



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

**FABIANA PIMENTEL SANTOS**

**PARADOXOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
CULTURAIS: SINGULARIDADES, PROCESSO E NARRATIVAS**

Salvador  
2025

FABIANA PIMENTEL SANTOS

**PARADOXOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
CULTURAIS: SINGULARIDADES, PROCESSO E NARRATIVAS**

Tese apresentada ao Programa de pós-graduação em Administração como requisito para obtenção do título de Doutora em Administração na Universidade Federal da Bahia.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel

Salvador  
2025

Escola de Administração - UFBA

S237 Santos, Fabiana Pimental

Paradoxos na gestão de organizações culturais: singularidades, processo e narrativas / Fabiana Pimental Santos. – 2025.  
210 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel.

Tese (doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2025.

1. Administração cultural. 2. Organização – Estudo e ensino.  
3. Criatividade nos negócios. 4. Paradoxos. 5. Modelos em administração. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.409

**ATA Nº 07**

. Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (NPGA), realizada em 31/03/2025 para procedimento de defesa da Tese de DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO no. 8, área de concentração Organização, Poder e Gestão, da candidata FABIANA PIMENTEL SANTOS, de matrícula 217119732, intitulada PARADOXOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: SINGULARIDADES, PROCESSO E NARRATIVAS. Às 13:00 do citado dia, Videoconferência, foi aberta a sessão pelo presidente da banca examinadora Prof. Dr. EDUARDO PAES BARRETO DAVEL que apresentou os outros membros da banca: Prof<sup>ª</sup>. DANIELE PEREIRA CANEDO, Prof<sup>ª</sup>. Dra. ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO, Prof. Dr. LUIZ ALEX SILVA SARAIVA e Prof. Dr. MIGUEL PINA E CUNHA. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pelo presidente que passou a palavra à examinada para apresentação do trabalho de Doutorado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pela candidata, tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Doutor. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pelo presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.



Dra. ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO, UFSC  
Examinadora Externa à Instituição



Dr. LUIZ ALEX SILVA SARAIVA, UFMG  
Examinador Externo à Instituição



Dr. MIGUEL PINA E CUNHA, UNL  
Examinador Externo à Instituição



Dra. DANIELE PEREIRA CANEDO, UFRB  
Examinadora Interna



Dr. EDUARDO PAES BARRETO DAVEL, UFBA  
Presidente



FABIANA PIMENTEL SANTOS  
Doutorando(a)

Para Nina, a quem eu amo mais que tudo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela bênção de estar aqui e agora.

Aos meus pais por toda dedicação e amor.

Ao professor Eduardo Davel que desde o mestrado me acompanha com incomparável dedicação e generosidade.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da UFBA, aos professores, servidores e colegas. Em especial a Anaélia, por todo carinho, competência, disponibilidade e atenção.

Às minhas “irmãs de orientação”, Bianca Araújo e Fernanda Paquelet. E a Agnes Bezerra, irmã de agruras da vida de pesquisadora. Sem vocês essa tese não seria possível.

Ao professor Miguel Pina e Cunha pelas contribuições assertivas e generosas ao longo do desenvolvimento da tese.

Ao OCA e ao Coletivo Cultural, respectivamente, grupo de pesquisa e grupo de orientandos do Professor Davel. O trabalho foi menos solitário e mais rico por causa de nossas trocas.

Aos membros da banca pela disponibilidade e valiosas contribuições. Aos(as) avaliadores(as) dos periódicos e eventos nacionais e internacionais pelos pareceres frutíferos.

Às gestoras e aos gestores culturais que generosamente compartilharam comigo suas histórias de vida. Espero que a tese contribua com nosso árduo, valoroso e, por vezes, invisível trabalho.

To be, or not to be – that is the question.  
William Shakespeare

Não se trata de ser ou não ser,  
Trata-se de ser e não ser.  
Murilo Mendes

Em todo caos há um cosmos, em toda desordem uma ordem secreta,  
em todo capricho uma lei permanente, uma vez que o que atua,  
repousa no seu oposto.  
Carl Gustav Jung

SANTOS, Fabiana Pimentel. **Paradoxos na Gestão de Organizações Culturais: singularidades, processo e narrativas**. Orientador: Eduardo Davel. 2025. 211 f. il. Tese (Doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2025.

## RESUMO

A economia criativa é imprescindível nas sociedades contemporâneas devido aos seus impactos simbólicos e econômicos. As organizações que dão vida a esta economia – organizações culturais – são marcadas pela polarização entre dimensão simbólica (arte, criação, inovação) e dimensão material (comércio, gestão, sustentabilidade). Esse paradoxo basilar se desdobra em diversas outras tensões que marcam o cotidiano de gestão dessas organizações. No entanto, carecemos de pesquisas que estudem sua gestão por meio de lentes teóricas capazes de considerar suas singularidades. O objetivo desta pesquisa é explicar a gestão de organizações culturais por meio da teoria dos paradoxos organizacionais. Metodologicamente, adotamos a abordagem biográfica (narrativa de práticas) junto a 15 profissionais experientes na gestão de organizações culturais. As fontes de informação incluem entrevistas narrativas e observação direta. A tese encontra-se estruturada no formato de artigos. O primeiro artigo constrói um panorama integrado e crítico da produção acadêmica de organizações culturais, apresentando como resultados teórico-conceituais: perspectivas sobre as pesquisas existentes (técnico-operacional e política), singularidades dessas organizações (hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza) e o paradoxo como horizonte teórico para pesquisas futuras. O segundo artigo apresenta um panorama integrado e crítico da produção acadêmica sobre o uso dos métodos biográficos em administração, desenvolvendo um conhecimento integrado e atualizado sobre estes métodos para incentivar sua adoção em pesquisas futuras. O terceiro artigo expõe como os paradoxos fundamentam a gestão de organizações culturais, lançando luz sobre os principais paradoxos que marcam seu cotidiano: paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade e paradoxo da autonomia. O quarto artigo examina o processo paradoxal da criatividade em organizações culturais, desenvolvendo uma teorização sobre o processo paradoxal da criatividade a partir de um modelo composto por três movimentos (perceber, abordar e desdobrar) e duas dimensões (intraorganizacional e interorganizacional), resultando na descrição de três diferentes perfis de gestão (infante, sentinela e artista) em organizações culturais. O quinto artigo investiga a mentalidade paradoxal em organizações culturais, apresentando como resultado cinco princípios que fundamentam a gestão destas organizações com base na mentalidade paradoxal: constatação, contextualização, positivação, coletivização e renovação. Os resultados destacam a natureza essencialmente paradoxal das organizações culturais, a relevância da teoria dos paradoxos para uma melhor compreensão destas organizações ao propor uma abordagem integrativa que articula os processos de gestão, desbloqueando o potencial de inovação e criatividade contidos nos paradoxos organizacionais. Discutimos contribuições para a teorização sobre gestão de organizações culturais e para o estudo dos paradoxos. Além disso, são evidenciadas contribuições metodológicas para o avanço do conhecimento em administração. Por fim, discutimos importantes contribuições práticas de gestores e gestoras, para educadores e formuladores de políticas no contexto das organizações que compõem a economia criativa.

Palavras-chave: Organizações Culturais. Economia Criativa. Paradoxos Organizacionais. Método Biográfico.



SANTOS, Fabiana Pimentel. **Paradox in Managing Cultural Organizations: singularities, process and narratives**. Advisor: Eduardo Davel. 2025. 211 s. il. Thesis (Ph.D. in Management) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2025.

## ABSTRACT

The importance of the creative economy is increasingly recognized in contemporary society due to its symbolic and economic impacts. At the core of this economy are cultural organizations, which experience a tension between the symbolic dimension (art, creation, innovation) and the material dimension (commerce, management, sustainability). This fundamental paradox manifests in various other conflicts that affect the everyday management of these organizations. However, there is a lack of research that examines their management through theoretical frameworks that address their unique characteristics. This research aims to explore the management of cultural organizations through the theory of organizational paradoxes. Methodologically, we adopted the Biographical Methods approach, specifically using narrative practices with a group of 15 experienced professionals involved in managing cultural organizations. Our sources of information included narrative interviews and direct observation. The thesis is structured in article format. The first article provides an integrated and critical overview of academic research related to cultural organizations, highlighting theoretical and conceptual results such as: existing research perspectives (technical-operational and political), the unique characteristics of these organizations (hypersensitivity, hypertension, and hyper-uncertainty), and the paradox as a theoretical framework for future studies. The second article offers a critical overview of the academic production on the use of biographical methods in management, developing an updated and integrated understanding of these methods to encourage their future application in research. The third article illustrates how paradoxes shape the management of cultural organizations, focusing on key paradoxes that characterize their daily operations: the paradox of creativity, the paradox of identity, and the paradox of autonomy. The fourth article investigates the paradoxical process of creativity within cultural organizations, developing a theoretical framework that outlines a model composed of three movements (perceiving, approaching, and unfolding) and two dimensions (intra-organizational and inter-organizational). This results in the identification of three distinct management profiles: infant, sentinel, and artist. The fifth article discusses the concept of a paradoxical mindset in cultural organizations, outlining five principles that guide their management: observation, contextualization, positivization, collectivization, and renewal. The findings underscore the inherently paradoxical nature of cultural organizations and demonstrate the significance of paradox theory for a deeper understanding of these entities. This research proposes an integrative approach that harmonizes management processes, thereby unlocking the innovation and creativity embedded within organizational paradoxes. We highlight contributions to theorizing the management of cultural organizations as well as the study of paradoxes. Additionally, we discuss methodological contributions aimed at advancing knowledge in management. Finally, we outline practical implications for managers, educators, and policymakers within the organizations that constitute the creative economy.

Key-words: Cultural organizations. Creative economy. Organizational paradoxes. Biographical methods.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 2.1</b> Desenho metodológico do projeto de pesquisa.....	33
<b>Figura 5.1</b> Articulação entre paradoxos vitais nas organizações culturais .....	120
<b>Figure 6.1</b> Research design .....	137
<b>Figure 6.2</b> Intra-Organizational Dimension of the Paradoxical Process of Creativity .....	141
<b>Figure 6.3</b> <b>Interorganizational</b> Dimension of the Paradoxical Process of Creativity .....	142
<b>Figure 6.4</b> Synthesis of the paradoxical process of creativity in cultural organizations .....	149
<b>Figure 6.5</b> A model of paradoxical creativity management .....	150
<b>Figura 7.1</b> Desenho de Pesquisa .....	165

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.1</b> Relação entre os objetivos da pesquisa e os capítulos da tese .....	26
<b>Quadro 2.1</b> Perfil do grupo empírico .....	31
<b>Quadro 2.2</b> Desenho das fases da pesquisa .....	34
<b>Quadro 2.3</b> Participação do grupo empírico por ciclo e fase de pesquisa.....	36
<b>Quadro 2.4</b> Roteiro de Entrevista – Fase 1 - Mapeamento .....	38
<b>Quadro 2.5</b> Roteiro de Entrevista – Fase 2 - Adensamento .....	39
<b>Quadro 2.6</b> Roteiro de Entrevista – Fase 3 – Refinamento .....	40
<b>Quadro 2.7</b> Roteiro Observação Direta .....	41
<b>Quadro 2.8</b> Processo analítico do material empírico.....	43
<b>Quadro 8.1</b> Síntese das contribuições da tese .....	183

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	RELEVÂNCIA PARA O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS.....	16
1.2	RELEVÂNCIA PARA O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE PARADOXOS ORGANIZACIONAIS .....	19
1.3	RELEVÂNCIA PARA O CAMPO METODOLÓGICO EM ADMINISTRAÇÃO ..	21
1.4	RELEVÂNCIA PARA A PRÁTICA.....	22
1.5	RELEVÂNCIA PARA A PESQUISADORA .....	24
1.6	QUESTÃO E OBJETIVOS DE PESQUISA .....	25
1.7	ESTRUTURA DA TESE .....	25
2	METODOLOGIA DE PESQUISA .....	28
2.1	ABORDAGEM METODOLÓGICA: MÉTODOS BIOGRÁFICOS .....	28
2.2	CAMPO EMPÍRICO: NARRATIVA DE PRÁTICAS DE GESTORES CULTURAIS.....	30
2.3	DESENHO METODOLÓGICO .....	33
2.4	TÉCNICAS DE INTERAÇÃO COM O MATERIAL EMPÍRICO .....	36
2.4.1	<b>Entrevistas biográficas.....</b>	<b>36</b>
2.4.3	<b>Observação direta.....</b>	<b>40</b>
2.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO .....	41
3	gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico .....	45
	(ARTIGO A) .....	45
3.1	INTRODUÇÃO.....	46
3.2	GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: PERSPECTIVAS, SINGULARIDADES E PARADOXO COMO HORIZONTE TEÓRICO .....	49
3.2.1	<b>Perspectivas organizadoras das Pesquisas sobre Gestão de Organizações Culturais</b>	<b>49</b>
3.2.1.1	<i>Gestão na perspectiva técnico-operacional .....</i>	<i>50</i>
3.2.1.2	<i>Gestão pela perspectiva política .....</i>	<i>51</i>
3.2.2	<b>Singularidades das Organizações Culturais .....</b>	<b>51</b>
3.2.2.1	<i>Hipersensibilidade organizacional .....</i>	<i>52</i>

3.2.2.2	<i>Hipertensão organizacional</i> .....	53
3.2.2.3	<i>Hiperincerteza organizacional</i> .....	54
<b>3.2.3</b>	<b>Desafios e proposições de pesquisa em gestão de organizações culturais</b> .....	<b>55</b>
3.3	PARADOXO: NOVO HORIZONTE TEÓRICO PARA PESQUISA EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS .....	56
<b>3.3.1</b>	<b>Tipos de Paradoxos</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Gestão de paradoxos</b> .....	<b>58</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Paradoxos como processo</b> .....	<b>60</b>
3.4	GESTÃO CULTURAL COMO PROCESSO PARADOXAL: UMA PROPOSTA DE AGENDA DE PESQUISA .....	60
3.5	DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	62
4	MÉTODOS BIOGRÁFICOS PARA A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: PRINCÍPIOS, POTENCIALIDADES, PRÁTICAS E DESAFIOS (ARTIGO B) .....	70
4.1	INTRODUÇÃO.....	71
4.2	PRINCÍPIOS E POTENCIAIS DOS MÉTODOS BIOGRÁFICOS .....	73
4.3	MÉTODOS BIOGRÁFICOS COMO MEIO DE AVANÇO DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO .....	79
<b>4.3.1</b>	<b>Métodos Biográficos na pesquisa sobre estratégia</b> .....	<b>79</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Métodos biográficos na pesquisa sobre identidade</b> .....	<b>81</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Métodos biográficos na pesquisa em liderança</b> .....	<b>82</b>
4.4	MÉTODOS BIOGRÁFICOS NA PRÁTICA DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO .....	84
<b>4.4.1</b>	<b>Âmbitos</b>	<b>84</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Procedimentos técnicos de interação com o material empírico: a entrevista biográfica</b>	<b>85</b>
4.4.2.1	<i>Planejamento</i> .....	86
4.4.2.2	<i>Processo de entrevista</i> .....	89
4.5	PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS: ANÁLISE DE NARRATIVAS .....	91
4.6	DISCUSSÃO: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES .....	95
4.7	CONCLUSÕES.....	96
5	PARADOXO NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: SINGULARIDADES, FUNDAMENTOS E NARRATIVAS (ARTIGO C) .....	101
5.1	INTRODUÇÃO.....	102
5.2	ORGANIZAÇÕES CULTURAIS, GESTÃO E PARADOXO.....	104

5.2.1	O que faz da gestão de organizações culturais algo singular? .....	104
5.2.2	Desafios para a gestão de organizações culturais com base no foco em paradoxos 105	
5.2.3	Paradoxo ou paradoxos?.....	107
5.3	MÉTODO: HISTÓRIAS DE PRÁTICAS DE GESTORES CULTURAIS .....	108
5.4	PARADOXO COMO FUNDAMENTO NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS.....	110
5.4.1	Paradoxos explicando a hipersensibilidade .....	110
5.4.2	Paradoxos explicando a hipertensão.....	111
5.4.3	Paradoxos explicando a hiperincerteza .....	113
5.5	TIPOS DE PARADOXOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS..	114
5.5.1	Paradoxo da criatividade .....	115
5.5.2	Paradoxo da identidade .....	116
5.5.3	Paradoxo de autonomia .....	117
5.6	TIPOS DE PARADOXOS INTEGRADOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS.....	119
5.7	DISCUSSÃO.....	120
5.8	CONCLUSÕES.....	123
6	CREATIVITY, PARADOX AND PROCESS: THE DYNAMICS OF CULTURAL ORGANIZATIONS FROM MANAGER’S NARRATIVES (ARTIGO D) .....	128
6.1	INTRODUÇÃO.....	128
6.2	THEORETICAL FOUNDATIONS .....	131
6.3	CREATIVITY AS A PARADOX.....	132
6.4	PARADOX AS PROCESS .....	134
6.5	METHODS.....	136
6.6	FINDINGS .....	141
6.6.1	Perceiving Creativity Paradox .....	142
6.6.2	Approaching Creativity Paradoxes.....	145
6.6.3	Unfolding the Paradox of Creativity.....	148
6.6.4	The paradoxical movements of creativity in multiple temporalities .....	150
6.7	DISCUSSION .....	151
6.8	CONCLUSION .....	153
7	ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: A MENTALIDADE PARADOXAL COMO FUNDAMENTO DE GESTÃO (ARTIGO E).....	158

7.1	INTRODUÇÃO.....	158
7.2	GESTÃO DE PARADOXOS E MENTALIDADE PARADOXAL .....	161
7.3	METODOLOGIA DE PESQUISA: NARRATIVAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO CULTURAL.....	164
7.4	MENTALIDADE PARADOXAL EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: PRINCÍPIOS EXPLICATIVOS .....	170
7.4.1	Constatação como princípio da mentalidade paradoxal.....	170
7.4.2	Contextualização como princípio da mentalidade paradoxal .....	171
7.4.3	Positivção como princípio da mentalidade paradoxal.....	172
7.4.4	Coletivização como princípio da mentalidade paradoxal .....	174
7.4.5	Renovação como princípio da mentalidade paradoxal .....	175
7.5	DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....	175
8	DISCUSSÃO E IMPACTOS DA PESQUISA .....	183
8.1	CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA AS PESQUISAS SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS .....	184
8.2	CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA AS PESQUISAS SOBRE PARADOXOS DE GESTÃO .....	188
8.3	CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA A METODOLOGIA DE PESQUISA .....	190
8.4	CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA .....	191
9	CONCLUSÃO.....	193
	REFERÊNCIAS .....	194
	APÊNDICE .....	208

## 1 INTRODUÇÃO

O objetivo dessa tese é explicar a gestão de organizações culturais a partir de paradoxos organizacionais. Este propósito faz frente a lacunas identificadas no conjunto de estudos atuais sobre dois campos do conhecimento acadêmico (organizações culturais e paradoxos organizacionais) e se orienta a partir da identificação de novos horizontes teóricos capazes de alcançá-lo, conforme será problematizado na sequência.

### 1.1 RELEVÂNCIA PARA O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Historicamente a tarefa de organizar a cultura foi realizada por religiosos ou políticos, uma vez que, em grande medida, as manifestações culturais estavam subordinadas a essas esferas sociais. Contudo, com a secularização da cultura e sua autonomização como campo social específico, essa passou a demandar profissionais especializados cujo grau de profissionalização se mostra marcadamente crescente a partir da segunda metade século XX, chegando a uma divisão social do trabalho bastante complexa no contexto do século XXI (Rubim, 2005).

No Brasil, enquanto área profissional formalmente constituída, 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 novas instituições públicas, bem como com a elaboração do sistema de financiamento à cultura (Cunha, 2007). 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 Itaú Cultural, 2016), e, portanto, com o início da gestão cultural também como área de estudo autônoma.

As organizações culturais são 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). As organizações culturais fazem parte da economia criativa, termo que, dependendo da delimitação, das atividades culturais observadas e da base metodológica utilizada, pode ser substituído por outros como “economia da cultura”, “indústrias culturais” e “indústrias criativas” (Valiati; Miguez; Cauzi; Silva, 2017).



O grupo reúne um conjunto bastante heterogêneo de organizações que abrange desde entretenimento e arte – como a publicação de livros e revistas, artes visuais (pintura e escultura), artes cênicas (teatro, ópera, shows e dança), gravações sonoras, e produções cinematográficas e televisivas – até áreas como moda, brinquedos e jogos (Caves, 2000). Elas compartilham a relevância dos elementos intangíveis na produção e no consumo (Greffé, 2015) assim como a valorização da criatividade como catalisadora de inovação e competitividade organizacional (Throsby, 2001).

Este conjunto reúne organizações que apresentam porte (micro, pequeno, médio e grande); constituição jurídica (pública, privada e no terceiro setor) e perfil (comunitário, amador, profissional) bastante variados, o que ajuda a ilustrar o cenário dinâmico e perpassado por tensões que caracterizam a realidade de gestão do campo. Em diferentes gradações e justaposições, estas organizações podem se orientar por motivações: (a) mercadológicas, 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 reproduzibilidade técnica (Benjamin, 1985) e consumo de massa aplicada ao universo da criação artística; (b) identitárias, 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; e/ou (c) estéticas - relacionadas à produção reconhecidamente artística, que se baseia em um sistema próprio de legitimação que se relaciona com o meio social a partir da noção de capital simbólico e seu efeito distintivo (Bourdieu, 2011).

Todo dinamismo e complexidade deste segmento tem sido alvo de um interesse acadêmico recente. É possível relacionar 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). O interesse pelo estudo do campo pode ser associado também ao fato de que a economia da cultura mobiliza uma classe criativa cujo impacto sociológico tem sido crescente nas cidades, bem como pelo segmento lidar com atividades intensivas de conhecimento, uma competência organizacional demandada no tempo presente a todos os setores (Kirschbaum *et al.*, 2009).

Contudo, a produção acadêmica sobre estas organizações é ainda dispersa e ancorada em bases epistemologias e teóricas que desconsideram a complexidade inerente ao segmento. No Brasil, os estudos (Rubim, 2012; Rubim, 2005; Coelho, 1989; Coelho, 2012; Avelar, 2010;

Brant, 2009; Botelho, 2001; Barbalho; Rubim, 2007) conferem uma atenção excessiva às políticas públicas para a cultura, deixando de lado as questões gerenciais e organizacionais. No âmbito internacional (Carr, 2003; Byrnes, 2003; Chong, 2002; Radbourne; Fopp, 1997), apesar de uma maior quantidade de estudos e de uma maior preocupação com a gestão propriamente dita destas organizações, em sua maior parte, os estudos são adaptações de teorias gerais da administração sem um exercício de teorização que se atenha às singularidades do campo.

Observa-se ainda que as pesquisas analisadas se estruturam em dois eixos principais: (a) o técnico-operacional, focado no nível micro gerencial, com abordagem normativa e prescritiva que tende a reduzir a gestão à aplicação de ferramentas, negligenciando especificidades organizacionais e contextuais e (b) o político, que, embora dê atenção à natureza interdisciplinar e às particularidades do setor cultural, afasta-se dos processos de gestão por focar exclusivamente no nível macro gerencial e nos efeitos políticos e societais das políticas culturais. Quadro de demanda estudos capazes de lançar um olhar mais integrativo sobre as organizações culturais.

As organizações culturais apresentam algumas características singulares: a natureza não-utilitária de seus bens; os padrões de oferta e demanda imprevisíveis; o difícil monitoramento e controle dos seus processos de produção (Lampel; Lant; Shamsie, 2000); os arranjos efêmeros a que seus profissionais estão submetidos e as ambivalências criativas e simbólicas dos mercados em que atuam (Kirschbaum; Cunha; Wood, 2009). Além disso, organizações culturais são marcadas por tensões bastante específicas e inerentes a suas atividades (Lampel; Lant; Shamsie, 2000; Kirschbaum; Cunha; Wood, 2009). Dentre elas pode-se destacar cinco polaridades (Lampel; Lant; Shamsie, 2000): valores artísticos x entretenimento de massa; diferenciação de produtos x inovação de mercado; análise de demanda x construção de mercado; integração vertical x especialização flexível e inspiração individual x sistemas criativos.

Polaridades que emergem da oposição entre a dimensão simbólica (arte, criação, inovação) e a dimensão material (comércio, gestão, sustentabilidade), paradoxo fundamental que marca estas organizações. Como qualquer outro tipo de organização, as organizações culturais precisam garantir sua existência material. Cuidar de sua viabilidade econômica; zelar por seus fluxos de gestão; captar, gerir e reter talentos; lidar com exigências burocráticas do segmento em que atuam; etc. Porém, diferentemente de qualquer outro tipo de organização, as organizações que compõem a economia criativa perdem sua razão de existir se a dimensão simbólica for diminuída ou negligenciada. Em outras palavras, a criatividade que engendra seus

produtos e serviços não é apenas mais um insumo que viabiliza sua existência, mas o cerne daquilo que a justifica.

Tal singularidade dificulta o encaixe dessas organizações em modelos tradicionais de gestão, levando gestores e gestoras a uma percepção equivocada de anomalia, como se a presença de contrastes inerentes à natureza dessas organizações fosse um sinal de disfunção. Essa visão distorcida frequentemente resulta em uma abordagem concorrencial entre gestão e criação (Davel; Vianna, 2012), na qual uma dessas dimensões se impõe sobre a outra como forma de solucionar o impasse.

Diante desta problemática, a pesquisa tem como objetivo apresentar um novo horizonte teórico para o estudo da gestão de organizações culturais a partir dos aportes da teoria dos paradoxos organizacionais. Essa abordagem teórica defende que, em lugar de simplesmente resolver o paradoxo ou - na sua impossibilidade - negá-lo, alternativas de enfrentamento que contemplem a possibilidade de trabalhar com o paradoxo ou por meio dele (Beech et al., 2004) abrem caminho para o desenvolvimento de práticas de gestão mais dinâmicas, criativas e inovadoras. Em lugar de posturas prescritivas ou rígidas do tipo ‘isso ou aquilo’, a teoria estimula um olhar integrativo, holístico e dinâmico para as organizações que muito pode beneficiar o estudo e a prática da economia criativa por contemplar a singularidade de sua gestão.

## 1.2 RELEVÂNCIA PARA O CAMPO DE PESQUISAS SOBRE PARADOXOS ORGANIZACIONAIS

Paradoxos são elementos contraditórios e inter-relacionados que coexistem ao longo do tempo, sendo lógicos isoladamente, mas irracionais ou até absurdos quando justapostos (Smith; Lewis, 2011). Os paradoxos são caracterizados pela aparente impossibilidade da existência simultânea de dois estados contraditórios (Cunha *et al.*, 2002), eles são contradições persistentes entre elementos interdependentes. Sua identificação se baseia em duas características principais: a contradição e a interdependência de seus elementos (Schad, 2016).

O estudo dos paradoxos remonta aos alicerces do pensamento oriental e ocidental, 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). Diferentemente das abordagens dualistas, a exemplo do pensamento dialético, no qual

há a busca de uma síntese temporária entre tese e antítese, o estudo dos paradoxos defende que a continuidade, persistência e recursividade da tensão entre os opostos é uma característica intrínseca aos paradoxos (Smith; Lewis, 2011; Schad, 2016).

Os últimos 25 anos de produção científica internacional sobre os paradoxos organizacionais destacam a crescente relevância do tema no campo dos Estudos Organizacionais (Schad *et al.*, 2016), sendo abordado em distintos contextos tais como mudança, criatividade, inovação, identidade e controle (Bassett-Jones, 2005; Beech *et al.*, 2004; Clegg; Cunha, 2017; Clegg, 2002; Cunha; Clegg, 2018; Eisenhardt, 2000; Fiol *et al.*, 2009; Fiol; Prat; O'Connor, 2002; Gotsi *et al.*, 2010; Koot *et al.* 1996; Kosmala, 2007; Lê; Bendnarek, 2009; Lewis; Smith, 2014; Lewis, 2000; Michaud, 2013; Putnam; Fairhurst; Banghart, 2016; Putnam, 1986; Schad *et al.*, 2016; Smith; Lewis, 2011; Stierand *et al.*, 2017; Storey; Salaman, 2009; Streatfield, 2001; Trevelyan, 2001; Tsoukas; Cunha; Cunha, 2017).

Ainda que se possa reconhecer um campo de tensões bastante específicas e inerentes à gestão em organizações culturais (Lampel; Lant; Shamsie, 2000; Kirschbaum; Cunha; Wood, 2009), o estudo do tema dos paradoxos no contexto das organizações culturais ainda é muito localizado dentro dos estudos organizacionais (Defillippi; Arthur, 1998; Gotsi *et al.*, 2010; Kosmala, 2007) e muito superficial e escasso dentro dos estudos sobre organizações culturais (Gadelha, 2015; Alves, 2009). Os dualismos e dualidades das organizações culturais se constituem um campo fértil e ainda pouco explorado pelas pesquisas, ainda que muito possam contribuir para avanços nos estudos sobre os paradoxos (Kirschbaum; Cunha; Wood, 2009).

Diferentemente da maioria das pesquisas que articulam paradoxos e organizações culturais, este estudo toma essas organizações como tema central e não apenas como contexto de análise. A partir desse enfoque, a pesquisa busca não apenas explorar as diversas tensões que permeiam seu cotidiano, mas também avançar na caracterização dessas organizações como essencialmente paradoxais, considerando que sua gestão se fundamenta na oposição entre a dimensão simbólica - arte, criação, inovação - e a dimensão material - comércio, gestão, sustentabilidade.

Destacar esse aspecto singular e ainda pouco investigado das organizações culturais pode evidenciar o grande potencial deste conjunto de organizações para estudos futuros sobre paradoxos organizacionais.

### 1.3 RELEVÂNCIA PARA O CAMPO METODOLÓGICO EM ADMINISTRAÇÃO

Os métodos biográficos abrangem diversas denominações, como biografia, história de vida (Lambright; Quinn, 2011), história de vida coletiva (Lieblich, 2013), autobiografia (Watson, 2009), narrativa de prática (Rouleau, 2015), história oral (Alberti, 2005; Ferreira; Amado, 2009), história pessoal, autonarrativas, biografia histórica, método biográfico narrativo interpretativo e método narrativo (Riessman, 2008). Essa pluralidade reflete um conjunto diverso de teorias e conceitos oriundos de disciplinas como antropologia, sociologia, psicologia, história, medicina, educação, filosofia, religião, ciência política e literatura (Rouleau, 2015; Cunha *et al.*, 2017; Atiknson, 2012). Reconhecendo essa variedade, os métodos biográficos são aqui tratados sempre no plural.

Seu foco principal está na valorização do indivíduo, priorizando a oralidade para compreender fenômenos e situações por meio de narrativas de eventos vivenciados no passado da pessoa pesquisada. Esses métodos analisam acontecimentos históricos, instituições, grupos sociais, categorias profissionais e momentos, com base em depoimentos que acessam vivências, memórias e experiências relatadas (Cappelle *et al.*, 2010). Ao destacar a voz do entrevistado como narrador de sua própria história, os métodos biográficos exploram as conexões entre subjetividade, identidade e contexto - seja ele histórico, social, organizacional, laboral ou familiar -, demonstrando-se particularmente úteis em pesquisas onde essa relação é central.

No campo da administração, ainda que de forma reduzida, dispersa e fragmentada, a utilização dos métodos biográficos aparece tanto em pesquisas teóricas (Czarniawska, 2002; Hatch, 1996; Maitilis, 2012; Tsoukas; Hatch, 2001; Colomby *et al.*, 2016; Ichikawa; Santos, 2003) quanto em pesquisas empíricas (Cunha *et al.*, 2017; Férmeux; Pavageau, 2020; Watson, 2009; Rouleau, 2015; Rouleau; Balogun, 2011). Suas características favorecem o estudo de temas como estratégia, gestão de carreiras, identidade, liderança, tomada de decisão, mudança organizacional, dentre outros. A reduzida integração de conhecimentos sobre a sua aplicação pode justificar a baixa adoção dos métodos biográficos por pesquisadores em administração, especialmente no Brasil, além da limitada robustez dos conhecimentos gerados por essas pesquisas. Essa situação, muitas vezes, leva à desvalorização equivocada da validade desses métodos, associando-os a práticas de pesquisa pouco rigorosas e a resultados excessivamente impressionistas.

Já as pesquisas sobre organizações culturais são marcadas pela predominância de estudos de caso (Davel; Vianna, 2012; Leal, 2018; Boylan, 2004; Cândido, 2013; Lord; Lord, 2005; Milanese, 1991; Souza; Carrieri, 2013; Luonila; Johansson, 2016; Dines, 2012; Serapião, 2012;

Cunha, 2019; Foop, 1997). Os métodos biográficos são muito pouco utilizados, ainda que a ênfase que o método confere à subjetividade e à construção de sentidos a partir das experiências vivenciadas se mostre adequada ao estudo da realidade dinâmica e fortemente marcada por conhecimentos tácitos como ocorre nas organizações culturais.

Os métodos biográficos destacam a relevância do indivíduo na construção da história organizacional, conectando essa perspectiva à dimensão coletiva. Eles valorizam o papel do sujeito, promovendo uma compreensão mais aprofundada das estratégias de ação, do significado construído e das representações sociais, refletindo momentos históricos e valores que influenciam a realidade organizacional (Mageste; Lopes, 2007). Além disso, ampliam a reflexividade na pesquisa, transformando o processo investigativo em uma ferramenta de construção de sentido (de si e do mundo) por meio do acesso privilegiado às experiências. Essa abordagem permite ao entrevistado reinterpretar suas vivências, promovendo aprendizado (Colomby et al., 2016). Outra potencialidade é o acesso a informações complexas, sutis e sensíveis, ideais para explorar questões onde os dados são de difícil obtenção (Rouleau, 2015). Incorporando subjetividade e intersubjetividade, investigam fenômenos complexos sem reducionismos ou interpretações lineares de causa e efeito (Ličen; Ciunha, 2012), otimizando tempo e recursos dos pesquisadores.

A adoção dos métodos biográficos na pesquisa pretende fazer frente à pouca valorização desses métodos no campo da administração, propondo sua utilização de forma adequada e competente, com o objetivo de fomentar uma teorização sólida nesse campo. Além disso, a pesquisa visa incentivar a adoção de novas metodologias de investigação voltadas para o estudo das organizações culturais, especialmente aquelas que apresentam correlações e semelhanças conceituais com a natureza dessas organizações.

#### 1.4 RELEVÂNCIA PARA A PRÁTICA

Ao dedicar-se ao estudo da gestão de organizações culturais pela ótica da teoria dos paradoxos, a presente pesquisa poderá beneficiar a prática profissional de alguns atores: gestores(as), professores(as) e formuladores(as) de políticas públicas.

Para gestores(as) de organizações culturais, pretende-se contribuir com o aprimoramento de suas práticas e com o desenvolvimento de novas competências, por meio do conhecimento aportado pela teoria dos paradoxos no que tange à gestão das tensões que marcam seu cotidiano. Além disso, pretende-se contribuir para afastar a ideia de anomalia que paira sobre as

organizações culturais, demonstrando que, com lentes teóricas adequadas, sua gestão pode ser compreendida e valorizada.

Para professores(as) que atuam na formação de profissionais da economia criativa, a pesquisa espera ser relevante na renovação de conceitos e abordagens referentes às organizações culturais para a formação e/ou capacitação de gestores(as) mais capazes de atuar de forma criativa e inovadora, superando abordagens concorrenciais entre gestão e criação (Davel; Vianna, 2012), muito vigentes nesse segmento. A proposição holística do arcabouço teórico adotado na pesquisa pretende incentivar um olhar mais integrativo na formação de profissionais de gestão para atuação na área.

Por fim, a pesquisa também busca ser relevante para formuladores de políticas públicas voltadas à economia criativa. Uma vez que grande parte do financiamento de organizações culturais provém da esfera pública, torna-se essencial compreender as tensões entre a lógica burocrática das políticas públicas e a condição hiper sensível das organizações culturais.

O acesso ao fomento público da economia criativa está sujeito a uma burocracia fundamentada em critérios quantificáveis e verificáveis, voltados à comprovação da transparência e dos impactos alcançados pelos recursos aplicados. No entanto, essa abordagem frequentemente entra em conflito com as especificidades do campo artístico-cultural, que valoriza aspectos subjetivos inseridos em complexos sistemas de valores e crenças.

A criação artístico cultural muitas vezes envolve risco e inovação, demandando apostar recurso em agentes que ainda não gozam de reconhecimento público para prospectar futuros, problematizando a ideia de mérito. Ao mesmo tempo, demanda o reconhecimento de cânones e tradições, ocasionando que alguns agentes sejam continuamente apoiados o que tensiona o princípio da isonomia e da distribuição equânime dos recursos. Ela também requer investimentos em processos cujos resultados são incertos e dependem de tempo para se concretizar; e cujos impactos qualitativos, tais como transformação de identidades, construção de comunidades e reformulação de saberes, são difíceis de mensurar e demonstrar.

O descompasso entre a lógica burocrática e as especificidades do setor gera um cenário perpassado por descontinuidades e conflitos que reforçam as incertezas sobre a sustentabilidade das organizações culturais e enseja a proliferação de arranjos produtivos instáveis. Reconhecer os conflitos entre a forma de operação do poder público e das organizações culturais pode orientar o desenvolvimento de políticas públicas mais alinhadas à complexidade do setor que contribuam para a superação do quadro de precariedade e instabilidade que o caracteriza.

## 1.5 RELEVÂNCIA PARA A PESQUISADORA

A realização da pesquisa se mostrou relevante para a pesquisadora em duas dimensões. A primeira, de caráter socioprático, está relacionada à sua atuação como gestora de organizações culturais há quase 30 anos. O processo de pesquisa possibilitou à pesquisadora acessar suas próprias experiências e confrontá-las com as histórias de vida dos gestores e gestoras integrantes do grupo empírico. Esse exercício autorreflexivo não apenas contribuiu para o desenvolvimento da pesquisa, mas também influenciou sua prática profissional. O mergulho na teoria dos paradoxos possibilitou incorporar novas práticas e desenvolver novas habilidades úteis ao aprimoramento da gestão dos paradoxos organizacionais com os quais se defronta cotidianamente.

A segunda dimensão diz respeito a sua atuação no campo acadêmico. A presente pesquisa começou a nascer quando a pesquisadora concluiu sua dissertação de mestrado, que teve como foco investigar a relação entre gestão de espaços culturais e identidade territorial. A investigação, desenvolvida por meio de uma pesquisa-ação, mostrou a recorrência de situações limítrofes ou mesmo ambíguas que desafiavam a tomada de decisão dos 11 profissionais da gestão cultural pesquisados. Percepção que encontrou eco na experiência empírica da própria pesquisadora que, como dito anteriormente, atua profissionalmente no campo da gestão da cultural.

Foi a célebre música<sup>1</sup> de Gilberto Gil e Herbert Vianna que aproximou a noção daquelas tensões à palavra paradoxo. A canção fala do milagre risonho de uma sereia que se tornava um pesadelo medonho ao ser despedaçada por motivações que se colocavam nas antípodas: a do poeta, que lhe queria os beijos de deusa, e a do pescador, que queria seu rabo para a ceia. A partir deste *insight* a pesquisadora se viu estimulada a buscar abordagens teóricas alternativas que contribuíssem com a gestão das muitas ambiguidades e tensões que caracterizam as organizações culturais de forma a explorar suas potencialidades, deparando-se enfim com o conceito de paradoxo nos estudos organizacionais.

Assim como ocorreu ao término da dissertação, a conclusão da tese tem gerado novos interesses de pesquisa. O novo tema que emergiu a partir da pesquisa atual é o estudo do poder nas organizações culturais. Diferentemente do que a teoria dos paradoxos organizacionais incentiva, as instâncias de gestão e criação travam uma ferrenha disputa nas organizações

---

<sup>1</sup> Composta por Gilberto Gil e Herbert Vianna, a música “A novidade” foi lançada pelo grupo Os Paralamas do Sucesso, em 1986, no álbum *Selvagem*.



culturais, gerando profundos conflitos e asseverando os desafios de gestão. Esse cenário inspira futuras investigações indicando a continuidade da produção acadêmica da pesquisadora.

## 1.6 QUESTÃO E OBJETIVOS DE PESQUISA

### Questão de Pesquisa

- Quais são as contribuições do estudo dos paradoxos organizacionais para repensar a gestão de organizações culturais?

### Objetivo Geral

- Explicar a gestão de organizações culturais a partir de paradoxos organizacionais.

### Objetivos Específicos

- Construir um panorama integrado e crítico da produção acadêmica sobre gestão de organizações culturais, desenvolvendo e discutindo novas perspectivas para renovar a pesquisa futura;
- Integrar contribuições de vários campos disciplinares – incluindo a administração – para sistematizar conhecimentos acerca dos princípios, potencialidades, práticas e desafios dos métodos biográficos;
- Articular o estudo dos paradoxos e do processo ao contexto das organizações culturais, caracterizado a gestão de organizações culturais como uma gestão paradoxal;
- Examinar e descrever o processo paradoxal da criatividade em organizações culturais;
- Caracterizar e descrever os reflexos de uma mentalidade paradoxal no cotidiano de gestores de organizações culturais.

## 1.7 ESTRUTURA DA TESE

A tese está estruturada no formato de artigos, totalizando cinco. Estes artigos foram desenvolvidos e submetidos a processos de avaliação por pares para aprimoramento em eventos científicos e periódicos nacionais e internacionais. Aqui eles são apresentados tal

como publicados ou em sua última versão até a entrega da tese ao programa, após a banca de avaliação. Os artigos foram submetidos a diferentes revistas acadêmicas seguindo, portanto, as exigências de formatação de cada uma delas. Optou-se por este formato como forma de viabilizar que o conhecimento produzido pudesse ser prontamente difundido e disponibilizado para possíveis avanços teóricos e práticos. Ao total, a tese gerou cinco produções diretas (duas teóricas e três teórico-empíricas), além de versões enviadas para eventos no Brasil e no exterior. Do terceiro ao sétimo capítulo temos seus conteúdos apresentados em formato de artigo que correspondem aos objetivos específicos da pesquisa, conforme estruturado no Quadro 1.1.

**Quadro 1.1** Relação entre os objetivos da pesquisa e os capítulos da tese

Capítulo da Tese	Título do Artigo	Objetivo específico	Tipo de Artigo
Capítulo 3	ARTIGO A Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico	Descrever a produção acadêmica sobre gestão de organizações culturais e demarcar um horizonte conceitual-teórico fecundo para estimular a pesquisa futura	Revisão sistemática da produção acadêmica
Capítulo 4	ARTIGO B Métodos Biográficos para a pesquisa em administração: princípios, potencialidades, práticas e desafios	Integrar contribuições de vários campos disciplinares – incluindo a administração – para sistematizar conhecimentos acerca dos princípios, potencialidades, práticas e desafios dos métodos biográficos	Revisão sistemática da produção acadêmica
Capítulo 5	ARTIGO C Paradoxo na Gestão de Organizações Culturais: singularidades, fundamentos e narrativas	Explicar como os paradoxos fundamentam a gestão de organizações culturais	Artigo Teórico-Empírico
Capítulo 6	ARTIGO D Creativity, Paradox and Process: The Dynamics of Cultural Organizations from Managers' Narratives	Clarify how the paradoxical process of creativity shapes the management of cultural organizations	Artigo Teórico-Empírico
Capítulo 7	ARTIGO E Organizações culturais: a mentalidade paradoxal como fundamento de gestão	Explicar como a mentalidade paradoxal fundamenta a atividade de gestão em organizações culturais	Artigo Teórico-Empírico

Fonte: Produção própria (2025).

Destaca-se que o terceiro capítulo corresponde à fundamentação teórica desta tese. Seu objetivo é construir um panorama integrado e crítico da produção acadêmica sobre gestão em organizações culturais. A análise sistemática do conjunto de pesquisas identificadas permitiu alcançar, como resultado, um conhecimento atualizado e integrado sobre a temática, bem como um entendimento panorâmico da produção acadêmica. Além disso, revelou a

carência de pesquisas consistentes sobre as singularidades do campo e de esforços de teorização sobre a gestão desse tipo de organização. Como contribuições apresenta: a) uma visão integrada da produção acadêmica com base em duas perspectivas organizadoras - técnico-operacional e política -; b) uma proposta de caracterização do campo baseada em suas singularidades organizacionais - hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza -; e c) um horizonte teórico para renovar a pesquisa futura - paradoxo.

O quarto capítulo se relaciona com a abordagem metodológica adotada na pesquisa. Por meio da revisão sistemática das publicações voltadas para os métodos biográficos, a partir de suas várias terminologias (e.g. história oral, história de vida, autobiografia, narrativa de prática), o capítulo busca contribuir com o avanço do conhecimento na área de metodologia de pesquisa em administração, ao integrar, atualizar e discutir conhecimentos sobre os métodos biográficos.

O quinto capítulo, teórico-empírico, tem por objetivo compreender como os paradoxos fundamentam a gestão de organizações culturais. Seus resultados contribuem para o avanço nas pesquisas sobre a gestão destas organizações, propondo uma nova chave teórica capaz de distinguir e entender suas singularidades. Além disso, contribui com a prática de gestores, incentivando-os a melhor aproveitar o potencial inovador dos paradoxos e lançando luz sobre os principais paradoxos que marcam seu cotidiano – paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade e paradoxos da autonomia.

No sexto capítulo, teórico-empírico, foi examinado o processo paradoxal da criatividade em organizações culturais, apresentando como resultado um modelo explicativo composto por três movimentos (perceber, abordar e desdobrar) e duas dimensões (intraorganizacional e interorganizacional). Os resultados alcançados contribuem com o avanço do estudo da gestão de organizações culturais a partir de uma base teórico-conceitual mais adequada e relevante. Além disso, também estimulam as pesquisas sobre paradoxo organizacionais a considerarem as organizações culturais como campo empírico.

Por fim, o sétimo capítulo, também teórico-empírico, investiga a mentalidade paradoxal em organizações culturais, apresentando como resultado cinco princípios que fundamentam a gestão de organizações culturais com base na mentalidade paradoxal: constatação, contextualização, positivação, coletivização e renovação.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia da pesquisa qualitativa, fundamentada nos métodos biográficos com ênfase na narrativa de práticas. Inicialmente, destacam-se as características dos métodos biográficos e sua importância para o estudo. Em seguida, é apresentado o perfil dos gestores e gestoras que compuseram o grupo empírico, detalhando o desenho metodológico e as técnicas de interação empregadas. Por fim, apresenta-se o processo de análise e interpretação do material empírico.

### 2.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA: MÉTODOS BIOGRÁFICOS

A pesquisa empírica está ancorada nos métodos biográficos (Cunha *et al.*, 2017; Merrill, 2009; Rouleau, 2015; Watson, 2009), mais especificamente na história de práticas (Rouleau; Balogun, 2011). Os métodos biográficos englobam uma série de tipos de pesquisa, tais como história de vida, autobiografia e história de vida coletiva que compartilham duas características centrais: proporcionar ao pesquisador a possibilidade de capturar uma sequência de acontecimentos experienciado pelo pesquisado e oferecer aos pesquisados a possibilidade de contarem suas experiências com suas próprias palavras.

Diversas terminologias podem ser encontradas por pesquisadores interessados em incorporar biografias às metodologias de suas pesquisas. Entre elas, destacam-se: biografia, história de vida (Lambright; Quinn, 2011), história de vida coletiva (Lieblich, 2013), autobiografia (Watson, 2009), narrativa de prática (Rouleau, 2015), história oral (Alberti, 2005; Ferreira; Amado, 2009), história pessoal, autonarrativas, biografia histórica, método biográfico narrativo interpretativo e método narrativo (Riessman, 2008). Essa variedade reflete uma ampla gama de teorias, conceitos e nomenclaturas provenientes de diferentes disciplinas, como antropologia, sociologia, psicologia, história, medicina, educação, filosofia, religião, ciência política e literatura (Rouleau, 2015; Cunha *et al.*, 2017; Atkinson, 2012). Em respeito à riqueza dessa diversidade, optou-se aqui por referir-se aos métodos biográficos sempre no plural, valorizando sua multiplicidade de abordagens e origens.

Dentro da diversidade dos métodos biográficos, o ponto central está na valorização do sujeito por meio da priorização do princípio da oralidade, permitindo compreender fenômenos

e situações a partir da narração de acontecimentos vivenciados pelo pesquisado no passado. Esses métodos se fundamentam no estudo de eventos históricos, instituições, grupos sociais, categorias profissionais e momentos específicos, com base nos depoimentos de indivíduos que participaram dessas vivências, memórias e experiências (Cappelle *et al.*, 2010). Ao destacar a voz do entrevistado como narrador de sua própria história, os métodos biográficos enfatizam a interação entre o indivíduo (subjetividade, identidade) e o contexto (histórico, social, organizacional, laboral, familiar, entre outros), tornando-se ferramentas valiosas para pesquisas em que essa relação é essencial.

No campo da administração, ainda que de forma limitada, dispersa e fragmentada, os métodos biográficos têm sido utilizados em pesquisas teóricas (Czarniawska, 2002; Hatch, 1996; Maitlis, 2012; Tsoukas; Hatch, 2001; Colomby *et al.*, 2016; Ichikawa; Santos, 2003) e empíricas (Cunha *et al.*, 2017; Férmeux; Pavageau, 2020; Watson, 2009; Rouleau, 2015; Roleau; Balogun, 2011). Suas características são especialmente úteis para o estudo de temas como estratégia, gestão de carreiras, identidade, liderança, tomada de decisão e mudanças organizacionais, entre outros.

A narrativa de práticas é uma modalidade de história de vida focada em uma parte específica da trajetória do pesquisado, como sua atuação profissional, parental, comunitária ou política (Rouleau, 2015). No campo da administração, as narrativas de práticas se referem a relatos relacionados a formas específicas de práticas profissionais. A adoção dessa vertente dos métodos biográficos nesta pesquisa se justifica pelas particularidades do objeto de estudo: a gestão de organizações culturais. Embora esse seja um campo de estudo ainda recente no Brasil e no mundo, ele já apresenta um conjunto de práticas profissionais amplamente consolidadas e transmitidas como conhecimento tácito. Esse cenário demanda métodos de pesquisa que permitam explorar a realidade empírica em profundidade, contribuindo para a construção de modelos teóricos relevantes e consistentes. Adicionalmente, destaca-se a capacidade que os métodos biográficos têm de valorizar os significados simbólicos que os indivíduos atribuem aos fenômenos que vivenciam, assegurando uma abordagem mais rica e contextualizada.

Do ponto de vista metodológico, nas pesquisas sobre organizações culturais predominam pesquisas baseada em estudos de caso voltados a analisar organizações culturais como teatros (Davel; Vianna, 2012; Leal, 2018), museus (Boylan, 2004; Cândido, 2013; Lord; Lord, 2005), bibliotecas (Milanesi, 1991), grupos artísticos (Souza; Carrieri, 2013), ópera (Luonila; Johansson, 2016), centros culturais (Dines, 2012; Serapião, 2012), orquestras (Cunha, 2019), galerias (Foop, 1997), entre outros. Tendo em vista que a presente pesquisa busca desenvolver

uma teorização mais ampla sobre a gestão dessas organizações - não limitada a tipologias ou casos específicos, mas sim abrangendo uma visão geral da realidade deste segmento -, optou-se por uma metodologia que possibilitasse um contato mais profundo com as sutilezas e complexidades dessa gestão.

Para tanto, foram priorizados os relatos de gestores e gestoras sobre suas experiências e desafios. Os métodos biográficos incentivam os pesquisados a expressarem, por meio de seus relatos, ações, crenças e percepções sobre si mesmos, permitindo a construção de sentidos enquanto narram suas histórias (Denis; Langley; Rouleau, 2010) e destacando os significados simbólicos que os indivíduos atribuem às suas experiências (Denis *et al.*, 2010).

Além disso, a natureza dinâmica, recursiva e persistente dos paradoxos organizacionais demandam atenção à temporalidade, reforçando a necessidade de um olhar contextual e processual para a compreensão de sua gestão (Andriopoulos; Gotsi, 2017). Assim sendo, por sua essência narratológica, a abordagem metodológica adotada se mostrou bastante adequada para atingir os resultados almejados na pesquisa.

Ao adotar os métodos biográficos no desenvolvimento da pesquisa, espera-se incentivar que novas investigações sobre organizações culturais também utilizem essa abordagem metodológica. Para isso, o capítulo 2 desta pesquisa (artigo B) apresenta um conhecimento integrado sobre os princípios, potencialidades, práticas e desafios envolvidos na aplicação dos métodos biográficos no campo da administração.

## 2.2 CAMPO EMPÍRICO: NARRATIVA DE PRÁTICAS DE GESTORES CULTURAIS

O grupo empírico foi constituído por 15 profissionais de gestão atuantes em organizações culturais, selecionados para a pesquisa considerando a diversidade de seu perfil, bem como sua experiência de trabalho. O grupo é composto de gestores e gestoras com, no mínimo, 10 anos de reconhecida experiência de gestão nos mais variados setores da economia criativa tais como patrimônio, teatro, dança, audiovisual, música, moda e artes visuais.

As pessoas entrevistadas foram encorajadas a narrar sua história de vida profissional com especial foco nas situações paradoxais que enfrentam no seu cotidiano de gestão. O Quadro 2.1. apresenta o perfil do grupo empírico.

**Quadro 2.1** Perfil do grupo empírico

Gestora/ Gestor	Segmento de atuação	Gênero	Faixa etária	Âmbito de atuação	Atuação profissional
A	artes visuais e música eletrônica	feminino	50+	local	Artista multimídia, curadora independente e ativista cultural, atua como consultora artística para editais e programas institucionais. Desenvolve trabalhos em ilustração, infogravura, expografia, arte sonora, vídeo projeções e fashion art.
B	organizações sociais e música sinfônica	feminino	40+	nacional	Possui experiência executiva em gestão pública e música de concerto, atuando como consultora de projetos culturais para órgãos públicos, entidades do terceiro setor e empresas privadas. Além disso, desenvolve pesquisas voltadas à avaliação de políticas públicas para a cultura.
C	artes cênicas e equipamentos culturais	feminino	40+	internacional	Mestre em Artes Cênicas, possui mais de 15 anos de experiência na produção de espetáculos de dança e teatro, além de atuação como diretora executiva de um teatro de médio porte.
D	artes cênicas	feminino	40+	nacional	Fundadora de uma plataforma de gestão e criação em artes cênicas com mais de 25 anos de trajetória, onde exerce a função de diretora geral. Também atua como pesquisadora em políticas públicas para a cultura.
E	audiovisual cinema e TV	feminino	40+	nacional	Com mais de 20 anos de atuação no audiovisual, produziu e dirigiu documentários e filmes de animação, além de desenvolver projetos e festivais voltados à difusão da produção audiovisual.
F	audiovisual cinema e TV	masculino	40+	internacional	Diretor Criativo com mais de 20 anos de experiência no audiovisual, envolvido na concepção e produção executiva de 2 webseries de TV, 2 realities shows, 14 curtas-metragens, 6 médias-metragens e 5 longas-metragens.
G	artes cênicas e técnica	feminino	50+	nacional	Atriz, iluminadora e diretora teatral, integra um coletivo de artistas que realiza projetos autorais e presta serviços de produção para terceiros. Também é professora de teatro e voz.
H	música sinfônica	masculino	40+	nacional	Pianista de formação, é diretor artístico e regente titular de uma orquestra sinfônica de pequeno porte financiada com recursos públicos, além de atuar como regente convidado em orquestras nacionais.
I	empreendedorismo cultural	feminino	30+	internacional	Atua no setor da música, desenvolvendo projetos que impulsionam carreiras, promovem negócios e criam redes entre artistas brasileiros e portugueses.
J	artes visuais	masculino	40+	nacional	Dirige uma empresa especializada na montagem de exposições de artes visuais, responsável pela expografia de mostras de grande porte, destacando-se ao trabalhar com renomados nomes das artes plásticas nacionais.

<b>Gestora/ Gestor</b>	<b>Segmento de atuação</b>	<b>Gênero</b>	<b>Faixa etária</b>	<b>Âmbito de atuação</b>	<b>Atuação profissional</b>
K	museu	feminino	50+	local	Museóloga com mais de 30 anos de experiência, é diretora de um museu de grande porte com acervo de peças e obras de arte de relevância histórica. Desenvolve projetos de acessibilidade e inclusão para museus.
L	patrimônio imaterial	feminino	30+	internacional	Museóloga com mais de 10 anos de experiência, possui atuação nacional e internacional na gestão de museus de base comunitária. Desenvolve ações de patrimonialização e conscientização patrimonial voltadas a comunidades vulnerabilizadas, com foco no patrimônio imaterial.
M	moda, equipamento cultural e saberes tradicionais	feminino	50+	internacional	Graduada em administração, é designer de moda, diretora de um centro cultural independentes e presidente de um instituto voltado ao design e inovação.
N	equipamento cultural	masculino	30+	local	Gestor de uma rede de espaços culturais administrados por uma entidade nacional do terceiro setor, também atua como pesquisador e consultor na área de gestão de espaços culturais.
O	arquitetura e patrimônio	masculino	60+	nacional	É diretor geral de um teatro de grande porte gerido pelo poder público. Além de atuar como diretor de cinema e cenógrafo de teatro.

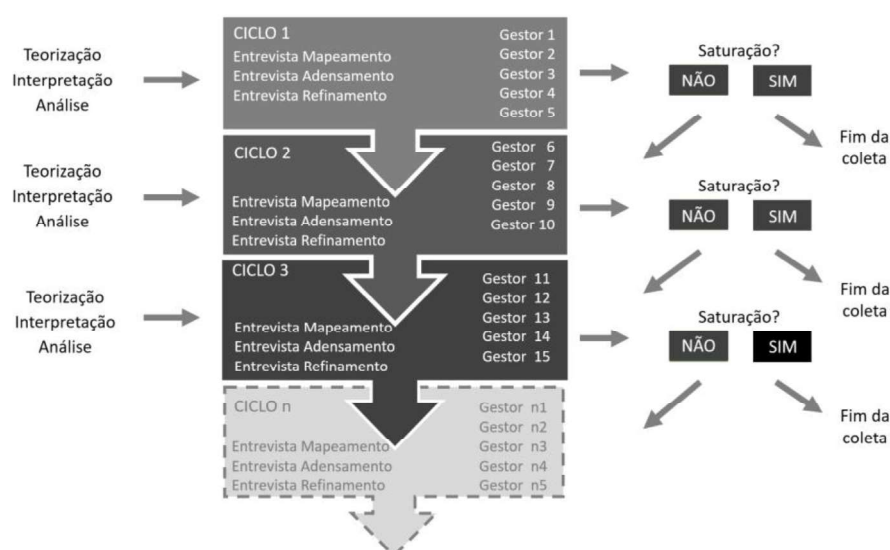
Fonte: Produção própria (2025).



## 2.3 DESENHO METODOLÓGICO

O desenho de pesquisa previu a realização de, no mínimo, dois ciclos de coleta de dados, cada um deles composto por cinco gestores entrevistados, conforme Figura 2.1. Cada um dos ciclos de coleta era subdividido em três fases de entrevistas (mapeamento, adensamento e refinamento) de modo que cada pessoa pesquisada poderia ser entrevistada até três vezes.

**Figura 2.1** Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

O processo de coleta e análise das informações se deu de forma combinada, tendo em vista que o início de um novo ciclo acontecia apenas após a conclusão do ciclo anterior. Esta estratégia permitiu aprimorar progressivamente a forma de interação com o grupo empírico para melhor acessar as informações necessárias para a consecução dos objetivos da pesquisa. O processo também favoreceu a diversificação dos perfis no grupo empírico. A cada ciclo, a pesquisadora identificava novos perfis relevantes, permitindo que o ciclo seguinte abrisse espaço para contextos e experiências distintos dos anteriores. Além disso, ao solicitar indicações de profissionais aos entrevistados, ela ampliava sua rede de contatos, enriquecendo ainda mais a variedade do grupo.

O critério de saturação foi adotado para definir a quantidade de ciclos necessários para a conclusão da coleta, bem como para definir quais gestores necessitavam da entrevista de refinamento. Ao final foram coletadas 15 histórias de vida em três ciclos de entrevistas de 1h a

1h30 de duração cada uma, totalizando 39 entrevistas e um total aproximado de 50 horas de registro.

Foram realizadas, no mínimo, duas rodadas de entrevistas com cada entrevistado. As três fases de entrevistas (mapeamento, adensamento e refinamento) foram desenhadas para possibilitar um progressivo acesso às histórias de vida e memórias das pessoas integrantes do grupo empírico. O Quadro 2.2 sintetiza os resultados esperados em cada fase.

**Quadro 2.2** Desenho das fases da pesquisa

<b>Fases de pesquisa</b>	<b>Técnica de interação com material empírico</b>	<b>Propósito analítico</b>
Mapeamento	- Entrevista semiestruturada - Observação direta	Mapeamento do perfil dos(as) gestores(as) e sua história de vida, com foco nas suas vivências profissionais relacionadas à gestão de paradoxos organizacionais;
Adensamento	- Entrevista semiestruturada - Observação direta	Identificação e seleção das vivências mais representativas de cada gestor(a) entrevistado(a), bem como aprofundamento de sua análise a partir de um maior detalhamento da situação vivenciada pelo(as) gestores(as) pesquisados(as);
Refinamento	- Entrevista semiestruturada - Observação direta	Identificação dos pontos de convergências dos relatos coletados para basear a proposição de uma nova abordagem teórica para a gestão de organizações culturais, apoiada na teoria dos paradoxos organizacionais;  Testagem dos achados da pesquisa junto aos gestores(as) pesquisados(as);

Fonte: Elaboração própria (2025).

A entrevista inicial (mapeamento) teve caráter exploratório com foco no relato mais livre da história de prática dos(as) entrevistados(as) que eram estimulados(as) a relatar seu recurso profissional com ênfase nas experiências que melhor expressassem a ação dos paradoxos em sua prática cotidiana, descrevendo e caracterizando a situação e seu contexto geral, bem como suas percepções, sensações e habilidades acessadas nestas ocasiões. Esse primeiro momento possibilitou a aproximação com o tema dos paradoxos organizacionais, conceito que, embora pouco familiar para a maioria, foi de fácil assimilação e associação com as experiências relatadas. Dada a natureza reflexiva dos métodos biográficos, foi perceptível, desde este primeiro momento, como o ato de contar suas histórias de vida ajudou a renovar a percepção do percurso biográfico de cada entrevistado(a), o que favoreceu o seu engajamento na pesquisa e a progressiva construção de sentido em relação aos paradoxos organizacionais.

A segunda entrevista (adensamento) aconteceu após a análise dos dados obtidos na coleta inicial e seleção de uma subamostra de dados a serem trabalhados em maior profundidade. Neste processo foram identificadas experiências específicas relatadas na entrevista de mapeamento que demonstravam potencial paradoxal mais evidente. No segundo encontro, os(as) pesquisados(as) eram estimulados(as) a narrar em maiores detalhes estas experiências específicas, localizando no tempo e no espaço o acontecimento, descrevendo em maiores detalhes o contexto em que ele ocorreu, as ações empreendidas, os atores envolvidos e seus desdobramentos. A sequencialidade dos eventos e todos os detalhes de seu desdobrar foram aprofundadas na fase de adensamento na busca de identificar aspectos do processo de gestão adotado diante dos paradoxos enfrentados.

Por fim, uma terceira entrevista (refinamento) foi realizada com apenas parte dos(as) entrevistados(as), com o propósito de verificar se os resultados da pesquisa conseguiram captar o sentido emergente dos fluxos identificados com vistas a correções e ajustes (Jarzabkowski *et al.*, 2017). Com este intuito a pesquisadora apresentou trechos transcritos das narrativas de outros gestores, de modo que o acesso a aspectos das narrativas alheias que ajudassem a melhor compreender convergências e divergências com a narrativa do(a) entrevistado(a). Este procedimento objetivou refinar o entendimento sobre aspectos como a natureza dos paradoxos relatados (tipo e inter-relação); a percepção diante dos paradoxos (emoções, sensações, reações, etc.); a abordagem adotada (individual, coletiva, evitativa, dualista, integrativa, etc.); impactos alcançados (resultado, dinâmica, aprendizados, etc.) e as habilidades acionadas e/ou demandadas no transcurso da situação relatada. Essas categorias, como será detalhado no item 4.4, formarão a base do modelo de análise proposto pela pesquisa.

Essa etapa foi fundamental para confirmar se os sentidos que emergiram ao longo da análise do material empírico, em decorrência de repetições e reincidência observadas nos relatos coletados, efetivamente tinham potencial de se converter nas categorias apresentadas pela pesquisa, possibilitando a elaboração de uma teorização consistente e abrangente. O Quadro 2.3 apresenta a participação dos(as) gestores(as) entrevistados(as) em cada ciclo e em cada fase previstos no desenho de pesquisa.

**Quadro 2.3** Participação do grupo empírico por ciclo e fase de pesquisa

Ciclo	Gestora/ Gestor	Atuação	Entrevista		
			1	2	3
1	A	Artes visuais e música	x	x	x
	B	Organizações socioculturais e música sinfônica	x	x	x
	C	Artes cênicas e espaços culturais	x	x	x
	D	Artes cênicas	x	x	x
	E	Audiovisual	x	x	
2	F	Audiovisual	x	x	x
	G	Artes cênicas	x	x	
	H	Música sinfônica	x	x	x
	I	Música	x	x	
	J	Artes visuais	x	x	
3	K	Museu	x	x	x
	L	Museu e patrimônio imaterial	x	x	x
	M	Moda e saberes tradicionais	x	x	
	N	Espaços culturais	x	x	x
	O	Arquitetura e patrimônio	x	x	

Fonte: Elaboração própria (2025).

## 2.4 TÉCNICAS DE INTERAÇÃO COM O MATERIAL EMPÍRICO

Dentre as técnicas metodológicas para interação com o material empírico, utilizamos: (a) entrevistas biográficas, para a coleta de informações com o intuito de acessar as vivências dos gestores e gestoras e (b) observação participante, para captar nuances da comunicação não verbal durante as entrevistas. As entrevistas foram gravadas em áudio e/ou vídeo e transcritas. Já os dados coletados por meio da observação direta foram registrados em um caderno de campo, contribuindo para a análise das entrevistas. Os itens a seguir apresentam detalhes sobre a utilização das técnicas de coleta, bem como os roteiros de coleta de dados utilizados para o desenvolvimento da pesquisa.

### 2.4.1 Entrevistas biográficas

As entrevistas foram realizadas em três fases da pesquisa (mapeamento, adensamento e refinamento). A entrevista biográfica é central nas pesquisas biográficas (Kim, 2016; Roberts, 2002), nela a pessoa entrevistada relata, em suas próprias palavras, as experiências vividas, destacando os aspectos mais significativos de sua trajetória (Rouleau, 2015; Atkinson, 1998).

Sua base é um processo interpretativo mútuo: o entrevistado constrói sentidos ao narrar suas memórias, enquanto o entrevistador analisa essas informações para alcançar os objetivos da pesquisa. Caracteriza-se por buscar maior detalhamento, descrição rica e um forte vínculo com a história de vida do entrevistado, levando em consideração a temporalidade e espacialidade de sua narrativa (Cassell *et al.*, 2018). Assim, a entrevista biográfica oferece um nível de profundidade e contexto que a diferencia de outros tipos de entrevista, mesmo compartilhando traços em comum.

Fiel às premissas do método de pesquisa adotado, optou-se pela modalidade de entrevista semiestruturada, permitindo maior liberdade narrativas às pessoas entrevistadas, assim como maior possibilidade de intervenção da pesquisadora na condução da entrevista. Gestoras e gestores pesquisados foram estimulados a relatar as experiências profissionais que melhor expressem como os paradoxos organizacionais aparecem em sua prática cotidiana, descrevendo e caracterizando a situação e seu contexto. Além disso, foram estimulados a relatar as práticas e estratégias adotadas para lidar com estes paradoxos, bem como registrar seus estados de ânimo e as habilidades empregadas no transcurso da experiência relatada.

Os quadros 2.4, 2.5 e 2.6 apresentam os roteiros de entrevista utilizados em cada uma das fases da pesquisa (mapeamento, adensamento e refinamento). Ao longo dos três ciclos que compuseram o desenho da pesquisa, foram realizadas quinze entrevistas de mapeamento; quinze entrevistas de adensamento e nove entrevistas de refinamento.

**Quadro 2.4** Roteiro de Entrevista – Fase 1 - Mapeamento

<b>Roteiro de Entrevista – Fase 1 - Mapeamento</b>	
<b>Apresentação da pesquisadora</b>	Fabiana Pimentel, natural de Salvador, gestora cultural, cursando Doutorado em Administração pela UFBA, com interesse nos desafios de gestão de organizações culturais, principalmente em situações que apresentem contraste de ideias;
<b>Propósito da pesquisa</b>	Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento teórico no campo da gestão de organizações culturais, bem como para a melhoria das práticas cotidianas de gestão deste tipo de organização;
<b>Ética de pesquisa</b>	Solicitação de permissão para gravar a entrevista, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para os resultados da pesquisa.
<b>Propósito da entrevista de mapeamento</b>	Fazer o primeiro levantamento das experiências profissionais com foco nas situações paradoxais vivenciadas. Relato amplo da trajetória profissional.
<b>Bloco de Questões</b>	
<b>Bloco 1 Estímulo à narração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você conseguiria identificar experiências em suas práticas de gestão em que uma situação constratante, em que duas necessidades opostas e interdependentes se confrontam?</li> <li>• Você conseguiria narrar as experiências desta natureza que consider mais relevantes para sua história profissional?</li> </ul>
<b>Bloco 2 Detalhamento sobre estratégias de gestão dos paradoxos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com que frequência se depara com situações desta natureza?</li> <li>• O que você considera que caracteriza essas situações?</li> <li>• Você conhece o conceito de paradoxo?</li> <li>• Considera que o conceito de paradoxo ajuda a descrever adequadamente as situações relatadas?</li> <li>• Você consegue tipificar estas situações contrastantes dizendo com que tema ou situação específica ela se relaciona?</li> <li>• Elas estão completamente isoladas ou guardam inter-relações?</li> <li>• Como você correlaciona as situações narradas entre si?</li> <li>• Como você avalia sua atitude, sentimento e abordagem face a estas situações?</li> <li>• Considera que a situação foi tratada individual ou coletivamente? Por quê?</li> <li>• Como descreveria essa abordagem?</li> <li>• Como você avalia os impactos destas situações paradoxais para sua organização e para suas práticas de gestão?</li> <li>• Considera que se trata de uma situação passível de resolução ou de um processo contínuo? Por quê?</li> <li>• Considera que deste tipo de situação decorrem efeitos negativos, positivos ou ambos? Por quê?</li> </ul>
<b>Bloco 3 Síntese</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma breve e sucinta, você conseguiria sintetizar os pontos centrais das situações narradas anteriormente e do que conversamos sobre ela?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2025)

**Quadro 2.5** Roteiro de Entrevista – Fase 2 - Adensamento

<b>Roteiro de Entrevista – Fase 2 - Adensamento</b>	
<b>Apresentação da pesquisadora</b>	Fabiana Pimentel, natural de Salvador, gestora cultural, cursando Doutorado em Administração pela UFBA, com interesse nos desafios de gestão de organizações culturais, principalmente em situações que apresentem contraste de ideias;
<b>Propósito da pesquisa</b>	Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento teórico no campo da gestão de organizações culturais, bem como para a melhoria das práticas cotidianas de gestão deste tipo de organização;
<b>Ética de pesquisa</b>	Solicitação de permissão para gravar a entrevista, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para os resultados da pesquisa.
<b>Propósito da entrevista de adensamento</b>	A partir da identificação da experiência ou experiências mais relevantes relatadas na fase anterior no que concerne aos paradoxos organizacionais, adensar as informações oferecendo mais detalhes sobre a situação ou situações específicas.
<b>Bloco de Questões</b>	
<b>Bloco 1 Estímulo à narração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das experiências narradas na entrevista anterior, qual você considera mais relevante para sua prática profissional no que concerne à gestão de situações paradoxais?</li> <li>• Você poderia narrar novamente a experiência destacando o que considera que a torna tão relevante?</li> </ul>
<b>Bloco 2 Detalhamento sobre as estratégias de gestão dos paradoxos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por que considera esta experiência é a mais relevante para ilustrar sua prática na gestão de paradoxos?</li> <li>• Que características esta experiência apresenta que você consegue observar em outras de natureza similar?</li> <li>• Que características você observa na forma como abordou esta situação particular e que a fez tão significativa?</li> <li>• Como você se sentiu vivenciando essa situação? Que talentos, habilidades ou capacidades você acionou naquele momento?</li> <li>• Como você observa o impacto desta situação particular para suas práticas de gestão e para a organização e que a fez tão significativa?</li> <li>• Você faria algo diferente? Como você avalia a vivência relatada?</li> </ul>
<b>Bloco 3 Síntese</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma breve e sucinta, você conseguiria sintetizar os pontos centrais da situação narrada anteriormente e do que conversamos sobre ela?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2025)

**Quadro 2.6** Roteiro de Entrevista – Fase 3 – Refinamento

<b>Roteiro de Entrevista – Fase 3 - Refinamento</b>	
<b>Apresentação da pesquisadora</b>	Fabiana Pimentel, natural de Salvador, gestora cultural, cursando Doutorado em Administração pela UFBA, com interesse nos desafios de gestão de organizações culturais, principalmente em situações que apresentem contraste de ideias;
<b>Propósito da pesquisa</b>	Contribuir para o desenvolvimento do conhecimento teórico no campo da gestão de organizações culturais, bem como para a melhoria das práticas cotidianas de gestão deste tipo de organização;
<b>Ética de pesquisa</b>	Solicitação de permissão para gravar a entrevista, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para os resultados da pesquisa.
<b>Propósito da entrevista de adensamento</b>	A partir da identificação da experiência ou experiência mais relevantes relatadas na fase anterior no que concerne aos paradoxos organizacionais, adensar as informações oferecendo mais detalhes sobre a situação ou situações específicas.
<b>Bloco de Questões</b>	
<b>Bloco 1 Compartilhamento da narração de outros gestores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação de narrativas de outros gestores sobre os grupos de paradoxos que o gestor em questão deixou de fora no adensamento da fase 2.</li> </ul>
<b>Bloco 2 Confronto de ideias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que aspectos dos trechos lidos pela pesquisadora lhe chamou mais a atenção em relação ao tipo de situação paradoxal apresentada?</li> <li>• Que aspectos dos trechos lidos pela pesquisadora lhe chamou mais a atenção em relação às inter-relações possíveis entre as situações paradoxais apresentadas?</li> <li>• Que aspectos dos trechos lidos pela pesquisadora lhe chamou mais a atenção em relação ao tipo de abordagem dirigida à situação paradoxal apresentada?</li> <li>• Que aspectos dos trechos lidos pela pesquisadora lhe chamou mais a atenção em relação ao resultado decorrente da situação paradoxal apresentada?</li> <li>• Que aspectos dos trechos lidos pela pesquisadora lhe chamou mais a atenção em relação às habilidades acionadas para lidar com a situação paradoxal apresentada?</li> </ul>
<b>Bloco 3 Testagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De que modo você geriria a situação paradoxal apresentada nas narrativas do(a) outro(a) gestor(a)?</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2025)

### 2.4.3 Observação direta

A observação direta complementou as técnicas de coleta da pesquisa, enriquecendo os dados coletados por meio da narrativa das práticas dos gestores com informações captadas a partir das expressões faciais, gestos e posturas dos(as) gestores(as), relevantes para compreender sua relação com os paradoxos de gestão. Sua adoção ajudou a confirmar ou problematizar o que os(as) entrevistados(as) narraram em suas entrevistas, partindo do princípio que há sempre certo grau de performance e imaginação no relato de alguma experiência vivida (Andriopoulos; Gotsi, 2017) e que, para fins da presente pesquisa, precisava ser identificado e incorporado ao processo de análise. O quadro 2.7 apresenta o roteiro de observação direta utilizado em todas as fases da pesquisa (mapeamento, adensamento e refinamento).



### Quadro 2.7 Roteiro Observação Direta

Roteiro Observação Direta	
<b>Bloco 1 – Corpo e voz</b>	<p>A pesquisadora deverá identificar momentos em que a expressão do corpo e da fala da pessoa entrevistada em momentos revelem momentos de ansiedade, incomodo, dúvida, excitação, etc., que pode se revelar em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestos;</li> <li>• Expressões faciais;</li> <li>• Postura corporal;</li> <li>• Entonação de voz;</li> <li>• Pausas e repetições.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2025)

## 2.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DO MATERIAL EMPÍRICO

Para fins de conceituação, os conceitos utilizados para fundamentar o processo de análise dessa tese são apresentados nessa seção. O material empírico foi analisado e interpretado com base na tradição da análise de narrativas (Czarniawska, 2004; Gubrium; Holstein, 2009; Kim, 2016; Maitlis, 2012; Riessman, 2008) a partir da identificação de recorrências e similaridades entre os relatos.

As narrativas, entendidas como práticas sociais, exigem do pesquisador habilidades interpretativas que possibilitem a construção de significado ao modelar experiências, oferecendo formas de compreender ações e eventos próprios ou alheios, além de organizar emoções, pensamentos e objetos em relação uns aos outros (Riessman, 2008). Alinhados a este entendimento, entre os três tipos mais comuns de análise de narrativas descritos por Maitlis (2012) - temática, estrutural e dialógica - a presente pesquisa adotou pela análise dialógica. Esta modalidade de análise de narrativas se destaca por integrar elementos da análise temática (mais focada no conteúdo narrado) e da análise estrutural (voltada essencialmente para aspectos formais das narrativas) e incorpora a participação ativa do pesquisador no processo investigativo.

A escolha pela modalidade dialógica para a análise de narrativas se baseou no fato de que a pesquisadora possui quase 30 anos de experiência como gestora de organizações culturais, portanto, compartilha com o grupo empírico vivências similares quanto à gestão de paradoxos. Essa familiaridade com a natureza dos relatos gerou um sentimento de cumplicidade com os gestores e gestoras entrevistados que foi crucial para o acesso a relatos ricos sobre suas histórias de vida, possibilitando traçar um panorama inicial bastante abrangente e diverso do cotidiano de gestão profundamente paradoxal das organizações culturais (fase de mapeamento).

Além disso, possibilitou acesso a relatos muito sinceros quanto às situações de crise, dúvida e conflito deflagradas pela interação com os paradoxos organizacionais. Isso permitiu um mergulho bastante íntimo em histórias específicas (fase de adensamento), possibilitando identificar detalhes sobre percepções, abordagens e desdobramentos inerentes ao processo de gestão dos paradoxos, bem como as competências e habilidades mobilizadas no decorrer dessa interação. A identificação entre pesquisadora e entrevistados(as) reforçava o caráter reflexivo inerente aos métodos biográficos, auxiliando o processo de teorização.

Essa interação dialógica com o grupo empírico permitiu ainda que os(as) próprios(as) entrevistados(as) contribuíssem com o processo de análise (fase de refinamento) tomando contato com as categorias que iam emergindo no processo de análise e auxiliando no seu refinamento para a construção de uma visão integrada e abrangente da realidade estudada.

A análise dos dados coletados seguiu uma abordagem dinâmica. Ao final de cada etapa, o material empírico era analisado e comparado com as análises realizadas nas fases anteriores. Deste modo, a cada um dos três ciclos que compuseram a pesquisa, era revisto e reprocessado. Assim, durante as fases de leitura, interpretação e triangulação das fontes de informação, a primeira rodada de codificação geravam categorias e temas que eram confirmados ou rejeitados nas rodadas subsequentes. Ou seja, as categorias geradas nas etapas anteriores foram constantemente comparadas com as novas categorias emergentes, com o intuito de revisar, alterar e/ou consolidar as classificações anteriores. Assim, a codificação em cada fase de análise seguia uma lógica reflexiva e de refinamento teórico. Em outras palavras, as categorias criadas em etapas anteriores foram comparadas com as novas obtidas para revisar, alterar e/ou consolidar as categorias emergentes.

Isso permitiu que as categorias geradas fossem refinadas, por meio de comparações e revisões constantes. O que inicialmente se apresentava disperso em categorias foi sistematizado a partir da convergência dos relatos resultando em uma possibilidade de categorização e teorização mais geral sobre a realidade pesquisada, apresentadas como resultados da pesquisa. Esse processo permitiu o refinamento contínuo das categorias, por meio de revisões e comparações sucessivas. O Quadro 2.8 apresenta o processo analítico do material empírico.

**Quadro 2.8** Processo analítico do material empírico

Fontes de informação	Narrativas	Análise	Resultados
Entrevista semiestruturada de Mapeamento  Observação direta	Relato livre de situações paradoxais vivenciadas ao longo da vida profissional dos gestores	<p>Conscientização: Nível de percepção dos paradoxos presentes no cotidiano da gestão;</p> <p>Descrição: Habilidade para descrever as situações paradoxais enfrentadas;</p> <p>Caracterização: Identificação e detalhamento das especificidades das situações paradoxais relatadas;</p> <p>Estado de Ânimo: Reações diante dos paradoxos vivenciados;</p> <p>Predisposição: Atitude (positiva ou negativa) frente às situações paradoxais.</p>	<p>Paradoxos como disfunção organizacional: Identificação de uma percepção amplamente difundida que associa paradoxos a problemas organizacionais;</p> <p>Diferenciação de conceitos: Reconhecimento da necessidade de distinguir dilemas cotidianos de situações verdadeiramente paradoxais;</p> <p>Bloqueios diante dos paradoxos: Observação de barreiras enfrentadas ao lidar com situações paradoxais;</p> <p>Criatividade como mediadora: Identificação da criatividade como um elemento essencial para articular tensões identitárias e organizativas;</p> <p>Criação de categorias: Desenvolvimento de categorias analíticas para organizar e compreender melhor os paradoxos no contexto estudado.</p>
Entrevista semiestruturada de Adensamento  Observação direta	Relato detalhado de uma situação paradoxal específica vivenciada pelo gestor, localizando os acontecimentos no tempo e no espaço	<p>Abordagem da situação paradoxal: Maneiras de lidar com o paradoxo (emocional, racional, reativa, resolutive ou processual);</p> <p>Atitudes e papéis dos atores: Funções assumidas por indivíduos da organização e de fora dela na situação paradoxal;</p> <p>Comunicação e engajamento: Estratégias para envolver membros da organização na gestão do paradoxo;</p> <p>Impacto no cotidiano: Efeitos das situações paradoxais nas ações dos(das) gestores(as) e no funcionamento organizacional;</p> <p>Inter-relações entre paradoxos: Conexões entre situações paradoxais detalhadas e outras relatadas anteriormente;</p>	<p>Formas de gestão: Análise do processo de gestão das situações paradoxais;</p> <p>Correlação entre abordagem e resultado: Relação entre a forma como a situação é vivenciada e os resultados obtidos;</p> <p>Perfis de gestão: Identificação de formas de atuação diante da situação paradoxal;</p> <p>Impacto da capacidade reflexiva: Influência da reflexão no processo de gestão dos paradoxos;</p> <p>Criação de categorias: Estruturação de categorias analíticas para organizar e compreender os dados coletados.</p>

Fontes de informação	Narrativas	Análise	Resultados
		<p>Competências mobilizadas: Identificação das habilidades e capacidades aplicadas na gestão de situações paradoxais;</p> <p>Estratégias para produção de sentido: Estratégias utilizadas para compreender e dar significado às situações paradoxais vividas;</p> <p>Reflexões sobre situações paradoxais: Considerações e aprendizados derivados das experiências com paradoxos no contexto organizacional.</p>	
Entrevista semiestruturada de Refinamento	Relato detalhado do efeito das situações paradoxais vivenciadas na realidade organizacional	<p>Competências mobilizadas: Identificação das habilidades e capacidades aplicadas na gestão de situações paradoxais;</p> <p>Estratégias para produção de sentido: Estratégias utilizadas para compreender e dar significado às situações paradoxais vividas;</p> <p>Reflexões sobre situações paradoxais: Considerações e aprendizados derivados das experiências com paradoxos no contexto organizacional.</p>	Criação de categorias: Estruturação de categorias analíticas para organizar e compreender os dados coletados.

Fonte: Elaboração própria (2025)

### 3 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: PERSPECTIVAS, SINGULARIDADES E PARADOXO COMO HORIZONTE TEÓRICO (ARTIGO A)

#### Resumo<sup>2</sup>

Cada vez mais, as pesquisas sobre a gestão de organizações culturais se destacam, à medida que reconhecemos as contribuições simbólicas e materiais da economia criativa para o desenvolvimento das sociedades contemporâneas. Contudo, carecemos de uma visão integrada e robusta dessa gestão, baseada numa caracterização clara do campo e de suas singularidades. O objetivo deste artigo é descrever a produção acadêmica sobre gestão de organizações culturais e demarcar um horizonte conceitual-teórico fecundo para estimular a pesquisa futura. A metodologia é baseada numa revisão sistemática de produções acadêmicas publicadas nas bases de dados nacionais e internacionais. Os resultados da pesquisa incluem a elaboração de três categorias integradoras da produção acadêmica: perspectivas sobre questões centrais na pesquisa sobre organizações culturais (técnico-operacional e política), as singularidades dessas organizações (hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza) e o paradoxo como um eixo teórico-conceitual crucial para melhorar o conhecimento sobre as organizações culturais. Os resultados propõem uma agenda para pesquisas futuras com base no conceito de paradoxo. Palavras-chave: Organizações culturais. Gestão. Economia criativa. Paradoxos. Singularidades.

#### Abstract

Research on the management of cultural organizations is increasingly gaining interest as we recognize the symbolic and material contributions of the creative economy to the development of contemporary societies. However, we lack an integrated and robust vision of such management, a vision based on a clear characterization of the field and its singularities. This article aims to characterize the academic production on the management of cultural organizations and outline a fruitful conceptual-theoretical horizon to stimulate future research. The methodology is based on a systematic review of academic production published in national

---

<sup>2</sup> Artigo apresentado e publicado em anais de conferência acadêmica: SANTOS, F.; DAVEL, E. Creative paradox in managing cultural organizations: biographic study. In: **EGOS - European Group for Organizational Studies**, 34., 2018, Tallinn, Estônia. Anais [...]. Tallinn, Estônia: EGOS, 2018. Artigo publicado em revista acadêmica: SANTOS, F. P.; DAVEL, E. P. B. Gestão de Organizações Culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, nº 1, p. 35-49, 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200197>. O padrão de normatização das referências está de acordo com os requisitos da revista.

and international databases. The analysis of the literature revealed the emergence of three categories: the perspectives about the central issues of the research on cultural organizations (from the technical-operational and political viewpoints), these organizations' singularities (hypersensitivity, hypertension, and hyper-uncertainty), and the paradox as a crucial theoretical-conceptual axis to increase knowledge of cultural organizations. The results provide an agenda for future research based on the concept of paradox.

Keywords: Cultural organizations. Management. Creative economy. Paradoxes. Singularities.

### 3.1 INTRODUÇÃO

As organizações culturais se referem a uma ampla e diversa – naturezas, feições e tipologias – gama de organizações, constituídas em arranjos temporários ou permanentes, envolvidos em processos e atividades relacionados com concepção, produção e distribuição de produtos criativos (Jones, Lorenzen, & Sapsed, 2015). Essas organizações apresentam porte – micro, pequeno, médio e grande –, constituição jurídica – pública, privada e no terceiro setor –, forma organizativa – permanente, temporária, por projeto e em rede – e perfil – comunitário, associativo, informal, individual e cooperativado – bastante variados. Algumas têm caráter mais mercadológico, associando-se à noção de consumo de massa (Adorno & Horkheimer, 1985) amparada na reprodutibilidade técnica das obras (Benjamin, 1985). Outras se voltam para a manutenção e a salvaguarda de patrimônios materiais e imateriais, muito ligados às culturas tradicionais e/ou identitárias, cujo fazer se vincula a um conceito genérico (Bauman, 2012) ou antropológico (Laraia, 2006) de cultura, caracterizado pela ideia de cultura como modo de vida.

Há ainda organizações cujo foco é a produção reconhecidamente artística, que se baseia num sistema próprio de legitimação de suas ações e se relaciona com o meio social baseado na noção de capital simbólico e seu efeito distinto (Bourdieu, 2011). Estas naturezas – mercadológica, identitária e estética – podem se apresentar sobrepostas e/ou misturadas numa mesma organização, ilustrando o cenário dinâmico e complexo que caracteriza a realidade de gestão desse campo singular de práticas e teorias.

As organizações culturais constituem a alma da economia criativa. Dependendo da delimitação, das atividades culturais observadas e da base metodológica utilizada, a expressão “economia criativa” pode ser substituída por outras, como “economia da cultura”, “indústrias culturais” e “indústrias criativas” (Valiati, Miguez, Cauzi, & Silva, 2017). Trata-se de um conjunto bastante diverso de atividades, desde o entretenimento e a arte – por exemplo,

publicação de livros e revistas, artes visuais (pintura e escultura), artes cênicas (teatro, ópera, shows e dança), gravações sonoras, filmes de cinema e TV – até moda, brinquedos e jogos (Caves, 2000). Embora as terminologias possam variar, todas se preocupam com o crescente papel de fatores imateriais na produção e na demanda de experiência dos consumidores, além da importância dos produtos de conteúdo (Grefe, 2015). A criatividade ocupa um lugar de destaque e é valorizada como acelerador da inovação e da competitividade organizacional (Throsby, 2001), pois produz, a um só tempo, impactos culturais, sociais e econômicos, mobilizando identidades, dinamizando territórios e criando circuitos de trocas econômicas altamente especializados. Assim, as organizações culturais constituem um tema de estudo relevante tanto acadêmica quanto socialmente.

Apesar da relevância, a produção acadêmica sobre a gestão de organizações culturais permanece dispersa e fragmentada. Desconhecemos revisões sistemáticas da produção acadêmica ou análises que forneçam uma visão integrada e consolidada desse campo. Além disso, uma grande parte das pesquisas não enfoca ou considera o que singulariza as organizações culturais. Quando tentam aplicar teorias de gestão ou de organizações genéricas, pesquisadores correm o risco de gerar conhecimentos e práticas inadequados ou pouco efetivos. Por consequência, podem desenvolver uma visão mais integrada e consolidada do campo de pesquisa, destacando as singularidades organizacionais e gerenciais, o que pode ajudar no amadurecimento do campo, levando a uma melhor orientação para pesquisas futuras. Ou seja, entendemos que conhecimentos sobre o que singulariza as organizações culturais e sua gestão poderão orientar escolhas epistemológicas, metodológicas e teóricas mais adequadas para pesquisas futuras, bem como auxiliar os gestores a melhor exercer sua prática de gestão.

O objetivo deste artigo é caracterizar a produção acadêmica sobre gestão de organizações culturais e demarcar um horizonte conceitual-teórico fecundo para estimular trabalhos futuros. A metodologia é baseada numa revisão sistemática de produções acadêmicas publicadas (1990-2020) nas bases de dados nacionais e internacionais, como Spell, SciELO, Sage Publications, Routledge, Periódicos Capes, Library of Congress, Emerald e Academy of Management. A busca foi feita com base nos seguintes descritores: “organizações culturais”, “gestão de organizações culturais”, “economia criativa” (bases brasileiras) e “cultural organizations”, “cultural management”, “cultural organization management” e “arts organization”, “creative industries” (bases internacionais).

A pesquisa localizou 2.969 textos, dos quais 138, entre artigos, livros, capítulos de livros, teses e dissertações, apresentaram relevância de acordo com os parâmetros e o propósito da pesquisa. O processo de busca e seleção de material foi dinâmico e ocorreu em várias etapas.

Na primeira, de seleção, foram verificadas as produções consistentes e coerentes que tratam da gestão de organizações culturais. Na segunda, foram mapeadas as referências bibliográficas na busca de outras produções relevantes. Essas referências foram pesquisadas, analisadas e integradas ao repertório da pesquisa. O processo de revisão ocorreu sob uma dinâmica de bola de neve, que chegou ao fim quando nenhuma referência emergia como nova ou relevante.

As pesquisas foram organizadas conforme as seguintes categorias: concepção da gestão (interpretativista ou positivista), foco da pesquisa (gestão, formação ou política), segmento cultural (teatro, dança, música, patrimônio, audiovisual etc.), área de conhecimento em que foi desenvolvido (administração, ciências sociais, comunicação, economia etc.), abordagem metodológica adotada (qualitativa ou quantitativa) e caráter do estudo (empírico ou teórico). O processo se deu com base na tradição da análise de conteúdo (Colbary, 2014), com foco interpretativo referente às singularidades das organizações culturais e sua gestão, mas também voltado à geração de categorias integradoras capazes de descrever a produção acadêmica analisada e caracterizar as organizações culturais, além de apontar um horizonte teórico significativo para renovar pesquisas futuras. Assim, mais do que um mapeamento descritivo e linear da produção acadêmica pesquisada, este artigo se concentra num processo reflexivo e propositivo frente aos desafios identificados e às categorias que emergiram de um processo indutivo.

A análise de conteúdo da produção acadêmica mapeada e selecionada permitiu a elaboração de 3 grandes categorias integradoras do campo: perspectivas, singularidades e horizonte. A primeira organiza a produção em 2 grandes eixos de preocupações. A segunda emergiu como categorias em razão do potencial para orientar pesquisas futuras, já que não representam uma preocupação massiva e generalizada das pesquisas existentes. Ou seja, somente alguns pesquisadores exploram, muitas vezes indireta ou implicitamente, o que singulariza as organizações culturais e sua gestão. A terceira categoria emergiu como esforço de propor um horizonte para trabalhos futuros, contribuindo para a consolidação do campo. Em suma, o processo de análise originou 3 tipos de categorias emergentes: perspectivas do que se considera central na pesquisa de organizações culturais, singularidades que sinalizam dinâmicas organizacionais particulares das organizações culturais e paradoxo como um eixo teórico-conceitual indicado como substancialmente relevante para melhorar o conhecimento sobre organizações culturais.

A análise sistemática do conjunto de pesquisas identificadas permitiu um entendimento panorâmico e integrado da produção acadêmica. Além disso, revelou a carência de pesquisas consistentes sobre as singularidades do campo e de esforços de teorização sobre a gestão desse



tipo de organização. Este artigo proporciona 3 tipos de contribuições para o avanço das pesquisas sobre organizações culturais: uma visão integrada da produção acadêmica com base em 2 perspectivas organizadoras – técnico-operacional e política –; uma proposta de caracterização do campo baseada em suas singularidades organizacionais – hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza –; e um horizonte teórico para renovar a pesquisa futura – paradoxo.

### 3.2 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: PERSPECTIVAS, SINGULARIDADES E PARADOXO COMO HORIZONTE TEÓRICO

Como campo interdisciplinar, a gestão de organizações culturais se relaciona com uma série de disciplinas, incluindo estudos de política, direito, economia, sociologia, educação e administração. Os temas sobre gestão incluem pesquisas em marketing (Botti, 2000; Medeiros, Alves, & Farah, 2015), liderança (Lapierre, 2001), empreendedorismo (Marins & Davel, 2020), finanças (Turbide & Hoskin, 1999), performance (Weinstein & Bukovinsky, 2009) e planejamento estratégico (Daigle & Rouleau, 2010). Entre eles, do ponto de vista da teorização, predominam contribuições que mimetizam conceitos e princípios da administração clássica aplicados à gestão de organizações culturais (Byrnes, 2003; Chong, 2002; Radbourne & Fraser, 1996), e poucos são os esforços relevantes na busca por estudar a gestão de organizações com base em suas especificidades (Araújo, Davel & Rentschler, 2020; Daigle & Rouleau, 2010; Lin & Lee, 2014).

Do ponto de vista metodológico, predomina uma abordagem qualitativa, sendo uma quantidade significativa das pesquisas baseada em estudos de caso voltados a analisar organizações culturais como teatros (Davel & Vianna, 2012; Leal, 2018), museus (Boylan, 2004; Cândido, 2013; B. Lord & G. D. Lord, 2005), bibliotecas (Milanesi, 1991), grupos artísticos (Souza & Carrieri, 2013), ópera (Luonila & Johansson, 2016), centros culturais (Dines, 2012; Serapião, 2012), orquestras (Cunha, 2019), galerias (Foop, 1997), entre outros.

#### 3.2.1 Perspectivas organizadoras das Pesquisas sobre Gestão de Organizações Culturais

Quanto às perspectivas, as pesquisas analisadas se organizam em 2 grandes eixos: um de caráter técnico-operacional e outro de caráter mais político. O primeiro, voltado a um nível microgerencial, adota um viés normativo e prescritivo, com conteúdo que correm o risco de 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. O segundo eixo adota um olhar que, embora sensível às especificidades do setor cultural e à sua natureza interdisciplinar, se distancia muito dos processos de gestão por se preocupar exclusivamente com um nível macrogerencial e com análises dos efeitos políticos e sociais das políticas públicas para a cultura.

### *3.2.1.1 Gestão na perspectiva técnico-operacional*

A secularização da cultura e sua autonomização como campo social específico é recente. Historicamente, a tarefa de organizar a cultura foi realizada por religiosos ou políticos, e apenas na segunda metade do século XX é que surgiu a demanda de profissionais especializados (L. Rubim, 2005). Assim, a gestão de organizações culturais como prática profissional e saber alvo de interesse reflexivo é um fenômeno muito novo. Frente a isso, os estudos desenvolvidos sob uma visão técnica desempenham um papel relevante ao sistematizar conceitos, práticas e experiências.

É possível identificar esforços que visam à descrição e à conceituação do campo (Coelho, 1989, 2014). Também identificamos contribuições descritivas sobre a organização no setor (L. Rubim, 2005), mapeamento dos atores que o constituem (Cohn, Luz, Ferron, Herencia, & Savazoni, 2007; Nussbaumer & Rattes, 2005; Nussbaumer, Vinhas, Lins, Leal, Rattes, & Ahmad, 2010) e contribuições de caráter generalista para formação ou qualificação profissional (Avelar, 2010; Byrnes, 2003; Cunha, 2007; Olivieri & Natale, 2016; Thiry-Cherques, 2006). Há ainda aportes que visam capacitar profissionais em temas específicos, como gestão de projetos culturais (Malagodi & Cesnik, 2000; Santos & Davel, 2018) e captação de recursos (Sarkovas, 1998). Majoritariamente, esses estudos apresentam um conteúdo prescritivo, por vezes calcado na sistematização de conhecimentos tácitos, nem sempre escapando de simplificações.

Vista por essa óptica, a gestão de organizações culturais é um ato essencialmente operacional, instrumental e técnico. Os aspectos subjetivos, imateriais e políticos envolvidos nesse processo são negligenciados. O gestor aparece como a antítese do artista e se responsabiliza por um conjunto de procedimentos racionais – elaboração de planilhas e checklists, preenchimento de formulários, gestão financeira etc. – que servem de meio para a instância criativa. Subjaz a um entendimento funcionalista e meramente racional da gestão, bem como a uma percepção mecanicista da organização, encorajando a importação de princípios

oriundos da administração clássica, sem considerar as especificidades das organizações culturais e seu contexto.

### *3.2.1.2 Gestão pela perspectiva política*

Por outro lado, quando entendida como política, a gestão de organizações culturais é vista na sua complexidade e de um ponto de vista bastante crítico. Contudo, tal abordagem negligencia a dimensão prática, visto que as reflexões que propõe apresentam poucas contribuições efetivas ao cotidiano de gestão das organizações que atuam no campo.

No Brasil, abundam estudos ligados ao mapeamento e à análise crítica das políticas públicas para o segmento baseados em critérios históricos e geográficos (Barros & Oliveira, 2011; Botelho, 2000, 2016; Calabre, 2009; A. Rubim & Barbalho, 2007; A. Rubim & Rohde, 2008), assim como setoriais e temáticos (Barros & Kauark, 2011; Botelho, 2003; Leitão & Guilherme, 2014; A. Rubim & Rocha, 2010). Nas pesquisas internacionais, muitos são os esforços que refletem criticamente sobre o papel do Estado (Radbourn, 2002), o impacto das indústrias criativas nas cidades (Brooks & Kushner, 2001) e os modelos de mensuração de impacto de investimentos (Turbide & Laurin, 2009).

Esse conjunto de pesquisas oferece informações valiosas, capazes de localizar a gestão de organizações culturais num contexto societal muito amplo e estratégico, afirmando sua relevância em diferentes âmbitos. Vista por esse prisma, a gestão de organizações culturais é um ato político. Os aspectos estéticos continuam fora do escopo do trabalho do gestor que permanece como meio, mas de outra forma. Ele agora é o elo de conexão entre a instância criativa e o poder público, cabendo-lhe articular a criação artística com as políticas públicas vigentes e dominar a burocracia estatal.

## **3.2.2 Singularidades das Organizações Culturais**

A análise da produção acadêmica permitiu observar que há uma noção bastante generalizada de que as organizações culturais são singulares e de que isso afeta o cotidiano de seus gestores. Apesar disso, observou-se a carência de pesquisas voltadas a aprofundar o entendimento dessas singularidades de forma a contribuir com os gestores e a adoção de vieses de estudo e teorização adequadas a tais características. Realizamos uma nova análise do material encontrado para tentar sistematizar uma primeira categorização de singularidades que se destacam, mesmo que implícita ou indiretamente, como significativas nas pesquisas.

### *3.2.2.1 Hipersensibilidade organizacional*

Hipersensibilidade organizacional se refere à preponderância da dimensão simbólica como elemento característico das organizações culturais, uma vez que seus produtos e serviços têm como mola propulsora símbolos que se expressam em práticas culturais diversas, ligadas tanto a uma definição antropológica (traços culturais) quanto estética (expressões artísticas) de cultura. A natureza não utilitária de seus bens aparece como característica central dessas organizações (Lampel, Lant, & Shamsie, 2009). A gestão de uma organização cultural não consiste apenas na produção eficiente de um produto; preocupa-se sobretudo com a criação e a manutenção de uma organização que possa produzir e vender sentido (Lawrence & Phillips, 2002). Trata-se de uma forma de organização que não é nem “intensiva de capital” nem “intensiva de conhecimento”, e sim “intensiva de símbolos” (Lawrence & Phillips, 2002, p. 431), em que o valor de uso perde relevância para o valor simbólico (Defillippi, Grabher, & Jones, 2007).

Esse atributo tem relação direta com o processo de autonomização da arte iniciado no período renascentista, quando transformações sociais e econômicas possibilitaram a separação entre artesanato e arte, tornando-a desfrutável e significativa em si mesma (Geffre, 2013; Hauser, 2003). Aos poucos, a obra de arte foi se distanciando de uma função social ligada à igreja ou ao Estado e se inserindo num sistema de relações de produção, circulação e consumo de bens simbólicos autônomo e mercantil que, paradoxalmente, lhe confere o status de afirmar a singularidade intelectual e artística que a torna mais que uma mera mercadoria (Bourdieu, 2011).

A hipersensibilidade organizacional se desdobra em duas vertentes: ênfase na dimensão estética de produtos e serviços e ênfase nas relações identitárias. A primeira é uma característica marcante das organizações culturais, tendo em vista que seus produtos e serviços contêm um substancial esforço artístico ou criativo, associados à cultura, às artes ou apenas ao entretenimento (Caves, 2000). Esse esforço corresponde ao apelo aos sentidos, uma vez que os bens culturais obtêm valor por meio das experiências subjetivas geradas, contando com o uso intensivo de símbolos para influenciar a percepção e a emoção (Lampel et al., 2009).

Quanto à ênfase nas relações identitárias, num âmbito mais amplo e societal, ela se expressa no vínculo de produtos e serviços das organizações culturais com a dimensão identitária de grupos e territórios, que têm propriedades estéticas distintas com funções simbólicas que permitem a criação de sentido relacionado com a construção de identidade ou valor social (Peltoniemi, 2015). Assim, as organizações culturais estabelecem vínculos com as

identidades culturais que sugerem um pertencimento a culturas étnicas, raciais, linguísticas, religiosas e nacionais (Hall, 2014), que, no contexto contemporâneo, se apresentam hibridizadas, pois são fruto de processos socioculturais que recombina elementos para gerar novas estruturas, objetos e práticas (Canclini, 2003).

Num âmbito mais específico e intraorganizacional, a organização cultural se expressa na própria relação dos trabalhadores criativos com seu produto, tendo em vista que, nas atividades criativas, o criador se preocupa de maneira vital com a originalidade exibida, com as proezas técnicas manifestadas, a resolução e a harmonia alcançadas no ato criativo (Caves, 2000). A maioria dos bens culturais incorpora o desejo pessoal dos criadores de se expressar e criar em alinhamento com as próprias preferências intelectuais, identitárias e estéticas, muitas vezes em total desconexão com eventuais expectativas ou demandas de um consumidor (Khaire, 2017).

### *3.2.2.2 Hipertensão organizacional*

A hipertensão organizacional é uma singularidade que consiste no produto do persistente e marcante contraste entre as dimensões simbólica e econômica, inerente à gestão de organizações culturais. A maioria das organizações opera sob várias lógicas, simultaneamente acionando requisitos que se mostram, às vezes, contraditórios. Nas organizações culturais, as duas principais ações que geram essa tensão são as lógicas do mercado e da instituição artístico-cultural, tornando-as vulneráveis a conflitos e contradições entre lógicas distintas (Kharie, 2017). O surgimento de imperativos conflitantes é uma característica dessas organizações (Hirsch, 1972), que, para sobreviver, buscam reconciliar as demandas de produção artística com as do mercado, áreas com naturezas diferentes e em oposição (Lampel et al., 2009).

A relação com o econômico se torna muitas vezes um tabu para artistas e profissionais do setor cultural. O próprio estudo da dimensão econômica das organizações culturais é um campo ainda pouco explorado pela economia, que muitas vezes desconsidera sua relevância frente a indústrias mais tradicionais. Então, resume-se essa dimensão aos subsídios públicos ou à busca por aproximar as escolhas econômicas desse segmento àquelas tidas como padrão (Caves, 2000).

Muitas são as especificidades econômicas desse campo, sendo que muitas são moldadas pela tensão com a dimensão simbólica. A demanda incerta é uma delas, uma vez que a criação artística não obedece à lei de oferta e procura, e sim a dimensões de caráter mais subjetivo, tanto no âmbito do criador quanto no público (Caves, 2000). Nos mercados mais tradicionais,

essa relação envolve previsibilidade, cálculo e atendimento diligente de expectativas do público, o que não se dá no campo artístico e cultural. A maioria dos artistas que pretendem vender suas obras desconfia das pressões que o mercado acarreta e do potencial correspondente de impacto negativo em sua expressão artística (Khaire, 2017).

Até o entretenimento, em que a relação se aproxima mais dos segmentos econômicos tradicionais, há valores como criatividade, originalidade e surpresa associados à reputação do criador que dinamizam as relações econômicas de maneira particular. Semelhantes a muitas indústrias, as organizações culturais dependem não apenas de novidades para atrair consumidores. Elas precisam de referências familiares para ajudar na compreensão e a estabilizar a demanda por produtos culturais, uma tensão entre criar produtos radicalmente estranhos e gerar receitas consistentes (Jones et al., 2015).

No cotidiano de gestão das organizações culturais, a hipertensão organizacional se apresenta na dualidade do criador-produtor e do artista-gestor. No conflito entre esses dois mundos, nasce a necessidade de gerir de maneira a equilibrar o sucesso artístico e o financeiro. Se tomados como dois mundos separados – econômico (gestores) e arte (criadores) – com lógicas completamente distintas, essas organizações são regidas por uma intensa tensão (Khaire, 2017).

Por consequência, muitas tensões são proliferadas: identitárias, criativas, organizativas etc., as quais se desdobram em polaridades que afetam o cotidiano de gestão, demandando dos gestores uma capacidade de equilibrar tensões persistentes: expressar valores artísticos com viabilidade econômica; diferenciar seus produtos sem torná-los irreconhecíveis; analisar e atender à demanda existente, ao mesmo tempo usando a imaginação para expandi-la e transformá-la; concentrar diferentes atividades numa mesma organização, mantendo uma vitalidade criativa por meio de especialização; desenvolver sistemas criativos sem suprimir a inspiração individual (Lampel et al., 2009).

### *3.2.2.3 Hiperincerteza organizacional*

A hiperincerteza organizacional é uma singularidade que remete à atmosfera de imprevisibilidade, marca forte do cotidiano de gestão das organizações culturais, tendo em vista sua constituição hipertensa. Deslocar-se em meio a tantas tensões transforma o artista, o gestor e os profissionais do campo cultural em equilibristas, muitas vezes prosseguindo um equilíbrio dinâmico em ambiente de grande incerteza. No trabalho dos artistas, a incerteza se expressa de diversas formas: atingir um nível de reconhecimento que lhes permita viver de arte, conseguir

equalizar uma equipe de criadores em torno de um resultado estético satisfatório, resposta do público, rentabilidade ou sustentabilidade de alguns empreendimentos, possibilidade de a obra gerar um patrimônio com renda em longo prazo por meio de propriedade intelectual (Caves, 2000).

Nos processos de gestão, a imprevisibilidade se apresenta na dificuldade de identificar e estabelecer claramente padrões de qualidade (Lampel et al., 2009), bem como no desafio de ajustar oferta – produção artística – e demanda – gosto estético, formas de apreciação, disponibilidade de investimento etc. Padrões racionalistas de planejamento que têm como foco minimizar riscos e antever cenários não se encaixam num contexto no qual o conhecimento tácito, o talento, a criatividade e a inovação são recursos cruciais para o sucesso (Jones & Defillippi, 1996). Esses são recursos amorfos, isto é, não podem ser claramente definidos, que surgem de fontes inesperadas e perdem o valor por motivos não totalmente compreendidos (Lampel et al., 2009). Isso denota o ambiente altamente incerto, dinâmico e complexo das organizações culturais.

No ambiente profissional, a incerteza se apresenta em decorrência do ambiente organizacional altamente flexível e desintegrado, característico de grande parte das organizações culturais. Como consequência, encontramos várias formas de enfrentamento da hiperincerteza: múltiplas ocupações, versatilidade de papéis ocupacionais, diversificação de vínculos empregatícios e dependência de programas de apoio público (Menger, 2014). Por outro lado, é preciso registrar que o ambiente de hiperincerteza das organizações culturais gera também uma condição propícia para originalidade e inventividade, fator propulsor de inovações e criatividade.

### **3.2.3 Desafios e proposições de pesquisa em gestão de organizações culturais**

Com um entendimento integrado quanto às perspectivas de pesquisa e às singularidades organizacionais, é possível refletir melhor sobre os desafios de teorização acerca da gestão de organizações culturais. Um primeiro desafio diz respeito à pouca atenção conferida à dimensão intermediária da gestão, de modo a escapar do pragmatismo pouco crítico da visão técnicooperacional e da abrangência pouco operacionalizável da visão político-estratégica, indo além dos estudos de caso para lançar um entendimento mais amplo, robusto e consistente a respeito desse campo. É necessário construir uma visão articulada e multinível para os

processos de gestão nas organizações culturais, um olhar mais holístico que articule as dimensões micro, meso e macro da gestão.

O segundo desafio diz respeito à escassez de esforços de teorização que escapem da simples mimetização de abordagens utilizadas no estudo de outros campos da gestão. Pesquisas futuras precisam enfocar melhor as singularidades das organizações culturais, com vistas a orientar com maior clareza as escolhas epistemológicas, metodológicas e teóricas de pesquisa. Além disso, precisam compreender a gestão de organizações culturais como um processo caracterizado pela simultaneidade e pela interconexão entre os diferentes níveis (individual, grupal e organizacional) e dimensões (operacional, estratégica e societal) que constituem a gestão. Novos horizontes teóricos para o estudo das organizações precisam fazer frente a esses desafios.

Da análise conjunta das singularidades propostas, o paradoxo se destaca e emerge como eixo analítico para ativar pesquisas futuras. Assim, a condição latente de mudança e transformação advinda de hipertensões, hiperincertezas e hipersensibilidades intrínsecas às organizações culturais é um elemento-chave para aprimorar seu estudo em pesquisas futuras. Essa tríade de singularidades reflete um contexto organizacional de profundas tensões, dilemas, ambiguidades e conflitos, que, por seu caráter contraditório e persistente, podem ser definidos como expressões paradoxais.

### 3.3 PARADOXO: NOVO HORIZONTE TEÓRICO PARA PESQUISA EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Paradoxos são contradições persistentes envolvendo elementos interdependentes, cuja ocorrência coloca o gestor diante de situações ambíguas ou propriamente contraditórias (Smith & Lewis, 2011). Os paradoxos atraem o interesse da humanidade desde a Grécia antiga, e 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, o confucionismo e o budismo; e em outros campos do conhecimento, como a filosofia da linguagem e a filosofia política (Schad, Lewis, Raisch, & Smith, 2016).

São descritos como paradoxos organizacionais várias dualidades do tipo “autonomia e conformidade”, “novo e velho”, “aprendizagem e mecanização do trabalho” e “liberdade e vigilância” (Eisenhardt, 2000). Os paradoxos se caracterizam pela existência simultânea de dois



estados de coisas com qualidades de natureza oposta. A natureza contraditória de seus elementos e sua interdependência (Schad et al., 2016) colocam à prova concepções usuais, desafiando a compreensão e a ação humanas. Para os estudiosos do paradoxo, a persistência e a continuidade das tensões entre os opostos é o ponto a ser observado, ao contrário de outras tradições com abordagens de caráter dualista, como os tributários das contribuições de Giddens e Bourdieu, ou daqueles ligados às tradições dialéticas de tradição hegeliana e marxista (Schad et al., 2016; Smith & Lewis, 2011). Na primeira, o foco recai no caráter mutante, processual e dinâmico das relações. Já na segunda, a ideia de síntese, ainda que temporariamente, pretende apaziguar a tensão. Ambas, de algum modo, apontam para o fim da tensão, enquanto para a teoria dos paradoxos a tensão é o ponto de interesse.

No campo dos estudos organizacionais, paradoxos têm sido crescentemente estudados por permitirem a análise de situações complexas. As primeiras pesquisas remontam aos anos 1980, e seu interesse vem ganhando escala nas últimas décadas, com foco nos mais diferentes temas: enfrentamento de situações problemáticas (Beech, Burns, Caestecker, Macintosh, & Maclean, 2004), construção de sentido (Lüscher & Lewis, 2008), pluralismo (Eisenhardt, 2000), gestão de pessoas (I. F. G. Vasconcelos, Mascarenhas, & F. C. Vasconcelos, 2006) e participação (O'Connor, 1995), diversidade (Basset-Jones, 2005), criatividade (Stierand, Boje, Vlad, Dorfler, & Feuls, 2019; Townley & Beech, 2010), identidade (Fiol, 2002; Gotsi, Andriopoulos, Lewis & Ingram, 2010; Kosmala, 2007), governança (Michaud, 2013), liderança (Storey & Salaman, 2009; Rego & Cunha, 2020), controle (Streatfield, 2001), autonomia (Trevelyan, 2001), sucesso (Cunha & Putnam, 2017), rede (Keller, 2020) e gestão (Clegg, Cunha e Cunha, 2002; Putnam, Fairhurst e Banghart, 2016).

No que tange à gestão de organizacionais culturais, as pesquisas focam em tensões em organizações baseadas em projeto (Defillippi & Arthur, 1998), tensões entre uma identidade criativa e uma gerencial no setor (Gotsi et al., 2010; Kosmala, 2007), tensões entre amadorismo e profissionalismo na gestão de carreiras criativas (Bendassolli & Wood, 2010), tensões entre criação e mercado nas organizações (Lampel et al., 2009; Davel & Vianna, 2012) e tensões ligadas à promoção da diversidade cultural (Alves, 2009). Por ser ainda incipiente, a produção acadêmica carece de novos esforços que aprofundem o que as pesquisas atuais apenas apontam ou insinuam.

### 3.3.1 Tipos de Paradoxos

Os paradoxos podem aparecer em 4 grandes grupos (Smith & Lewis, 2011): de aprendizagem – relativos ao conhecimento organizacional em torno de tensões como estabilidade versus mudança –, de organização – relacionados com os processos organizacionais, envolvendo tensões como colaboração versus controle –, de desempenho – ligados aos objetivos organizacionais, como financeiros versus sociais – e de pertencimento – referentes às dinâmicas identitárias, como indivíduo versus coletivo. A produção acadêmica sobre organizações culturais não aponta tipologias sistematizadas, mas sinaliza polaridades próprias desse campo, como (Lampel et al., 2009):

**Valores artísticos versus entretenimento de massa**, que representa a luta dessas organizações por se manterem féis aos seus valores artísticos ao mesmo tempo que conseguem viabilizar economicamente suas atividades no mercado;

**Diferenciação de produtos versus inovação de mercado**, que representa lidar com o fato de os consumidores de seus bens desejarem ser surpreendidos, mas sem perder contato com um universo simbólico reconhecível;

**Análise de demandas versus construção de mercado**, que se relaciona com as tensões ligadas ao consumo cultural e sua imprevisibilidade diante do fato de esse estar imerso num sistema de valores muito amplo e difícil de prever ou controlar;

**Integração vertical versus especialização flexível**, que diz respeito às tensões entre expansão de atividades e competências organizacionais ou especialização;

Inspiração individual versus sistemas criativos, tensão entre a ideia de um gênio criativo e a concepção da criatividade como um fenômeno social;

Para além da tentativa de limitar o entendimento dos paradoxos ao enquadrá-los compulsoriamente em categorizações preexistentes, essas proposições buscam ajudar a aguçar a percepção dos pesquisadores quanto à diversidade de contradições que se apresenta no dia a dia de gestão das organizações culturais.

### 3.3.2 Gestão de paradoxos

Os paradoxos acionam nos gestores um instinto de busca de resolução. Esse mecanismo instintivo emerge da ideia do paradoxo como disfunção organizacional. Contudo, um olhar mais

atento identificará que a realidade é, por si, paradoxal. Desse modo, as organizações são intrinsecamente paradoxais. Os paradoxos são inerentes e subjacentes às práticas cotidianas de gestão, e não uma exceção que possa ser evitada ou aniquilada (Clegg et al., 2002). Nem anomalia nem ferramenta de gestão: os paradoxos são mais bem integrados à dinâmica organizacional quando entendidos como processos constituintes da organização e da gestão, na qual estão entranhados e da qual não podem ser removidos (Rego & Cunha, 2020).

Num primeiro impulso, a ideia de gerir um paradoxo pode parecer o mesmo que resolvê-lo. Esse impulso parte da percepção de que paradoxos são problemas e de que uma abordagem racional dá conta de solvê-los. Contudo, quando entendemos paradoxos como oportunidades, as pesquisas trazem algumas aprendizagens. Os estudos mais contemporâneos convidam os gestores a encarar os paradoxos como potencialidades, e não como problemas (Schad et al., 2016). Para enfrentá-los, gestores são convidados a evitar escolhas do tipo “ou isso ou aquilo” e a privilegiar uma postura do tipo “e também”.

Outro caminho para pensar a gestão de paradoxos é buscar se distanciar de uma lógica calculista e cognitiva, encarando-a como uma oportunidade de ação mais vocacionada ao jogo ou à brincadeira. Ou seja, uma postura gerencial focada no desejo e na emoção, na recriação de regras baseada na criatividade, na exploração de multiplicidade de sentidos e no desafio às barreiras comportamentais usuais (Beech et al., 2004). De acordo com Poole e Ven (1989), os gestores podem adotar diferentes posturas para gerir paradoxos: aceitação – a organização aceita ou instiga a existência de opostos –, separação no tempo – a organização foca um polo de cada vez –, separação no espaço – a organização coloca processos opostos em espaços distintos – e síntese – a organização busca combinar criativamente os polos, transcendendo-os.

Alguns riscos permeiam o processo de gestão dos paradoxos, como se fixar num dos polos – a organização se sente mais confortável com um polo e acaba por esquecer ou negligenciar o outro. Outros riscos se referem ao processo de gerar movimentos oscilatórios – a organização alterna a atenção ora a um polo, ora ao outro – e de empacar no meio – a organização se compromete com soluções que não abordam satisfatoriamente nenhum dos polos (Rego & Cunha, 2020). Ao lidar com os riscos, uma gestão orientada ao paradoxo permite melhor compreendê-los, buscando abarcar a complexidade da dinâmica organizacional, e não a reduzi-la a simplificações. Desse modo, considera plenamente a inter-relação e interdependência entre polos opostos, propondo uma abordagem sinérgica ou holística que aposte não na resolubilidade, e sim na compreensão da interdependência desses polos como chave para práticas mais condizentes com os desafios cotidianos.

### 3.3.3 Paradoxos como processo

Os paradoxos são persistentes no tempo, mas também emergentes (Farjoun, 2018). Eles se transformam, se reconfiguram e não cessam. A condição latente, recursiva e, por vezes, cíclica da tensão provocada pelo paradoxo ocasiona uma dinâmica constante que pode alternar momentos de acirramento e de síntese temporária, dependendo da conjuntura específica. Eles podem passar períodos de saliência, em que são mais evidentes, e de latência, em que não estão num estado ativo de contradição e, portanto, são menos fáceis de observar.

Adormecidos, despercebidos ou ignorados, os paradoxos podem mudar de um estado para outro em momentos diferentes ou em diferentes partes de uma organização ou sistema (Jarzabkowski, Bednarek, & Lê, 2018). Assim, paradoxos organizacionais oferecem um ponto de partida fértil para o estudo dos processos organizacionais (Farjoun, 2018), tendo em vista que sua condição fundamentalmente temporal (persistência no tempo) e experiencial (condição ativa) cria pontes entre o estudo dos paradoxos e o de processo no campo das pesquisas organizacionais (Langley & Tsoukas, 2017).

## 3.4 GESTÃO CULTURAL COMO PROCESSO PARADOXAL: UMA PROPOSTA DE AGENDA DE PESQUISA

Apreendida como processo, a gestão de organizações culturais pode ser entendida de forma mais holística e plena, pois privilegia uma visão baseada na temporalidade e na emergência do fluxo da gestão. Tributários de tradições filosóficas metafísicas, as pesquisas sobre processo animam os estudos organizacionais e abordam as organizações pela óptica da mudança e da transformação ocasionadas pelo tempo e por sua sucessão de acontecimentos (Langley & Tsoukas, 2017). O enfoque no processo de gestão pode abrir caminhos para conhecermos melhor o âmbito da prática organizacional das organizações culturais, já que a maioria dos estudos se concentram nos âmbitos técnico-operacional e político. Além disso, esse enfoque processual pode oferecer um elo de integração entre esses dois âmbitos e proporcionar uma visão mais holística e integrada da gestão, explicitando como esses âmbitos se articulam mutuamente.

O paradoxo é uma chave interpretativa central para a compreensão processual da organização cultural com base em suas singularidades: hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza. Ao concebermos a gestão de organizações culturais como um processo

paradoxal, estabelecemos horizontes promissores para a pesquisa futura. Essa concepção permite aos pesquisadores focar no que torna a organização cultural singular e, com isso, contribuir tanto para uma melhor compreensão quanto para a prática dessas organizações. Assim, o enfoque nos paradoxos ajuda a identificar e compreender alguns conjuntos de situações paradoxais que marcam tais organizações, promovendo avanços na sua teorização e nas suas práticas de gestão.

Por exemplo, podemos destacar 3 tipos de paradoxos que aparecem em abundância no contexto das organizações culturais: criatividade, identidade e autonomia. Os primeiros se relacionam com a tensão fundamental entre o simbólico e o econômico, a qual se expressa nos conflitos entre autenticidade artística e alcance de público e de mercado (Davel & Vianna, 2012; Greffe, 2015; Parush & Koivunen, 2014). Os segundos englobam tensões ligadas tanto ao processo de criação quanto ao de geração de valor simbólico e identificação próprios da cultura em sua relação com a identidade (Alves, 2009; Bendassolli, & Wood, 2010; Gotsi et al., 2010; Kosmala, 2007). Tradição e inovação, diversidade e uniformidade, autenticidade e apropriação cultural, purismo e hibridismos estão em jogo aqui. Por último, paradoxos de autonomia englobam a tensão entre controle e colaboração, centralização e descentralização (Defillippi & Arthur, 1998; Defillippi et al., 2007; Hoffmann & Dellagnelo, 2009). Hierarquização e liberdade, formalização e informalidade, arranjos efêmeros e burocratização, criação coletiva e gêneros criados são as tensões postas aqui.

Outros direcionamentos de pesquisa são possíveis. Por exemplo, estudar de forma mais detalhada como os paradoxos se manifestam no contexto de organizações com linguagens artísticas específicas, como teatro, música, dança, cinema etc., pode revelar novas compreensões sobre o papel dos paradoxos como chave conceitual para explicar a dinâmica de gestão das organizações culturais. Outro caminho possível é estudar os paradoxos não apenas na dimensão intraorganizacional, mas também interorganizacional. Compreender o impacto dos paradoxos nas relações entre as organizações culturais pode dar pistas, por exemplo, sobre como fortalecer projetos, redes e arranjos de cooperação entre organizações.

Tendo em vista que um dos grandes desafios do gestor de organizações culturais é a promoção do equilíbrio com vistas a criar mercado, construir alianças entre criador e gestor, bem como criar e manter reputação (Khair, 2017), outra agenda de pesquisa prioritária é entender como os paradoxos são geridos nas organizações culturais. Uma forma promissora de gerir paradoxos consiste em desenvolver uma mentalidade paradoxal (Liu, Xu, & Zhang, 2020; Miron-Spektor et al., 2017), que corresponde a tomar as tensões e seu contexto cheio de

incertezas como um processo inerente às organizações. A mentalidade paradoxal permite reconhecer oportunidades, para o desenvolvimento do potencial criativo e inovador ou para uma melhor integração dos multiníveis – individual, organizacional e societal –, que compõem a prática organizacional. Diante disso, pesquisas futuras poderão investigar como se pode desenvolver esse tipo de mentalidade nas organizações culturais e quais seriam seus impactos.

### 3.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Com base numa revisão crítica de uma extensa produção acadêmica voltada à gestão de organizações culturais, nossa pesquisa demonstrou que, entre o pragmatismo pouco crítico da visão técnico-operacional e a abrangência pouco operacionalizável da visão política, se fazem necessários avanços teóricos que lancem uma visão articulada e multinível aos processos de gestão nas organizações culturais. Outra necessidade é a contemplação das singularidades dessas organizações – hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza – na escolha de aportes teóricos efetivamente adequados ao estudo do campo. Para avançar a pesquisa sobre organizações culturais e sua gestão, precisamos considerar melhor a preponderância da dimensão simbólica como elemento característico, a atmosfera de imprevisibilidade que marca seu cotidiano de gestão e, sobretudo, o contraste entre as dimensões simbólica e econômica. Assim, as tensões permanentes e estruturantes entre arte-comércio engendram um composto de tensões de dotam a gestão de organizações culturais de um caráter profundamente paradoxal.

Os resultados desta pesquisa buscam gerar 2 tipos de contribuições para o avanço dos estudos futuros no campo da gestão de organizações culturais. O primeiro é de caráter teórico, ao destacar que organizações culturais constituem um campo promissor para a aplicação da teoria de processos e paradoxos, oriundos dos estudos organizacionais. Ou seja, estudar processos e paradoxos nesse contexto organizacional específico pode gerar novos conhecimentos para os estudos organizacionais. Além disso, esse enfoque processual e paradoxal pode contribuir para pavimentar uma base teórica-conceitual mais coerente e adequada para captar e considerar complexidades e especificidades das organizações culturais. Por consequência, contribuimos para o avanço mais consolidado do campo de pesquisa voltado às organizações culturais e sua gestão.

O segundo tipo de contribuição é de caráter socioprático. Entendemos que dar visibilidade e inteligibilidade às singularidades do contexto organizacional das organizações culturais ajuda educadores a melhor integrar esse conteúdo em suas formações e, com isso, melhorar a formação de gestores culturais. Seja pela formação, seja pelo contato com o conhecimento deste

artigo, entendemos que gestores culturais poderão melhor apreender e qualificar sua ação. Uma melhor compreensão acerca dos paradoxos inerentes ao seu campo de prática lhes proporcionará uma consciência e consistência aprimorada quanto às dinâmicas que envolvem suas organizações, reforçando sua capacidade de gestão.

## REFERÊNCIAS

Adorno, T., & Horkheimer, M. (1985). *A dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

Alves, A. (2009). *Identidade e diversidade cultural: paradoxos e articulações para uma política pública* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, MG.

Araújo, B., Davel, E., & Rentschler, R. (2020). Aesthetic consumption in managing art-driven organizations: an autoethnographic inquiry. *Organizational Aesthetics*, 9(3), 63-84.

Avelar, R. (2010). *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*. São Paulo, SP: DUO Editorial.

Barros, J. M., & Kauark, G. (2011). *Diversidade cultural e desigualdade de trocas: participação, comércio e comunicação*. São Paulo, SP: Itaú Cultural, Observatório da Diversidade Cultural.

Barros, J. M., & Oliveira, J., Jr. (2011). *Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural*. Belo Horizonte, MG: Observatório da Diversidade Cultural.

Bassett-Jones, N. (2015). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.

Bauman, Z. (2012). *Ensaio sobre o conceito de cultura*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.

Beech, N., Burns, H., Caestecker, L., Macintosh, R., & Maclean, D. (2004). Paradox as invitation to act problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332.

Bendassolli, P. F., & Wood, T. J. (2010). O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 259-277.

Benjamin, W. (1985). *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. São Paulo, SP: Brasiliense.

Botelho, I. (2000). *Romance de formação: Funarte e política cultural (1976-1990)*. Rio de Janeiro, RJ: Edições Casa de Rui Barbosa.

Botelho, I. (2003). Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. *São Paulo em Perspectiva*, 15(2), 73-83.

- Botelho, I. (2016). *Dimensões da cultura: políticas culturais e seus desafios*. São Paulo, SP: Edições Sesc.
- Botti, S. (2000). What role for marketing in the arts? An analysis of arts consumption and artistic value. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 14-27.
- Bourdieu, P. (2011). *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo, SP: Perspectiva.
- Boylan, P. (2004). *Como gerir um museu: manual prático*. Paris, France: Icom.
- Brant, L. (2009). *O poder da cultura*. São Paulo, SP: Peirópolis.
- Brindle, M., & DeVereaux, C. (2011). *The arts management handbook: new directions for students and practitioners*. London, UK: Routledge.
- Brooks, A., & Kushner, R. (2001). Cultural districts and urban development. *International Journal of Arts Management*, 3(2), 4-15.
- Byrnes, W. J. (2003). *Management and the arts*. Burlington, NJ: Elsevier.
- Calabre, L. (2009). *Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Canclini, N. G. (2003). *Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade*. São Paulo, SP: Edusp.
- Cândido, M. M. D. (2013). *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. Porto Alegre, RS: Medianiz.
- Caves, R. (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge, UK: Harvard University Press.
- Cezário, H. B. M., & Davel, E. (2018). A mobilização museológica técnica na gestão de museus comunitários: a força da participação comunitária e da identidade territorial. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 12(32), 2392-2422.
- Chong, D. (2002). *Arts management*. London, UK: Routledge.
- Clegg, S. R., Cunha, J. V., & Pina, M. (2002). Management paradoxes: a relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Coelho, T. (1989). *O que é ação cultural*. São Paulo, SP: Iluminuras.
- Coelho, T. (2014). *Dicionário crítico de política cultural*. São Paulo, SP: Iluminuras.
- Cohn, S., Luz, A., Ferron, M. F., Herencia, L. J., & Savazoni, R. (2007). *Produção cultural no Brasil*. Rio de Janeiro, RJ: Beco do Azogue.
- Colbari, A. (2014). A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In E. M. Souza (Ed.), *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional*. Vitória, ES: Edufes.



- Cunha, L. (2019). *A publicização da Orquestra Sinfônica da Bahia* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Cunha, M., & Putnam, L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic Organization*, 17(1), 95-106.
- Cunha, M. H. (2007). *Gestão cultural: profissão em formação*. Belo Horizonte, MG: DUO Editorial.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organizations: a tool of compromise between artistic and managerial values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30.
- Davel, E., & Vianna, L. G. L. (2012). Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 1081-1099.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1989). Paradox in project-based enterprise: the case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125-139.
- Defillippi, R. J., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 511-521.
- Dines, Y. (2012). *Cidadelas da cultura no lazer: uma reflexão em antropologia da imagem sobre o Sesc São Paulo*. São Paulo, SP: Sesc.
- Eikhof, D. R., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 523-538.
- Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.
- Farjoun, M. (2018). Contradictions dialectics and paradoxes. In A. Langley, & H. Tsoukas (Ed.), *The sage handbook of process organization studies*. London, UK: Sage Publications.
- Fiol, M. (2002). Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666.
- Fopp, M. A. (1997). *Managing museums and galleries*. London, UK: Routledge.
- Gadelha, R. (2015). *Produção cultural: conformações, configurações e paradoxos*. Fortaleza, CE: Armazém da Cultura.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M. W., & Ingram, A. E. (2010). Managing creatives: paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805.
- Greffé, X. (2013). *Arte e mercado*. São Paulo, SP: Iluminuras e Itaú Cultural.
- Greffé, X. (2015). *A economia artisticamente criativa*. São Paulo, SP: Iluminuras e Itaú Cultural.

- Hall, S. (2014). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina.
- Hauser, A. (2003). *História social da arte e da literatura*. São Paulo, SP: Martins Fontes.
- Hirsch, P. M. (1972). Processing fads and fashions: an organization-set analysis of cultural industry systems. *The American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.
- Hoffmann, S., & Dellagnelo, E. (2009). Teatro: a configuração estrutural de grupos teatrais. In T. J. Wood, P. F. Bendassolli, C. Kirschbaum, & M. P. Cunha (Eds.), *Indústrias criativas no Brasil*. São Paulo, SP: Ed. Atlas.
- Jarzabkowski, P., Bednarek, R., & Lê, J. K. (2018). Studying paradox as process and practice identifying and following moments of salience and latency. In M. Farjoun, W. Smith, A. Langley & H. Tsoukas (Ed.), *Dualities, dialectics, and paradoxes in organizational life*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Jones, C., & Defillippi, J. (1996). Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 89-103.
- Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (2015). Creative industries: a typology of change. In C. Jones, M. Lorenzen, & J. Sapsed (Eds.), *Oxford handbook creative industries*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Kauark, G., Rattes, P., & Leal, N. (2019). *Um lugar para os equipamentos culturais*. Salvador, BA: Edufba.
- Keller, J., Wong, S. S., & Liou, S. (2020). How social networks facilitate collective responses to organizational paradoxes. *Human Relations*, 73(3), 401-428.
- Khaire, M. (2017). *Culture and commerce: the value of entrepreneurship in creative industries*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Kosmala, K. (2007). The identity paradox: reflections on fluid identity of female artist. *Culture and Organization*, 13(1), 37-53.
- Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2009). Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. *Revista de Administração de Empresas*, 19(1), 19-26.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2017). *The sage handbook of process organization studies*. London, UK: Sage Publications.
- Lapierre, L. (2001). Leadership and arts management. *International Journal of Arts Management*, 3(3), 4-12.
- Laraia, R. B. (2006). *Cultura: um conceito antropológico*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Lawrence, T. B., & Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441.

- Leal, N. (2018). *O Teatro Castro Alves: da gestão à visão dos produtores culturais*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA.
- Leitão, C. S., & Guilherme, L. L. (2014). *Cultura em movimento: memórias e reflexões sobre políticas públicas e práticas de gestão*. Fortaleza, CE: Armazém da Cultura.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lin, L., & Lee, T. (2014). Symbolic goods social network experience marketing publishing industry performing arts symbolic economy and creative management: cultural and creative industries urging for new approaches. *ENCATC – Journal of Cultural Management and Policy*, 4(1), 58-67.
- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347-366.
- Lord, B., & Lord, G. D. (2005). *Manual de gestión de museos*. Barcelona, España: Ariel.
- Luonila, M., & Johansson, T. (2016). Reasons for networking in institutionalized music productions: case studies of an Opera House and a Music Festival. *International Journal of Arts Management*, 18(3), 50-66.
- Lüscher, L., & Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221-240.
- Malagodi, M. E., & Cesnik, F. S. (2000). *Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais e busca de patrocínio*. São Paulo, SP: Escrituras.
- Marins, S. R., & Davel, E. P. B. (2020). Empreendedorismo cultural e artístico: veredas da pesquisa acadêmica. *Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), 115-140.
- Medeiros, A., Alves, M., & Farah, M. (2015). Programa Cultura Viva e o campo organizacional da cultura: análise de políticas públicas pela perspectiva institucionalista. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1215-1235.
- Menger, P. M. (2014). *The economics of creativity: art and achievement under uncertainty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Michaud, V. (2013). Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. *Organization Studies*, 35(1), 75-101.
- Milanesi, L. (1991). *A casa da invenção*. São Paulo, SP: Edições Siciliano.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W., & Lewis, M. (2017). Microfoundations of organizational paradox: paradox mindset, limited resources and tensions. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 61(1), 1-50.
- Nussbaumer, G., & Rattes, P. C. (2005). *Equipamentos culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados*. Recuperado de <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/GiseleNussbaumer.pdf>

Nussbaumer, G., Vinhas, J. V., Lins, L., Leal, N., Rattes, P. C., & Ahmad, S. (2010). *Mapa dos teatros de Salvador*. Recuperado de [http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa\\_teatros\\_salvador.pdf](http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa_teatros_salvador.pdf)

O'Connor, E. S. (1995). Paradoxes of participation: textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, 16(5), 769-803.

Olivieri, C., & Natale, E. (2016). *Guia brasileiro de produção cultural: ações que transformam a cidade*. São Paulo, SP: Edições Sesc.

Parush, T., & Koivunen, N. (2014). Paradoxes, double binds, and the construction of 'creative' managerial selves in art-based leadership development. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 104-113.

Peltoniemi, M. (2015). Cultural industries: product-market characteristics, management challenges and industry dynamics. *British Academy of Management*, 17(1), 41-68.

Poole, M. S., & Ven, A. H. Van. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.

Putnam, L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.

Radbourne, J. (2002). Social intervention or market intervention? A problem for governments in promoting the value of the arts. *International Journal of Arts Management*, 5(1), 50-61.

Radbourne, J., & Fraser, M. (1996). *Arts management: a practical guide*. St Leonards, Australia: Allen & Unwin.

Rego, A., & Cunha, M. P. (2020). *Paradoxos da liderança: gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.

Rubim, A. (2007). *Políticas culturais no Brasil: tristes tradições*. Revista Galáxia, 13, 101-113.

Rubim, A., & Barbalho, A. (2007). *Políticas culturais no Brasil*. Salvador, BA: Edufba.

Rubim, A., & Rocha, R. (2010). *Políticas culturais para as cidades*. Salvador, BA: Edufba.

Rubim, A., & Rohde, B. (2008). *Políticas culturais na Bahia: governo Jaques Wagner*. Salvador, BA: Edufba.

Rubim, L. (2005). Produção cultural. In L. Rubim (Org.), *Organização e produção da cultura*. Salvador, BA: Edufba.

Santos, F. P., & Davel, E. (2018). Gestão de equipamentos culturais com base na identidade territorial. *Revista Gestão & Conexões*, 7(2), 7-42.

Sarkovas, Y. (1998). *Manual de estratégias para captação de patrocínios*. São Paulo, SP: Revista Marketing Cultural.

Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. (2016). Paradox research in management science: looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

Serapião, F. (2012). *Centro Cultural São Paulo: espaço e vida*. São Paulo, SP: Monolito.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.

Souza, M. M. P., & Carrieri, A. P. (2013). A arte de (sobre)viver coletivamente: estudando a identidade do Grupo Galpão. *Revista de Administração*, 48(1), 7-20.

Streatfield, P. J. (2001). *The paradox of control in organizations*. London, UK: Routledge.

Stierand, M., Boje, D., Vlad, G., Dorfler, V., & Feuls, M. (2019). Paradoxes of creativity: examining the creative process through an antenarrative lens. *Journal of Creative Behavior*, 53(2), 165-170.

Storey, J., & Salaman, G. (2009). *Managerial dilemmas: exploiting paradox of strategic leadership*. West Sussex, UK: John Wiley Editorial.

Thiry-Cherques, H. R. (2006). *Projetos culturais: técnicas de modelagem*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Townley, B., & Beech, N. (2010). *Managing creativity: exploring the paradox*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy: a case of academic research scientists. *Human Relations*, 54(4), 495-525.

Turbide, J., & Hoskin, K. (1999). Managing non-profit arts organizations through management accounting systems: mission possible? *International Journal of Arts Management*, 1(2), 68-81.

Turbide, J., & Laurin, C. (2009). Performance measurement in the arts sector: the case of the performing arts. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 56-70.

Valiati, L., Miguez, P., Cauzi, C., & Silva, P. (2017). Economia criativa e da cultura: conceitos, modelos teóricos e estratégias metodológicas. In L. Valiati, & A. L. N. Fialho (Orgs.), *Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I*. Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.

Vasconcelos, I. F. G., Mascarenhas, A., & Vasconcelos, F. C. (2006). Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. *RAE-eletrônica*, 5(1), 1-25.

Weinstein, L., & Bukovinsky, D. (2009). Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 42-55.

## 4 MÉTODOS BIOGRÁFICOS PARA A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO: PRINCÍPIOS, POTENCIALIDADES, PRÁTICAS E DESAFIOS (ARTIGO B)

### Resumo<sup>3</sup>

As potencialidades dos métodos biográficos são consideráveis para a Administração, apesar do conhecimento atual sobre esses métodos ainda aparecer disperso e fragmentado quanto às abordagens, definições, conceitos e práticas de uso. O objetivo deste artigo é integrar contribuições de vários campos disciplinares – incluindo a Administração – para sistematizar conhecimentos acerca dos princípios, potencialidades, práticas e desafios dos métodos biográficos. A pesquisa é baseada em uma revisão sistemática das publicações voltadas para os métodos biográficos, a partir de uma inclusão de suas várias terminologias (e.g. história oral, história de vida, autobiografia, narrativa de prática). Os resultados da pesquisa buscam contribuir com o avanço do conhecimento na área de metodologia de pesquisa em Administração, ao integrar, atualizar e discutir conhecimentos sobre os métodos biográficos. Palavras-chave: Método biográfico. Metodologia de pesquisa. Pesquisa qualitativa. Administração.

### Abstract

Biographical method's potential is considerable for the Management, although the current knowledge about this method still appears dispersed and fragmented as to the approaches, definitions, concepts and practices of use. The purpose of this article is to integrate contributions from various disciplinary fields - including Management - to systematize knowledge about principles, potentials, practices and challenges of the biographical method. The research is based on a systematic review of publications focused on the biographical method, from an inclusion of its various terminologies (e.g. oral history, life history, autobiography, practice narrative). The research results seek to contribute to the advancement of knowledge in the area

---

<sup>3</sup> Artigo apresentado e publicado em anais de conferência acadêmica: SANTOS, F.; DAVEL, E. Métodos Biográficos para a Pesquisa em Administração: Potencialidades, Práticas e Desafios. In: **XXIII SEMEAD - Seminários em Administração da FEAUSP**, 23., 2020, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: SEMEAD, 2020. Artigo publicado: SANTOS, F.; DAVEL, E. Métodos biográficos para a pesquisa em administração: princípios, potencialidades, práticas e desafios. **REAd. Revista Eletrônica em Administração**, v. 20, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.320.103048>. O padrão de normatização das referências está de acordo com os requisitos da revista.

of research methodology in Management, by integrating, updating and discussing knowledges about the biographical method.

Keywords: Biographical method. Methodology. Qualitative research. Management.

#### 4.1 INTRODUÇÃO

Biografia, história de vida (LAMBRIGHT; QUINN, 2011), história de vida coletiva (LIEBLICH, 2013), autobiografia (WATSON, 2009), narrativa de prática (ROULEAU, 2015), história oral (ALBERTI, 2005; FERREIRA; AMADO, 2009), história pessoal, autonarrativas, biografia histórica, método biográfico narrativo interpretativo, método narrativo (RIESSMAN, 2008) são apenas algumas das nomenclaturas com as quais o pesquisador pode se deparar ao buscar informações sobre como incluir biografias à metodologia de suas pesquisas. Trata-se de uma diversidade de teorias, conceitos e nomenclaturas oriundos de diferentes disciplinas – Antropologia, Sociologia, Psicologia, História, Medicina, Educação, Filosofia, Religião, Ciência Política, Literatura (ROULEAU, 2015; CUNHA et al., 2017; ATIKNSON, 2012). Em respeito e apreço por essa diversidade denominaremos os métodos biográficos sempre no plural.

Dentro dessa diversidade, o ponto focal dos métodos biográficos reside na valorização do sujeito ao priorizar os princípios da oralidade como meio para a compreensão de fenômenos e situações a partir da narração de uma trama de acontecimentos vivenciados no passado da pessoa pesquisada. Assim, esses métodos baseiam-se no estudo dos acontecimentos históricos, instituições, grupos sociais, categorias profissionais, momentos, à luz de depoimentos de pessoas que deles participaram por meio do acesso a vivências, memórias e experiências relatadas (CAPPELLE et al., 2010). Ao destacar a voz do entrevistado como contador de história vivida, os métodos biográficos enfatizam os fluxos entre o indivíduo (subjetividade, identidade) e o contexto (histórico, social, organizacional, laboral, familiar, etc.), sendo útil em pesquisas onde esta relação é preponderante.

No campo da Administração, ainda que de forma reduzida, dispersa e fragmentada, a utilização dos métodos biográficos aparece tanto em pesquisas teóricas (CZARNIAWSKA, 2002; HATCH, 1996; MAITLIS, 2012; TSOUKAS; HATCH, 2001; COLOMBY et al., 2016; ICHIKAWA; SANTOS, 2003) quanto em pesquisas empíricas (CUNHA et al., 2017; FÉRMEUX; PAVAGEAU, 2020; WATSON, 2009; ROULEAU, 2015; ROLEAU; BALOGUN, 2011). Suas características favorecem o estudo de temas como estratégia, gestão de carreiras, identidade, liderança, tomada de decisão, mudança organizacional, dentre outros. A reduzida integração de conhecimentos sobre a sua aplicação pode justificar: (a) uma

incipiente adoção dos métodos biográficos pelos pesquisadores em Administração e (b) uma fraca robustez dos conhecimentos desenvolvidos pelas raras pesquisas que o adotam.

O objetivo deste artigo é integrar contribuições de vários campos disciplinares – incluindo a Administração – para gerar um conhecimento sistematizado sobre os princípios, potencialidades, práticas e desafios dos métodos biográficos. O estudo foi realizado com base em uma revisão sistemática de produções acadêmicas publicadas (1980-2020) nas bases de dados nacionais e internacionais (SPELL, SCIELO, Sage Publications, Routledge, Periódicos CAPES, Library of Congress, Emerald, Academy of Management). A busca foi feita a partir dos seguintes descritores: “método biográfico”, “história de vida”, “biografia”, “história oral” (nas bases brasileiras) e “biographical method”, “life story”, “biograph” e “oral history” (nas bases internacionais). A pesquisa selecionou 209 textos (artigos, livros, capítulos de livros, teses e dissertações) que apresentaram relevância dentro dos parâmetros e propósito da pesquisa. O processo de busca e seleção de material relevante foi dinâmico e ocorreu em várias etapas. Em uma primeira etapa de seleção foram verificadas as produções consistentes e coerentes que tratavam teórica ou empiricamente sobre os métodos biográficos. Em uma segunda análise desse material, foram mapeadas suas referências bibliográficas na busca de outras produções relevantes. Essas referências foram pesquisadas, analisadas e integradas ao repertório da pesquisa. O processo de revisão ocorreu dentro de uma dinâmica de bola de neve, que chegou a um fim quando nenhuma referência emergia como nova ou relevante.

O processo de análise permitiu constatar a dispersão, reduzida integração e fragmentação dos conhecimentos sobre métodos biográficos da produção acadêmica pesquisada. Diante disso, os resultados da pesquisa repousam sobre a sistematização desses conhecimentos por meio do desenvolvimento de algumas categorias organizadoras: princípios, potencialidades, práticas e desafios. O artigo oferece contribuições para o avanço do conhecimento na área de metodologia de pesquisa em Administração, tanto ao possibilitar uma melhor compreensão teórico-epistemológica sobre os métodos biográficos, quanto ao oferecer orientações para a sua aplicação na prática de pesquisa. Seus resultados auxiliam os pesquisadores deste campo a adotar uma atitude mais consciente e qualificada durante o uso dos métodos biográficos, gerando assim melhores resultados de pesquisa.

Além desta introdução e da conclusão, o artigo se estrutura em quatro seções. Na seção 1, serão apresentados os princípios e potencialidades dos métodos biográficos dentro de um esforço de integração do conhecimento acumulado. Na seção 2, será demonstrado como esses métodos enfocam diferentes temas e podem, efetivamente, contribuir para o avanço do conhecimento na área de Administração. Na seção 3, serão organizadas e apresentadas um



conjunto de práticas para ajudar o pesquisador na aplicação dos métodos. Por fim, na seção 4, serão discutidos alguns desafios de uso dos métodos na prática de pesquisa.

#### 4.2 PRINCÍPIOS E POTENCIAIS DOS MÉTODOS BIOGRÁFICOS

Enquanto base epistemológica, os métodos biográficos têm raízes na Hermenêutica e na Fenomenologia, vinculando-se ao paradigma interpretativista, que critica modelos positivistas de pesquisa e valoriza as memórias na literatura e na cultura popular, fortalecendo movimentos identitários, promovendo uma cultura terapêutica baseada na história de vida dos pacientes e enfatizando a agência e a subjetividade nos processos sociais. Isso se traduz em uma prática de pesquisa que acolhe a intersubjetividade, rejeita as dicotomias e se abre para a complexidade. Campos como a Psicologia, a Teoria Crítica e a Educação vêm sendo determinantes para a afirmação destes métodos no contexto contemporâneo (MAITLIS, 2002).

Os métodos biográficos estão enraizados em, pelo menos, quatro grandes alicerces nas Ciências Sociais: (a) a história de vida, (b) biografia e autobiografia literárias, (c) biografia e autobiografia sociológica e (d) a história oral. O uso da **história de vida** como uma fonte de pesquisa tem uma longa tradição no campo da Sociologia e está frequentemente associada à *Chicago School of Sociology* (MERRILL; WEST, 2009; ROBERTS, 2002) cujo compromisso era revelar e interpretar os significados vinculados às interações sociais, bem como compreender a vida dos indivíduos comuns e a variedade cultural de grupos urbanos. A emergência da narrativa no contexto das pesquisas em Ciências Sociais se insere no que se convencionou chamar de “virada biográfica” (MERRILL; WEST, 2009) ou “virada narrativa” (CZARNIAWSKA, 2004; REISSEMAN, 2008). No campo da Sociologia, parte-se da ideia de que os textos são formados dentro de um processo social. Por isso, as biografias e autobiografias não somente ajudam a compreender a vida do indivíduo, mas também sua produção no âmbito social, destacando a interação da dimensão individual e social (ROBERTS, 2002). Para a Antropologia, a oralidade é central nas pesquisas sobre a transmissão de tradições, principalmente no caso de sociedades tradicionais ou rurais (LOZANO, 2009; ALBERTI, 2000).

No campo dos estudos literários, o uso do método biográfico se caracteriza pelo fato de que o estudo da vida de um indivíduo é em si o fenômeno pesquisado. O foco recai nas especificidades e características de indivíduos e grupos estudados, sendo secundário o contexto social em que estão situados. Essa característica diferencia o uso das narrativas nesses campos do conhecimento se comparado a seu uso em tradições como a da História ou da Sociologia,

por exemplo. No campo da História, a valorização das fontes orais começa apenas na década de 1940 com o advento tecnológico que possibilitava a gravação e a reprodução de entrevistas, ganhando vulto entre as décadas de 1960 e 1970, com a emergência das lutas pelos direitos civis. A partir de então, a história oral passa a ser vista como uma forma de dar voz às minorias, fontes até então relegadas, para favorecer a construção de uma contra história que se colocava diante das versões consagradas, valorizando-se o papel do sujeito na história (ROBERTS, 2002).

Cunha et al. (2017) destacam que os princípios centrais dos métodos biográficos são **a narrativa, a oralidade, o holismo, o construtivismo, a relevância contextual, o caráter situacional, a ênfase relacional, o potencial autorreflexivo e a sensibilidade a contradições**. Integrando suas categorias com contribuições de outras referências analisadas, oferece-se a seguir um aprofundamento da compreensão de tais princípios.

**Princípio da narrativa.** Os métodos biográficos se apoiam em experiências que podem ser convertidas em narrativas. O ato de contar e ouvir histórias é indissociável da experiência humana. A narrativa ganha características, suportes e funções cada vez mais elaborados ao longo dos tempos e espaços (e.g. mitos, lendas, fábulas, contos, romances, causos, fofocas, relatos históricos, pinturas, cinema, teatro, ópera, quadrinhos, fotos ou pinturas). A produção e decodificação de narrativas articulam memória e imaginação, faculdades humanas essenciais para a compreensão do mundo e para conectar a dimensão individual à dimensão coletiva e vice-versa.

Ao contar uma história, o narrador conecta eventos em uma dada sequência, envolvendo personagens específicos e particularidades de um dado cenário (RIESSMAN, 2008). Constituem um sequenciamento de ações (o que), executadas por alguém (quem), em um determinado lugar ou contexto (onde), durante um dado espaço de tempo (quando). Ação e temporalidade são, portanto, elementos básicos e estão imbricados por meios da sequencialidade ou encadeamento, ideias fundamentais para a compreensão deste conceito. Entretanto, esta temporalidade pode partir tanto de uma concepção ocidental, tributária das proposições aristotélicas (começo, desenvolvimento e desfecho), quanto de uma concepção oriental, na qual a experiência temporal é mais circular, sobreposta ou não linear. Narrativas são modos de conhecimento e de comunicação (CZARNIAWSKA, 2004) que podem tanto ter como ênfase as ações e seus impactos, quanto as emoções (CUNHA et al., 2017).

As histórias são construídas para dotar a experiência humana de sentido; são uma forma de organização da experiência humana (MUSSON, 1998). Narrar e organizar são conceitos intrinsecamente ligados e centrais no uso dos métodos biográficos no estudo das organizações.

A organização pode ser vista como um “sistema coletivo de narrativas”, no qual a atuação narrativa é primordial para a construção de sentido entre seus membros e na correlação entre memória individual e institucional (BOJE, 1991).

**Princípio da oralidade.** Embora não seja o único, a entrevista é a principal técnica de coleta de dados dos métodos biográficos, o que coloca ênfase na oralidade. A fala e a enunciação das histórias pressupõem práticas como a de uma conversa cotidiana. Nessa conversa, uma história leva a outra, tópicos são mudados repentinamente, memórias são acessadas, correlações são feitas, idas e vindas afetam a cronologia dos fatos e temas aparentemente desconexos são associados (REISSMAN, 2008). Desse modo, a oralidade dos métodos biográficos favorece o acesso a uma riqueza de detalhes, relações contextuais e processos de construção de sentido muito significativas ao estudo de fenômenos complexos e relacionados à subjetividade e à intersubjetividade.

**Princípio do holismo.** Os métodos biográficos propiciam uma visão holística sobre comportamentos, relacionamentos, pensamentos e emoções. Eles permitem uma visão mais integrada de informações oriundas de múltiplos informantes que possuem lentes variadas e diferentes pontos de vista ao longo do tempo. Assim, demonstram como vários elementos evoluem ao longo do tempo, sofrendo a influência de múltiplos contextos, como o pessoal, familiar, econômico, tecnológico e político (CUNHA et al., 2017).

**O princípio do construtivismo.** Os métodos biográficos são construtivistas, porque se relacionam com aspectos interpretativos e com a construção de sentido, enfatizando o que os indivíduos criam a partir de suas experiências. Seu foco não está na precisão factual da história construída, mas no significado que tem para o entrevistado. A história é uma composição de significados interpretados e autorrepresentações (CUNHA et al., 2017). Toda leitura é uma interpretação e toda interpretação é uma associação que amarra o texto interpretado a outros textos, outras vozes (CZARNIAWSKA, 2002). A construção de sentido se apresenta tanto no ato de narrar quanto no ato de interpretar essas narrativas (LEVI, 2009).

**O princípio do contexto.** Nas biografias, as informações são altamente sensíveis ao contexto, pois as histórias dos indivíduos estão situadas nas circunstâncias de sua vida (CUNHA et al., 2017). A própria raiz sociológica dos métodos biográficos reforça essa característica. A história de vida dos indivíduos é entendida não apenas em termos da sua singularidade e individualidade, mas principalmente por sua relação com o contexto. As narrativas deixam aparentes a relação entre o indivíduo e a sociedade, expondo como, em situações específicas e na perspectiva dos indivíduos e grupos, percepções gerais e modos de pensar são representados e monitorados (ROBERTS, 2002).

**O princípio da situação.** Nos métodos biográficos, os relatos demonstram como as atitudes, emoções e interpretações são dinâmicas e mudam com o passar do tempo (CUNHA et al., 2017), ou seja, são dinâmicas sempre situadas. O caráter temporal de uma história dá conta de um momento específico em que ações, emoções e interpretações acerca delas aconteceu. Os relatos podem tanto percorrer o tempo, considerando transformações ocorridas em seu transcurso, quanto no ato de contar a história novas relações e sentidos podem se apresentar, reconfigurando interpretações naquele instante. Esse dinamismo relacionado à inerente temporalidade das histórias dota a pesquisa da capacidade de acessar informações processuais sobre, por exemplo, processos de mudança, tomadas de decisão, liderança.

**O princípio da relação.** Compreender uma história de vida requer do pesquisador colocar as relações humanas no centro do processo. Histórias são testemunhos das relações vivencias por um indivíduo e seus reflexos. Os métodos biográficos retratam a relação dos indivíduos com o ambiente e as conexões humanas que definem a vida de alguém. Mesmo as narrativas mais pessoais e psicológicas estão em estreita relação com o significado coletivo, como suposições, regras sociais, convenções e similares. Ou seja, a narrativa enquadra as ações dos indivíduos na articulação de um contexto social relacional (CUNHA et al., 2017). Além disso, o próprio ato de contar uma história é um ato relacional, tendo em vista que aquele que narra sua história de vida sempre a narra para alguém. A narrativa está dotada de um caráter intencionalmente comunicativo e heurístico que a transforma em uma interação social completa (BUENO, 2012).

**O princípio da autorreflexão.** Os métodos biográficos possibilitam ao entrevistado refletir sobre sua história à medida que ele realiza seu relato. O ato de narrar sua história situa o entrevistado em uma espécie de divã, o convidando a refletir sobre seu eu interior, seus dilemas e incertezas, motivações, decisões, escolhas a fim de melhor informar sua experiência (CUNHA et al., 2017). Isso dota os métodos biográficos com a capacidade de se acercar a fenômenos complexos que envolvem tomada de decisão e motivações, oferecendo um acesso privilegiado a processos subjetivos. Possibilita também que o processo de pesquisa enriqueça a experiência do entrevistado, devolvendo a este um potencial benefício em se engajar com a pesquisa.

**O princípio da sensibilidade à contradição.** Devido aos princípios da relação, do contexto e da autorreflexão, os métodos biográficos se tornam sensíveis a contradições, visto que evidenciam a complexidade das experiências vividas e seus paradoxos (CUNHA et al., 2017). Longe de uma trajetória linear e unidirecional, uma história ganha muitas vezes um sentido construído no próprio ato de contação. Essa ilusão biográfica (BOURDIEU, 2009)

esconde diversas bifurcações, contradições, conflitos internos e situações paradoxais que marcam a vida de qualquer indivíduo. Ao expor essa ilusão, os métodos biográficos guardam um potencial muito grande de investigação de motivações subjacentes e dilemas vivenciados em situações de conflito e mudança, expondo não apenas sua resolução, mas também o processo percorrido para tal.

As potencialidades dos métodos biográficos são variadas, apesar de destacarmos pelos menos três. A primeira potencialidade refere-se à **valorização do indivíduo na construção da história organizacional, mantendo-se sempre seu vínculo com a dimensão coletiva**. A principal potencialidade dos métodos biográficos é valorizar o papel do sujeito na história, possibilitando uma melhor compreensão da construção das estratégias de ação, da construção de sentidos e das representações de grupos e indivíduos em um dado contexto social. Ao considerarem **a relação entre a dimensão individual e coletiva**, os métodos biográficos permitem compreender a dimensão subjetiva dos atores sociais possibilitando que a história de um indivíduo reflita um momento histórico e revelando os valores da sociedade que podem interferir na realidade organizacional (MAGESTE; LOPES, 2007). Nas ciências sociais, os métodos biográficos são reconhecidos por sua capacidade de dar voz às pessoas (por exemplo, imigrantes, agricultores, comerciantes e outros) que geralmente são excluídas da história oficial, via de regra interpretada em favor da interesses das classes dominantes. Desse modo, apresentam um caráter emancipatório por meio recuperação da própria história por parte do pesquisado, o que se mostra relevante na construção de identidades e na compreensão de processos antes velados, reprimidos ou automatizados (FRANÇOIS, 2009).

Da mesma maneira, no estudo das organizações, as narrativas permitem dar voz não apenas aos gerentes médios e inferiores, mas também a todos os atores pertencentes aos vários subgrupos dentro da organização ou em torno da organização que geralmente não são considerados nas pesquisas desenvolvidos por meio de outros métodos (DENIS; LANGLEY; ROULEAU, 2010). Isso potencializa o estudo dos fenômenos organizacionais em multinível, nos permitindo melhor entender as práticas e habilidades individuais utilizadas nestes processos. Também permite capturar rotinas, eventos, interações e conhecimentos que constituem as práticas dos gestores, alcançando melhor o nível micro organizacional (ROULEAU, 2015).

A segunda potencialidade dos métodos biográficos consiste na **intensificação da reflexividade na pesquisa**. Assim, somos conduzidos a converter o próprio processo de pesquisa em uma ferramenta de construção de sentido (de si e do mundo) por meio do acesso privilegiado às experiências. Colomby et al. (2016) recorrem ao conceito de “experiência da

reflexão” para destacar a capacidade dos métodos biográficos em gerar no entrevistado sentidos para suas próprias vivências em processo de aprendizado. Ao reposicionar a interação pesquisado-pesquisador, métodos biográficos abrem novas portas para a pesquisa, levando em conta que as histórias de vida não são algo fixo nem estático. Pelo contrário, seus sentidos se formam na relação entre o indivíduo e seu contexto.

A terceira potencialidade dos métodos biográficos refere-se a **facilitar o acesso a informações complexas, contextualizadas, situadas, sutis e sensíveis**. Os métodos são particularmente adequados para explorar problemas e questões para as quais as informações são de difícil acesso (ROULEAU, 2015). Ao incorporarem a subjetividade e a intersubjetividade como parte inerente do processo de pesquisa, os métodos biográficos possibilitam a investigação dos fenômenos complexos, alcançando dimensões mais sutis, sem reducionismos e sem uma interpretação linear entre causa e efeito (LIČEN; CIUHA, 2012). Consequentemente, permitem a coleta de informações complexas o que maximiza o tempo e os recursos dos pesquisadores. Ao fomentar a reflexão da vida por meio de narrativas, os métodos contribuem para que o pesquisador alcance uma interpretação complexa das organizações (TSOUKAS; HATCH, 2001), tomando o próprio fenômeno organizacional como uma narrativa por se tratar de uma sucessão de acontecimentos transcorridos em uma dimensão temporal. Esses acontecimentos são imersos em um dado contexto, perpassados por relações dinâmicas e paradoxais, que agregam diversas subjetividades e cujo sentido é construído durante e a partir do próprio processo de ação-reflexão, no qual se insere também o próprio esforço do pesquisador.

Em suma, princípios e potencialidades são inseparáveis de tradições epistemologias e teóricas às quais os métodos biográficos se vinculam. No processo de adoção e aplicação dos métodos biográficos, tanto princípios e potencialidades devem ser considerados, reflexivamente, mas também suas conexões epistemológicas e teóricas. Dessa forma, a prática metodológica pode ganhar reflexividade e melhor consistência em suas aplicações na área de Administração. Apesar dos métodos biográficos ainda aparecem de forma tímida na pesquisa em Administração, suas aplicações já expressam força e relevância em diversos temas e enfoques. Ao percebermos que existem pesquisas robustas e relevantes, em Administração, que se pautaram pelos métodos biográficos, esses exemplos ajudam a legitimar o trilhar de pesquisas futuras.

### 4.3 MÉTODOS BIOGRÁFICOS COMO MEIO DE AVANÇO DO CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

Na área da Administração, os métodos biográficos orientam pesquisas com diversas temáticas tais como: estratégia organizacional (ROULEAU; BALOGUN, 2011; ROULEAU, 2015), identidade organizacional (CZARNIAWSKA, 1997), identidade de trabalho (WATSON, 2009), liderança (FRÉMEUX; PAVAGEAU, 2020; CUNHA; LEWIS, 2017), relações de gênero (CAPPELLE et al., 2010), assédio moral (CORRÊA; CARRIERI, 2007) e instituição total (CARVALHO; FISCHER, 2006). Contudo, a análise sistemática realizada possibilitou identificar uma incipiente adoção dos métodos biográficos pelos pesquisadores em Administração, sobretudo no contexto brasileiro. Além disso, por vezes, verificou-se a fraca robustez dos conhecimentos desenvolvidos por parte das pesquisas que o adotam.

Tal situação é muitas vezes utilizada para desacreditar equivocadamente a validade dos métodos biográficos, associando-os a práticas pouco apuradas de pesquisa e a resultados excessivamente impressionistas. A presente pesquisa considera que, longe disso, pesquisas biográficas podem contribuir de forma significativa e relevante para o avanço do conhecimento em Administração desde que adotadas com consciência crítica acerca de seus princípios teórico-epistemológicos e aplicadas competentemente no que concerne aos procedimentos metodológicos e analíticos que lhes correspondem.

Nesse sentido, essa seção busca desmistificar a ideia dos métodos biográficos como periféricos e favorecer um entendimento de seu pleno potencial na pesquisa em Administração. Para tanto, o que se segue é a ilustração da sua aplicabilidade por meios de cinco pesquisas publicadas em revistas científicas reconhecidas pela sua excelência acadêmica. A escolha dessas pesquisas deveu-se ao detalhamento dos procedimentos metodológicos apresentados e à densidade conceitual das contribuições alcançadas. Além disso, deveu-se também à centralidade e contemporaneidade dos campos do conhecimento em Administração a que se dedicam: estratégia, identidade e liderança.

#### 4.3.1 Métodos Biográficos na pesquisa sobre estratégia

No campo das pesquisas sobre estratégia, Roleau e Balogun (2011) baseiam-se nas narrativas de prática: histórias de vida com foco nas experiências profissionais dos entrevistados. O objetivo da pesquisa é entender o papel dos gerentes intermediários na implementação de estratégias de mudança organizacional. Como os gestores intermediários

faziam a ponte entre as estratégias definidas pelas instâncias superiores e suas equipes? Os gerentes médios entrevistados foram convidados a narrar sua trajetória profissional com ênfase particular na reestruturação organizacional que acabavam de experimentar, sendo encorajados a reunir ações, crenças e sentidos que os ajudava a dar sentido ao processo que estavam vivenciando. Também foram providos grupos interativos de discussão nos quais os gestores compartilhavam os valores, as atitudes e representações envolvidos no processo.

Nesta pesquisa, quatro histórias foram selecionadas como as mais ricas e representativas: dois gerentes de uma empresa de comunicação e dois gerentes de uma multinacional de engenharia. As pesquisadoras concluíram que duas atividades narrativas foram adotadas pelos gerentes intermediários (em processos de reestruturação organizacional) como forma de praticar as estratégias definidas pela organização e assim engajar e motivar suas equipes. A primeira atividade é a “performance da conversa”, que diz respeito a construir um discurso com palavras, símbolos e metáforas, deliberadamente escolhidos para possibilitar a construção de sentido para o processo que estava em curso. A segunda atividade é a ‘montagem da cena’, identificando e atraindo pessoas das equipes que eram capazes de formar uma rede de influência e reverberação para a construção de sentido que estava sendo criada. A principal contribuição dos métodos biográficos na pesquisa de Roleau e Balogun (2011) foi permitir explorar o papel das competências discursivas na construção de sentidos que deem lastro ao processo de mudança organizacional. O uso dos métodos biográficos se mostrou poderoso por possibilitar a compreensão de como processos subjetivos se articulam com a dimensão coletiva dentro de uma organização.

Outra pesquisa que mobilizou os métodos biográficos de forma distintiva é Rouleau (2015). O objetivo é entender o papel dos gerentes intermediários em processos de reestruturação organizacional com foco na análise da estratégia como prática. A coleta de informações foi baseada na “opinião especializada”, recorrendo a contatos pessoais e uma empresa especializada em gestão de carreiras para selecionar os gestores que comporiam seu grupo de pessoas a serem pesquisadas. Além disso, foi solicitado a cada participante que indicasse outro gerente intermediário que tivesse passado por um processo de reestruturação organizacional. Desse modo, 58 narrativas de prática foram coletadas, com base em três entrevistas, no mínimo, por entrevistado.

Os entrevistados conheciam previamente o propósito da entrevista e podiam pensar sobre o que relatar durante a entrevista. No primeiro encontro de entrevista, eles eram convidados a narrar sua trajetória profissional do período escolar, passando por sua primeira experiência de gerenciamento e chegando até quando foi recrutado para o trabalho em que se encontrava



naquele momento. O encontro os ajudava a lembrar como eles se tornaram gerentes intermediários e quais foram as experiências mais importantes neste processo. O segundo encontro de entrevista era voltado para experiência presente. Conversava-se sobre o papel que desempenharam no processo de reestruturação e nos sentidos que criaram a partir do processo vivenciado. O terceiro encontro de entrevista tratou principalmente de sua previsão de carreira, envolvendo seu próprio futuro e o futuro da empresa após a reestruturação.

Diante da massiva quantidade de informações coletadas (aproximadamente 300 horas de entrevistas), a pesquisadora transcreveu apenas as 15 narrativas de prática que traziam informações mais relevantes. A análise foi realizada em duas etapas: (a) codificação das informações com base em fatos e categorias relevantes para o narrador e (b) análise extensiva das narrativas de práticas. Por meio dessa estratégia de análise, foi possível identificar 4 conjuntos de práticas que os gerentes usam para lidar com uma reestruturação, cada uma delas fundamentada em um tipo específico de conhecimento. Essas práticas são ilustradas por meio do exemplo de Mary, uma enfermeira que trabalhava há 25 anos no mesmo centro de saúde e que mudou de cargo com a reestruturação que a organização sofreu. Assim, Rouleau (2015) apresenta cada conjunto de práticas: (a) considerar a reestruturação como mais crise da vida, (b) convencer os outros, (c) mobilizar redes e (d) lidar com imprevistos.

#### **4.3.2 Métodos biográficos na pesquisa sobre identidade**

Com o propósito de correlacionar narrativa, identidade laboral e construção social, Watson (2009) analisa a autobiografia que Leonard Hilton, gerente sênior em uma empresa de telecomunicações. A autobiografia foi escrita após a aposentadoria para oferecer um legado de memória para seu filho. Apesar da entrevista biográfica ser a via privilegiada de coleta de informações nos métodos biográficos, outras técnicas de coleta e outras fontes de informações também podem ser acionadas. Watson (2009) justifica a escolha da autobiografia de Hilton como um estudo de caso não por ele ser um gerente típico ou um relator de história de vida. A escolha se dá por ele ser um “caso extremo” de relação identidade-trabalho, com em alguém que demonstra um pensamento narrativo e avançadas habilidade para narrar. Assim, o caso foi escolhido como adequado na busca ideias sobre o papel das narrativas na construção da identidade laboral.

Durante a análise, foram adotados dois procedimentos: (a) uma leitura cuidadosa ao longo de dois meses e a extração de uma versão muito mais condensada (durante esse processo, foram listados temas e categorias que pareceram teoricamente relevantes para o objetivo da pesquisa)

e (b) o material foi reorganizado com base nesta seleção de temas e categorias e posteriormente lido e relido à luz da literatura acadêmica para produzir as conceituações e análises apresentadas na pesquisa. Apoiando suas conclusões com trechos da narração de Hilton, o pesquisador apresenta suas contribuições conceituais para o avanço do campo de pesquisa sobre trabalho e identidade: (a) longe de uma construção individual, a identidade se constrói em um trânsito permanente entre a agência individual e o contexto sociocultural em que o indivíduo está inserido, (b) a construção da identidade laboral está em permanente trânsito com a construção identitária do sujeito numa perspectiva mais ampla. Assim, a pesquisa ilustra a natureza dual e complexa da identidade e apresenta como as narrativas são capazes de dar acesso a esses processos sem privilegiar um ou outro polo isoladamente. Elas trazem em si, amalgamadas, essas duas dimensões indissociáveis: o dentro (a ação) e o fora (o contexto da ação).

#### **4.3.3 Métodos biográficos na pesquisa em liderança**

Frémeux e Pavageau (2020) investigam a relação entre liderança e trabalho significativo. O objetivo é identificar que dimensões são consideradas pelos líderes com vistas a adotar práticas de liderança que contribuem para trabalho significativo. Foram feitas 42 entrevistas com participantes selecionados em oito programas de desenvolvimento de liderança oferecidos por empresas de *coach*. Os entrevistados eram um misto de profissionais que efetivamente atuavam em posições de lideranças e que almejavam ocupar essa posição. O principal critério de seleção dos entrevistados é que todos deviam ser membros de comitês executivos e participar da esfera estratégica da organização em que trabalhavam. As entrevistas foram gravadas, transcritas e verificadas, buscando uma descrição precisa da resposta dos entrevistados. As entrevistas foram divididas em duas fases de pesquisa: exploratória (15 entrevistas exploratórias, com duração entre 30 e 60 minutos) e biográfica (27 entrevistas biográficas, com duração de aproximadamente 105 minutos).

Na fase exploratória, foram feitas perguntas mais genéricas sobre o papel dos líderes e sobre as atividades desempenhadas e, desde já, se revelou a importância da questão do significado dado pelos líderes à sua atividade profissional. Nesse estágio, foram identificadas as três principais categorias de significado relacionados aos líderes, aos seus relacionamentos com colegas de trabalho e com a dimensão social do seu trabalho. Nesse estágio, os pesquisadores perceberam como o uso da história de vida poderia desdobrar essas categorias para subcategorias e elucidar sua dinâmica, tendo em vista que as histórias são verdadeiros repositórios de sentidos.

Na fase biográfica, o número de entrevistas realizadas foi definido pelo princípio da saturação. Quando as informações passaram a se mostrar redundantes o processo de coleta foi concluído. Durante essa fase, os pesquisadores focaram mais no conceito de liderança significativa sem referência a conceitos oriundos da teoria. Era feita uma pergunta aberta: que significado você dá a seu trabalho como líder? Dispunham de outras perguntas para orientar os estimular o rumo do relato, se fosse necessário: “Que experiências impactaram sua atividade como líder?”, “Como você se descreve como líder?”, “Você poderia dar algum exemplo de projetos e práticas como líder?”.

Na análise das informações, foi gerada uma lista com categorias mencionadas pelos líderes que posteriormente foi refinada, unificando ou separando categorias para evitar sobreposições ou redundâncias. Essa categorização refinada foi correlacionada pelos pesquisadores com as categorias da base teórica adotada na pesquisa. Do processo, emergiram seis novas dimensões de significado que os líderes dão a sua atividade: exemplo moral, autoconsciência, apoio pessoal e profissional, espírito comunitário, compromisso de trabalho compartilhado e atitude positiva em relação aos outros e eventos.

Outra pesquisa sobre liderança com base nos métodos biográficos é pesquisa realizada por Cunha et al. (2017). Para defender o entendimento da liderança como processo, os pesquisadores buscaram avaliar como eventos da infância afetam o processo de liderança, mais especificamente, como relações parentais tensas na primeira infância influenciam os líderes. Nesse contexto, os métodos biográficos oferecem uma visão mais rica em nuances do processo de liderança, ao trazer à tona em forma de narrativas aspectos como a autorreflexão, a construção de sentido e o enfrentamento de situações paradoxais inerentes ao cotidiano dos líderes. As informações analisadas são oriundas da história de vida de três líderes do segmento de tecnologia, coletadas a partir de biografias escritas sobre os líderes e, de forma suplementar, a partir de relatos de parentes e colegas de trabalho, bem como cartas e reportagens veiculadas na imprensa. As biografias foram utilizadas para obter categorias comuns, bem como diferenças.

Na análise, as biografias foram organizadas cronologicamente, nas quais foram identificados (a) temas centrais em diferentes esferas (infância, desenvolvimento, origens como empreendedor e estilos de liderança) e (b) quatro padrões (os líderes eram visionários, tinham um temperamento corrosivo, eram narcisistas e foram adotados). Em uma etapa mais profunda de análise, foi possível identificar inconsistências nas narrativas analisadas. Essas contradições pareceram úteis aos pesquisadores para explorar como os líderes podem ser amados e odiados simultaneamente, bem como uma mesma característica pode ser o principal ponto forte e fraco

dos líderes. A pesquisa de Cunha et al. (2017) destaca o potencial das narrativas em revelar camadas subjacentes e de difícil acesso para outros métodos de pesquisa, tal como os paradoxos e contradições relacionadas aos fenômenos analisados.

#### 4.4 MÉTODOS BIOGRÁFICOS NA PRÁTICA DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

A partir da conscientização do pesquisador em relação aos princípios e principais potencialidades dos métodos biográficos (seção 1) e da exemplificação da sua aplicação no campo da Administração (seção 2), propomos agora oferecer aos pesquisadores a sistematização de conhecimentos que lhes permitam pensar a sua própria prática de pesquisa com vista a torná-la mais fundamentada, consciente e coerente. Cabe destacar que o propósito não é fazer prescrições à guisa de um manual, tendo em vista que a própria natureza construtivista dos métodos biográficos desaconselha este tipo de abordagem. O foco recai, conseqüentemente, na sistematização de um conteúdo que apareceu bastante fragmentado e disperso no levantamento bibliográfico realizado, com o intuito de oferecer aos pesquisadores em Administração um panorama geral que lhes sirva de estímulo a considerar e aplicar os métodos biográficos em suas pesquisas futuras.

##### 4.4.1 Âmbitos

Em algumas pesquisas, pode-se apresentar como relevante definir de forma mais clara que âmbito os métodos biográficos tomarão no contexto de pesquisa. O âmbito pode variar em função das particularidades dos estudos desenvolvidos, bem como das disciplinas e tradições teóricas às quais os estudos se vinculam (ROBERTS, 2002). Proposto pela História Oral (FERREIRA; AMADO, 2009), os métodos biográficos podem ter três níveis de mobilização na pesquisa, indo do mais amplo ao mais pontual: (a) **disciplina** (método como campo do conhecimento, com objetivo próprio e capacidade de gerar produções teóricas para as questões surgidas na prática), (b) **metodologia** (método como conjunto de procedimentos e preceitos que estruturam e guiam a realização da pesquisa) e (c) **técnica** (método como técnicas de coleta, transcrição e análise de narrativas). Tal escolha se relaciona com a relevância dos princípios do método para o desenvolvimento da pesquisa em questão. Além disso, implica em um maior ou menor comprometimento do pesquisador no seu domínio de seus conceitos e práticas.

Em relação à mobilização de narrativas na pesquisa biográfica, três modalidades se destacam (BOM MEIHY, 1996): a **narrativa como foco** (a vida do sujeito entrevistado se

constitui em elemento fundamental para o desenvolvimento da pesquisa), (b) o **tema como foco** (busca-se a narrativa do entrevistado a partir de um assunto específico preestabelecido e a história de vida volta-se para informar a temática central da pesquisa) e (c) **a construção social como foco** (ênfatiza-se a dimensão mais coletiva que individual, em que a história de vida tem como foco de reconstrução de mitos, tradições ou uma visão de mundo mais comunitária). Tais opções relacionam-se com a disciplina na qual a pesquisa se desenvolve, bem como com seu objeto.

#### **4.4.2 Procedimentos técnicos de interação com o material empírico: a entrevista biográfica**

Em pesquisas biográficas, a entrevista é um procedimento central. Todavia, é possível utilizar os métodos biográficos sem entrevistas e/ou com combinações de outras fontes, como a observação, documentos (KIM, 2016) e artefatos pessoais, como diários, cartas, fotografias, perfis, currículos, cartões postais, cartões de aniversário, joias, etc. (ROBERTS, 2002). Na entrevista biográfica, o entrevistado conta nas suas próprias palavras suas experiências (ROULEAU, 2015). Ele escolhe contar sobre sua vida vivida, de acordo com o que se lembra e deseja contar, produzindo uma narrativa sobre o conjunto de sua experiência de vida, em que seus aspectos mais significativos são destacados (ATKINSON, 1998). O propósito do entrevistador é ganhar conhecimentos sobre a experiência do entrevistado por meio de uma reflexão cronológica (CASSELL et al., 2018), capturando a sequência de acontecimentos relatados pelo pesquisado.

A entrevista biográfica pressupõe a articulação entre, no mínimo, um entrevistador e um entrevistado, a partir de um processo duplamente interpretativo que explora a construção de sentidos tanto por parte do entrevistado (ao relatar suas experiências de vida e memórias), quanto por parte do entrevistador, ao analisar tais informações com vistas a alcançar seu objetivo de pesquisa. Não existe uma fronteira nítida e definitiva que distingue entrevistas de forma geral da entrevista biográfica, uma vez que todos tipos de entrevista compartilham muitos traços em comum. Podemos entender a entrevista biográfica como uma entrevista que busca maior detalhamento, melhor descrição e forte enraizamento com a história vivida pelo entrevistado(a). Ou seja, a entrevista biográfica demanda maior densidade de acordo com a temporalidade e espacialidade situadas na história de vida do entrevistado(a). Neste item, vamos privilegiar as pesquisas sobre entrevista no contexto específico dos métodos biográficos.

#### *4.4.2.1 Planejamento*

Quatro aspectos devem ser levados em consideração no planejamento de uma pesquisa biográfica: compreender o papel do entrevistador, definir a estruturação da entrevista, selecionar os entrevistados e atentar para as questões éticas. Quanto ao papel do pesquisador, é importante partir da compreensão da entrevista biográfica como um espaço transicional dentro do qual ocorrem processos de autonegociação, nos quais podem surgir posturas previsíveis que refletem ideologias dominantes, mas que podem vir a ser questionadas dentro do próprio processo de pesquisa. Isto pode ocorrer quando as pessoas se sentem incentivadas a contar suas histórias e realmente se ouvem (MERRILL; WEST, 2009). A entrevista deve ser vista como um processo ativo ao qual é inerente um caráter interpessoal, pois no processo de entrevista, os participantes estão em constante desenvolvimento. O próprio entrevistador não é estático ou predefinido, como uma fonte de informação a ser acessada. Pelo contrário, ele é construído em relação às contingências comunicativas em andamento durante a entrevista (HOLSTEIN, 1995).

Assim, o processo de pesquisa passa de uma subjetividade passiva – que considera o entrevistado como um repositório de dados que deverão ser extraídos pelo pesquisador tal qual já existem – para uma subjetividade ativa – que considera o entrevistado como uma fonte animada e produtiva de conhecimento narrativo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2012). O pesquisador precisa atentar para a natureza discursiva do processo de entrevista, no qual entrevistador e entrevistado, através de repetidas reformulações de perguntas e respostas, se esforçam para chegar juntos a significados que ambos possam entender, num processo de construção conjunta de sentido (MISHLER, 1986).

Quanto à estruturação da entrevista, é importante considerar abordagem e o formato de entrevista a serem adotados, bem como planejar a duração dos encontros e as questões de pesquisa. A abordagem diz respeito a como serão organizadas as entrevistas. Uma abordagem possível é fornecer ao entrevistado uma lista com tópicos a serem abordados, o que pode ajudar o entrevistado a ter uma melhor noção do terreno a ser coberto e a fortalecer a confiança (MERRILL; WEST, 2009). Outra abordagem é conduzir a entrevista de forma mais interativa, estabelecendo uma conversa com o entrevistado (RIESSMAN, 2008).

É corriqueiro organizar as entrevistas biográficas em diversos encontros. Alguns autores propõem, no mínimo, três encontros. Num primeiro, o entrevistador apresenta o objetivo do estudo e começa com uma pergunta única e aberta, estimulando o entrevistado a contar sua

história de vida. No segundo encontro, depois uma análise da entrevista do primeiro encontro, o pesquisador pode apresentar questões mais estruturadas, moldadas pelos interesses teóricos da pesquisa. No terceiro encontro as narrativas coletadas nos encontros anteriores podem alimentar uma entrevista ainda mais focada (MERRILL; WEST, 2009). Outra proposta é que selecionar os entrevistados e atentar para as questões éticas. Quanto ao papel do pesquisador, é importante partir da compreensão da entrevista biográfica como um espaço transicional dentro do qual ocorrem processos de autonegociação, nos quais podem surgir posturas previsíveis que refletem ideologias dominantes, mas que podem vir a ser questionadas dentro do próprio processo de pesquisa. Isto pode ocorrer quando as pessoas se sentem incentivadas a contar suas histórias e realmente se ouvem (MERRILL; WEST, 2009). Outra proposta é que no primeiro encontro, o entrevistador parta de uma pergunta base e sem fazer interrupções, deixando o entrevistado ir até não ter mais nada a dizer. Imediatamente depois, ou o mais breve possível, se seguiria o segundo encontro no qual o entrevistador deveria ater-se apenas aos tópicos levantados na narração inicial, seguindo estritamente a ordem em que foram levantadas e usando as palavras do entrevistado na busca de aprofundamento do relato. O terceiro encontro só poderia ser realizado após concluída a análise preliminar do material coletado nos dois encontros anteriores. Esse encontro seria livremente conduzido à luz do objetivo de pesquisa e de questões teóricas, sem se restringir ao que foi relatado pelo entrevistado (WENGRAF, 2001).

Existem propostas que englobam apenas dois encontros. No primeiro, fase de narração, o entrevistador restringe suas intervenções ao mínimo enquanto o entrevistado narra completamente os eventos e experiências de sua própria vida. Essa narrativa não é interrompida por perguntas, mas pode ser incentivada por expressões não-verbais de interesse e atenção. A ideia é deixar a entrevista seguir seu curso naturalmente para abarcar tudo o que o entrevistado deseja cobrir de sua vida. No encontro de narração, o principal papel do pesquisador é o de um ouvinte e observador. No segundo encontro, fase de conversação, passa-se a um processo de entrevista detalhado composto por perguntas e respostas. O pesquisador passa a exercer um papel ativo de co-construtor. Nesse encontro, a entrevista ganha um caráter discursivo ou dialógico e envolve a criação de significado (KIM, 2006).

Sobre a duração das entrevistas, comumente a duração é de uma hora a uma hora e meia por encontro, por se tratar de uma duração que ajuda o gerenciamento da quantidade de informações a serem relatadas e analisadas (ATKINSON, 2002). Contudo, a duração da entrevista pode ser muito variável a depender do caráter e das circunstâncias da pesquisa.

Sobre as questões da entrevista, a liberdade narrativa do entrevistado é uma questão central. Todavia, para manter o foco da pesquisa, é possível elaborar perguntas antecipadamente, mantendo-se flexível durante o processo de entrevista. As perguntas mais úteis são as abertas, descritivas, estruturais e de contraste. Construções como “como você descreveria”, “em que essa situação difere das outras”, “qual foi o momento mais memorável” são exemplos de perguntas com potencial de acessar o nível emocional do entrevistado, porque incentivam respostas mais ponderadas e pessoalmente significativas. Outra possibilidade é perguntar a partir de uma sentença explicativa, com a finalidade de contextualizar o entrevistado (KIM, 2016).

É importante que o pesquisador leve em consideração e planeje a adequação da abordagem adotada, o formato de entrevista, as questões apresentadas e a duração dos encontros. A necessidade de diversos encontros de entrevistas pode ser inviável para alguns perfis de entrevistados. Por outro lado, uma pergunta inicial pode ser ameaçadora para pessoas vulneráveis, não acostumadas a essas circunstâncias. Já uma entrevista mais interativa pode não ser a melhor opção quando a pesquisa envolve assuntos tabu ou experiências traumáticas, por exemplo. Para determinados perfis de entrevistados será viável a realização de diversos encontros, enquanto para outros isso pode ser um desafio.

Quanto à **seleção dos entrevistados** e à definição da quantidade de entrevistas, como é próprio da abordagem qualitativa, a utilização de técnicas de amostragem estatística não é indicada. Na pesquisa biográfica, o principal critério de seleção é que as pessoas tenham uma experiência potencialmente rica para compartilhar em relação ao assunto pesquisado (MERRIL; WEST, 2009). Ao invés de critérios quantitativos de verificabilidade e universalidade, as escolhas devem basear-se naquilo que vincula as trajetórias das pessoas entrevistadas ao objetivo da pesquisa, bem como ao procedimento de saturação qualitativa, a partir da análise das informações, para estabelecer o fim do esforço de coleta (MAGESTE; LOPES, 2007). A estratégia da bola de neve (quando um pesquisado indica uma ou mais pessoas com potencial de participar da pesquisa) é comumente utilizada (MERRIL; WEST, 2009) como meio de manter a coerência e diversidade dos entrevistados em relação às suas experiências. Na prática, selecionar os entrevistados trata-se de identificar aqueles que são considerados capazes de produção narrativa (HOLSTEIN, 1995), sem perder de vista que a definição dos entrevistados também está relacionada ao contexto de realização da pesquisa, o que envolve seu tempo de desenvolvimento, a quantidade de pesquisadores implicados e o orçamento de pesquisa disponível (MERRIL; WEST, 2009).



Quanto às **questões éticas**, o contato com experiências, perspectivas e sentimentos pessoais podem trazer implicações morais que afetam tanto o papel do pesquisador, quanto o uso das informações coletadas. É dever do entrevistador proteger as informações do entrevistado, considerando seus interesses, direitos e privacidade. Dentro do protocolo ético a ser adotado no planejamento de pesquisa é preciso que tudo seja posto de forma clara ao entrevistado desde o início sobre os objetivos e a agenda do entrevistador para que ele possa saber exatamente o que se planeja fazer com suas histórias. O pesquisador deve estar aberto a negociações, preservando, se necessário, o anonimato do entrevistado e respeitando seu eventual desejo de interromper sua colaboração com a pesquisa (ATKINSON, 1998). Além disso, se alguma situação de poder colocar o entrevistado em uma posição vulnerável, isso pode afetar não apenas a voz em que a história é contada, mas também o impacto que a narrativa tem sobre quem a faz (ATKINSON, 2002). O poder também se apresenta quando o pesquisador define a quem confere voz e a quem cala (HOLSTEIN, 1995), definindo que experiências ou subjetividades são válidas para o estudo. Essas tensões devem ser levadas em conta pelos pesquisadores no momento de planejar sua ação de pesquisa, de modo a identificá-las e considerar seu impacto ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

#### *4.4.2.2 Processo de entrevista*

Durante a interação com o entrevistado, aparecem surpresas e questões que precisam ser levadas em consideração pelo pesquisador.

**Como criar confiança e se mostrar um bom ouvinte?** A introdução da pesquisa e de seus procedimentos com clareza e organização fornece uma base sólida para o trabalho biográfico (MERRILL; WEST, 2009). Uma escuta atenta e interessada ajuda a criar um laço de confiança com o entrevistado, permitindo o acesso a uma gama mais íntima, detalhada e rica de informações. Uma escuta ativa pode ser demonstrada com contato visual e sons não verbais que indiquem que você está ouvindo (WENGRAF, 2001). A escuta ativa também vem com uma observação aguçada da maneira como o entrevistado fala, o uso da linguagem corporal, expressões emocionais, sentimentos, etc. Por meio dessa competência, o pesquisador pode buscar acessar conteúdos mentais, intelectuais, cognitivos e emocionais do entrevistado (KIM, 2016). Permita ao entrevistado o acontecimento de pausas e silêncios. Esta conduta pode estimular o entrevistado a avançar em seu relato, demonstrando uma escuta interessada e ativa do pesquisador que não está apenas ali coletando dados, mas está fazendo da entrevista em um ato reflexivo (ATKINSON, 1998) no qual entrevistado e entrevistador criam sentidos.

**Como estimular que as respostas sejam formuladas como histórias?** Numa entrevista biográfica, as respostas devem se constituir um relato de experiências. Mais importante que perguntar “por que?” e “para quê?” é estimular o entrevistado perguntando: “como isso ou aquilo aconteceu?” ou “o que aconteceu na sequência?”. As razões, motivações e emoções devem emergir da história narrada na medida em que expõem problemas e possibilidades que não são visíveis quando a atenção é restrita às trocas de perguntas e respostas (MISHLER, 1986). Contar histórias está longe de ser incomum, mas é preciso que o entrevistado tenha espaço para falar. O pesquisador deve se manter em segundo plano, demonstrando atenção e interesse, assim como evitando juízos de valor quanto ao que está sendo exposto. Regras de conversação como pausas, divagações, alternância de fala, retomada de algum ponto específico, esclarecimentos ou reforços necessários, etc. – oportunizam um verdadeiro diálogo entre entrevistado e entrevistador, sem perder de vista a centralidade da voz do entrevistado. No caso da necessidade de uma intervenção verbal, cabe aproveitar as próprias palavras do entrevistado, estimulando-o a avançar no seu relato sem interferências excessivas (WENGRAF, 2001). Mais que estimular os relatos a partir da memória, os entrevistadores podem assumir que os participantes serão capazes de reconstruir sua experiência (SEIDMAN, 2019).

**Como acolher a história da forma que ela se apresenta?** Os relatos podem apresentar feições variadas tanto de um entrevistado para outro, quanto em momentos distintos do mesmo entrevistado. Eles podem ser mais ricos (estrutura mais definida com personagens, encadeamento temporal e motivações mais claras, além de foco maior na ação) ou mais fragmentados (múltiplos desdobramentos, vozes em um fluxo de consciência cujo sentido ainda está em gestação) (MUSSON, 1998). É preciso manter-se receptivo em ambas as situações, já que a própria forma do relato carrega em si informações e *insights* valiosos no processo de pesquisa. Técnicas de associação livre, derivadas de ideias psicoterapêuticas, podem ser incentivadas, valorizando a expressão ainda que não haja uma relação lógica ou racional entre o tópico em questão e o que o entrevistado está dizendo. As pessoas podem ser solicitadas a dizer o que lhes vem à mente, o que pode abrir áreas ricas de conexão e investigação (MERRIL; WEST, 2009). Além disso, se emoções fortes surgirem durante a entrevista (ATKINSON, 1998), o pesquisador poderá espelhá-los, dando ao entrevistado a sensação de aceitação destas emoções e que elas contribuem para o processo de pesquisa. Uma postura empática e não intrusiva é uma habilidade importante a ser adquirida (WENGRAF, 2001) e que pode levar o pesquisador a acessar informações em profundidade.

**Como alternar entre guiar e ser guiado?** O entrevistador de histórias de vida é uma espécie de guia para a jornada em que entrevistador e entrevistado estão embarcando. Interferir no momento certo e da maneira certa pode resultar na abertura de ricas veredas. Um bom guia está à procura de sinais que indiquem quando avançar e quando recuar. É necessário sensibilidade para saber a hora de mudar de papel e se deixar ser guiado pelo entrevistado, sendo flexível e permitindo que a pessoa se expresse ou mesmo perseguindo tópicos novos e interessantes (ATKINSON, 1998). É comum que o pesquisador busque ser mais direto na busca de seus objetivos de pesquisa, desprezando os elementos contextuais e emocionais (CZARNIAWSKA, 2002). Mas é preciso entender que a entrevista biográfica se baseia em uma relação profunda de troca (ATKINSON, 2012).

#### 4.5 PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS: ANÁLISE DE NARRATIVAS

A etapa de análise pode ser dividida em dois momentos: a transcrição e a interpretação. O propósito da transcrição é transformar o tempo de entrevistas gravadas (documento primário) em uma narrativa legível (documento secundário). A tarefa do pesquisador ao transcrever uma entrevista biográfica é contar a história da pessoa com as palavras que ela usou. Trata-se de uma tarefa árdua e demorada que pode assumir diferentes características a depender dos propósitos da pesquisa. Há aquelas que demandam transcrições completas, outras que aceitam transcrições menos detalhadas. Já outras apresentam a transcrição ao entrevistado para que a examine e, eventualmente, a revise. Em seu tempo, a etapa de interpretação consiste em um processo de construção de significado a partir do material coletado em articulação com a base teórica estudada. Estabelecer significado e validade às histórias coletadas depende de alguns fatores: (a) qualidade do relacionamento que o pesquisador tem com o entrevistado, (b) o tipo de interação que existiu durante a entrevista, (c) a perspectiva teórica adotada e (d) a própria subjetividade do pesquisador (ATKINSON, 1998).

Cada disciplina, dentro de suas tradições de pesquisa, tem seu próprio ponto de partida para analisar as histórias de vida, mesmo que o ponto chave seja reconhecer como a estrutura da história e seus elementos (enredo, resolução inicial de confusão, personagens e seus papéis) se encaixam e criam um todo interativo entre si (ATKINSON, 1998). O carácter interpretativo, dialógico e contextual das narrativas são características preponderantes no processo de interpretação do material empírico. Nesse sentido, é útil ao pesquisador se acerrar a um vocabulário analítico que lhe possibilite começar a enxergar o mecanismo que compõe as

histórias de vida, o que pode se dar a partir de diferentes perspectivas. Do ponto de vista das **dimensões das narrativas** as histórias de vida apresentam alguns ou todos os componentes do discurso: **descrição, cronologia, avaliação e explicação** (OCHS, 2001). Os cenários são criados a partir de descrições. Os enredos apresentam uma cronologia linear ou mais complexa de eventos, fornecendo uma explicação do porquê um evento ocorreu em um ponto específico da sequência narrativa. Desde o início, a história é imbuída de uma avaliação moral e estética de ações, emoções, pensamentos e condições mundanas.

Do ponto de vista do **trabalho narrativo**, ou seja, do processo de geração de sentido, podem-se identificar nas histórias de vida os seguintes mecanismos: **ativação, ligação, composição, performance, colaboração e controle** (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2009). A ativação corresponde aos mecanismos interacionais que colocam a narrativa em marcha, tais como as interações entre pesquisador e entrevistado e as circunstâncias nas quais as narrativas são produzidas. A ligação corresponde aos mecanismos de conexão entre eventos ou experiências relatadas criando um contexto particular dotado de um sentido próprio. A composição corresponde aos temas e tramas escolhidos pelo entrevistado para compor a história. A performance corresponde aos mecanismos de mediação cênica das histórias, seus detalhes performativos, papéis, propósitos, audiências, modos de expressão e ênfases. A colaboração diz respeito a como os parceiros de conversação colaboram na produção das histórias e na construção de seus sentidos. Por fim, o controle corresponde às relações de poder que se estabelecem durante a produção narrativa determinando o que é dito e o que não é.

Um novo vocabulário analítico pode ser encontrado se as histórias forem tomadas a partir dos **ambientes narrativos**. Essas são forças sociais que influenciam as identidades dos participantes, o curso das ações, seus relacionamentos e, conseqüentemente, suas histórias de vida. Mais que espaços físicos, estes ambientes correspondem as diferentes escalas de relações sociais, tais como: **relações próximas** (ambientes familiares e relações íntimas); **cultura local** (ambientes de convivência da vida pública); o **status** (ambientes sociais definidos por critérios como a raça, gênero, classe social); **profissão** (formação e atuação profissional); **organizações** (espaços de atuação diversos em que os entrevistados se insiram como clubes, igrejas, agremiações, partidos políticos, etc.) e, por fim, **intertextualidade** (sobreposições e intercruzamento entre esses diferentes ambientes) (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2009).

Um novo vocabulário analítico pode ser extraído a partir da observação da **posição que o narrador** ocupa no processo. Aplicando conceitos da narratologia aos Estudos Organizacionais, Hatch (1996) destaca dois conceitos: **perspectiva narrativa** e **voz narrativa**.

A **perspectiva narrativa** corresponde à relação entre o narrador e a história, indicando se ela é contada de um ponto de vista interno ou externo. Já a **voz narrativa** descreve a relação entre o narrador e o ato narrativo, identificando se o narrador é ou não um personagem da história. Com base nestes conceitos, o narrador pode ocupar quatro posições distintas: observador objetivo; personagem secundário; personagem principal e narrador onisciente.

Muitas são as vertentes analíticas possíveis para a análise de narrativas, elas variam amplamente entre si e devem ser adotadas pelos pesquisadores em estrito alinhamento com as características da investigação em curso. Alguns exemplos dessas vertentes incluem: análise narrativa temática, análise narrativa estrutural, análise narrativa dialógico-performativa, análise de narrativas sócio interacional e análise narrativa visual.

A **análise narrativa temática** se centra no “que” está sendo dito (ou escrito). O foco da análise está mais naquilo que foi dito que na maneira de dizê-lo. As informações são interpretadas à luz do desenvolvimento temático do investigador (influenciado pelas teorias tomadas a priori ou que emergem na pesquisa, pela proposta de investigação, pelos dados em si, por comprometimentos políticos, etc.) (MAITLIS, 2012). Há pouca atenção ao contexto, às estruturas de discurso escolhidas pelo narrador, a quem o discurso está destinado ou a complexidade da transcrição. A análise narrativa temática é mais próxima aos métodos qualitativos como a *grounded theory*, a análise interpretativa fenomenológica, a história oral e ao folclore (RIESSMAN, 2008).

Na **análise narrativa estrutural**, o foco recai em como o narrador consegue persuadir o ouvinte que algo de fato aconteceu ou como as narrativas são estruturadas para alcançar seu objetivo. O interesse se desloca para o “como”, ainda que, como a tipologia anterior, esta análise esteja concentrada no conteúdo do que é dito. A tradição que orienta esta análise é a narratológica e linguística de base estruturalista, que parte do princípio de que as histórias são estruturadas em seis componentes básicos: resumo (ponto principal da história), orientação (atores, tempo, local e situação), complicação (sequência de eventos), avaliação (significado da narrativa), resolução (resultado) e coda (final e retorno ao tempo presente) (MAITLIS, 2012). Vincula-se também às tradições de disciplinas como teoria literária, semiótica e retórica (CZARNIAWSKA, 2004). Relaciona-se com características que definem os gêneros e as estratégias de estruturação das histórias, podendo gerar um conhecimento que reforça a temática de análise do pesquisador, mas também pode abrir direções inesperadas para a pesquisa. Ela não é adequada para grandes amostras, mas pode ser muito útil para casos de estudo bem detalhados e comparação entre poucos casos. A microanálise que emana da análise narrativa

estrutural pode ajudar o pesquisador (a) na construção de teorias que relacionam linguagem e sentido, (b) no entendimento de como os narradores usam o discurso para construir si próprios e suas histórias, e (c) na estruturação da tarefa de convencer e persuadir (RIESSMAN, 2008).

A **análise narrativa dialógico-performativa** é aquela que examina como a conversa entre falantes é interativamente produzida e performada como narrativa. O pesquisador é uma presença ativa e visível na coleta de informações, análise e escrita do relatório. Como o contexto interfere na contação da história e como a história é produzida em um contexto coreográficos (em espaços entre o narrador e o ouvinte, o cenário, a história e a cultura são preocupações deste tipo de análise. Enfatiza-se a importância da interação e o caráter performativo dessa interação, visto que, ainda que a linguagem seja uma via privilegiada de criação das histórias,

o corpo e outras vias alternativas de comunicação contribuem significativamente para a construção dos discursos (RIESSMAN, 2008). Incorpora-se elementos temáticos e estruturais, mas acrescenta-se a preocupação sobre como as narrativas são co-construídas entre o entrevistado e o pesquisador, enfatizando a característica interacional e contextual da produção das histórias e da construção de seus sentidos (MAITLIS, 2012).

A **análise de narrativas sociointeracional** pode ser realizada em uma perspectiva em que narrativas são consideradas como práticas, como fala-em-interação, opondo-se a tradições mais debitorias de conceitos estruturalistas (FINA; GEORGAKOPOULOU, 2008). Esta perspectiva sociointeracionista parte do princípio que a narrativa não pode ser descolada de seu contexto de produção. O que é dito e como é dito está intimamente ligado ao contexto, caracterizando a narrativa como uma prática social e não como um ato autônomo e cujo sentido se encerra em si mesmo. Mais uma vez, a interação entrevistado e pesquisador, bem como a interação com o contexto social em que essa interação está imersa, são elementos fundamentais para o processo de análise.

A **análise narrativa visual** trata de uma fronteira emergente da interpretação da pesquisa narrativa, na qual as imagens constituem na principal informação a ser interpretada lado-a-lado às palavras dos criadores dessas imagens. Os dados podem ser imagens encontradas (fotografias, pinturas e desenhos) ou imagens feitas durante a pesquisa (autorretratos, vídeo diários, etc.). Examinados conjuntamente com textos falados ou escritos, são informações úteis para estudar a construção, solidificação ou ficcionalização de identidades (RIESSMAN, 2008)

Importante lembrar que as histórias de vida não são a finalidade das pesquisas desenvolvidas por meio dos métodos biográficos, mas constituem meios para que os objetivos

de pesquisa sejam alcançados. A investigação narrativa mobiliza as histórias como energia para entender, analisar, avaliar e teorizar os fenômenos humanos e sociais. Assim sendo, é trabalho do pesquisador discutir e teorizar os resultados da pesquisa no contexto da disciplina na qual desenvolve o estudo. Cabe ao pesquisador desenvolver contribuição específica e implicações para seu campo de pesquisa com base nos referenciais teóricos adotados. Só assim, além de uma justificativa pessoal, a pesquisa ganhará valor prático, social e acadêmico (KIM 2016).

#### 4.6 DISCUSSÃO: DESAFIOS E IMPLICAÇÕES

Muitos são os desafios que se colocam no caminho dos pesquisadores que aderem aos métodos biográficos. Conferimos destaque a três deles: o desafio de teorizar, de focar e de respeitar questões éticas.

**Desafio de teorizar.** O enfoque na história de vida pode encantar o pesquisador e tornar difícil um processo de interação e análise das narrativas de forma a gerar um conhecimento conceitual-teórico que represente uma contribuição efetiva para seu campo disciplinar. A entrevista da história de vida é altamente contextualizada, abordagem altamente personalizada para a coleta de informações qualitativas sobre a experiência humana. Trata-se da busca de articular uma voz com experiências únicas a uma experiência humana universal, fundamentando-se na experiência e na interpretação, dois termos muito relativos (ATKINSON, 2002). Assim sendo, enviesamento (CUNHA et al., 2017) e dificuldades em generalizações (ROULEAU, 2015) são desafios que via de regra se apresentam na utilização destes métodos. São desafios que nascem do princípio construtivista, interacionista, interpretativos e situacional dos métodos em contraste com a problematização, indevida, mas ainda vigente, quanto à validade científica da oralidade (ROULEAU, 2015) e da própria abordagem qualitativa. Em uma primeira instância este desafio se apresenta logo na escolha dos indivíduos cujas histórias serão pesquisadas de modo que possa se estabelecer uma dinâmica adequada entre história individual e o aspecto coletivo. Apesar da justificativa acadêmica (motivo pelo qual a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento disciplinar) ser determinante, outras razões podem ser destacadas: pessoal (explicação de por que o estudo é relevante e por que é importante para o pesquisador), prática (explicação de como o estudo informará sobre suas práticas e as práticas de outras pessoas) e social (explicação de como o estudo pode abordar questões sociais maiores) (KIM, 2016).

**Desafio de focar.** De um ponto de vista micro, Roleau (2015) destaca desafios de ordem procedimentais quanto à aplicação dos métodos biográficos, no que concerne a manter o foco.

Em primeira instância, este desafio se apresenta na interação com o material empírico, quando o pesquisador necessita manter a vigilância para manter o foco do entrevistado no relato das experiências que são efetivamente úteis para o alcance do objetivo da pesquisa. Contudo, isso deve ser feito sem ferir a dinâmica própria do fluxo imaginativo e memorial inerente a estes métodos. Em segunda instância, este desafio se apresenta também durante o processo de análise dos dados, tendo em vista que a abundância de informações, demanda do pesquisador o foco no objetivo de pesquisa.

**Desafio de respeitar a ética.** Nos métodos biográficos, a questão ética não é simplesmente obter o consentimento do entrevistado para que sua história seja registrada e analisada, nem somente garantir a confidencialidade e anonimato. A análise narrativa implica extensos compromissos éticos, tendo em vista que o pesquisador que solicita as histórias das pessoas não coleta apenas dados, mas concorda em entrar em um relacionamento com o entrevistado e se tornar parte sua história (FRANK, 2002). Ao contar sua história de vida, uma pessoa se expõe e se apresenta vulnerável de muitas formas distintas (CASSELL et al., 2018), por isso é preciso não perder de vista que existe uma relação de poder entre entrevistador e entrevistado que pode afetar não apenas como a história é contada, mas o impacto do que é dito sobre quem está dizendo (ATKINSON, 2002). A ética também está relacionada ao processo de interpretação das histórias. Ainda que se trate de um método de natureza interpretativa, é necessário um compromisso para que inferências e deduções do pesquisador não deturpem a história de vida contada (CASSELL et al., 2018).

#### 4.7 CONCLUSÕES

O objetivo que motivou esta pesquisa foi o de integrar conhecimentos sobre a aplicação dos métodos biográficos na pesquisa em Administração. Essa motivação decorre de uma revisão sistemática realizada em produções acadêmicas nacionais e internacionais que apresenta como resultado uma dispersão e fragmentação do conhecimento sobre os métodos biográficos. Os resultados da pesquisa repousam sobre o desenvolvimento de algumas categorias integradoras - princípios, potencialidades, práticas e desafios – a partir das quais buscou-se oferecer contribuições a pesquisadores interessados na utilização dos métodos biográficos uma melhor compreensão sobre seus fundamentos, práticas e procedimentos.

Como implicação deste estudo, espera-se promover um maior e melhor conhecimento sobre os métodos biográficos, estimulando sua maior adoção no campo da Administração, bem



como possibilitando que sua aplicação seja feita com maior capacidade reflexiva e perícia. Dada à qualidade autorreflexiva própria dos métodos biográficos, espera-se ainda que seu uso consciente nas pesquisas em Administração promova contribuições sócio práticas. Com efeito, sabemos que o próprio engajamento em uma pesquisa biográfica pode estimular processos de tomada de consciência, criação de sentido e autorreflexão por parte de gestores entrevistados quanto a suas práticas e processos de gestão. Estimula-se, assim, um profícuo e necessário entrelaçamento entre pesquisa acadêmica e impacto social.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. **Indivíduo e biografia na história oral**. Rio de Janeiro: CPDOC, 2000.
- ALBERTI, V. **Tratamento das entrevistas de história oral no CPDOC**. Rio de Janeiro: CPDOC, 2005.
- ATKINSON, R. The Life Story Interview as a mutually equitable relationship. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MACKINNEY, K. D. (Eds.), **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: Sage Publications SAGE, 2012, p. 115-128.
- ATKINSON, R. The Life Story Interview. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Eds.), **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: SAGE, 2002, p. 121-140.
- ATKINSON, R. **The Life Story Interview**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- BOJE, D. M. The Storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.1, p. 106-126, 1991.
- BOM MEIHY, J. C. S. **Manual de história oral**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- BOURDIEU, P. A ilusão biográfica. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J. (Eds.), **Usos e abusos da história oral**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009, p. 183-192.
- BUENO, B. O. O método autobiográfico e os estudos com Histórias de vida de professores: a questão da subjetividade. **Educação e Pesquisa**, v. 28, n.1, p. 11-30, 2012.
- CAPPELLE, M. C. A.; BORGES, C. L. P.; MIRANDA, A. R. A. Exemplo de Uso da História Oral como Temática Complementar de Pesquisa em Administração. In: ANPAD. **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais**, Florianópolis, 2011.
- CARVALHO, R. O. C.; FISCHER, T. M. Ars Antiqua: Mosteiro de São Bento, o Eterno no Tempo. **Revista de Administração de Empresas**, v.46, n.1, p. 14-26, 2016.
- CASELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. Qualitative Research in Business and Management. In: CASELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. **Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**. Thousand Oaks: SAGE, 2018, p. 1-14.

COLOMBY, R. K.; PERES, A. L.; TARABAL, F. L.; COSTA, S. G. Histórias de Vida como um caminho metodológico em estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. In: **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre, 2016.

CORRÊA, A. M. H.; CARRIERI, A. P. Percurso Semântico do Assédio Moral na Trajetória Profissional de Mulheres Gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, v.47, n.1, p. 22-32, 2007.

CUNHA, M. P.; LEWIS, M. W.; REGO, A.; SMITH, W. K. Biographical methods in leadership research. In: SCHYNS, B.; HALL, R. J.; NEVES, P. **Handbook of Methods in Leadership Research**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017, p. 372-400.

CZARNIAWSKA, B. **Narrating the Organization: Dramas in Institutional Identity**. Chicago: University of Chicago Press, 1997.

CZARNIAWSKA, B. Narrative, interviews, and organizations. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Eds.). **Handbook of Interview Research: Context & Method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002, p. 733-749.

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, p. 67-88, 2010.

FERREIRA, M. M.; AMADO, J. **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FINA, A. D.; GEORGAKOPOULOU, A. Analysing narratives as practices. **Qualitative Research**, v.8, n.3, p. 379-387, 2008.

FRANÇOIS, E. A fecundidade da história oral. In: FERREIRA, M.; AMADO, J. **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio, 2009, p. 3-13.

FRANK, W. F. Why Study People's Stories? The Dialogical Ethics of Narrative Analysis. **International Journal of Qualitative Methods**, v.1, n.1, p. 109-117, 2002.

FRÉMEUX, S.; PAVAGEAU, B. Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? **Journal of Management Inquiry**, v.13, n.1, p. 1-13, 2020.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MACKINNEY, K. D. **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

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

HATCH, M. J. The role of the researcher: an analysis of narrative position in organization theory. **Journal of Management Inquiry**, v.5, n.4, p. 359-374, 1996.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. **The active interview**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. **Varieties of narrative analysis**. Los Angeles: Sage Publications, 2012.

ICHIKAWA, E.Y.; SANTOS, L.W. (2003, setembro). Vozes da história: contribuições da história oral à pesquisa organizacional. Trabalho apresentado no Encontro da Associação Nacional de Pós graduação e pesquisa em Administração – EnANPAD, Atibaia, Brasil, 2003.

KIM, J. H. **Understanding Narrative Inquiry: The Crafting and Analysis of Stories as Research**. Los Angeles: Sage Publications, 2016.

LAMBRIGHT, W. H.; QUINN, M. M. Understanding leadership in public administration: the biographical approach. **Public Administration Review**, v.71, n.5, p. 782-90, 2011.

LEVI, G. Usos da biografia. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J. FERREIRA, M. M. & AMADO, J., **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LIČEN, N.; ČIHUHA, S. Learning in Everyday life: towards a new method of researching the field. **Facta Universitatis**, v.11, n.1, p. 55-66, 2012.

LIEBLICH, A. (2013). Healing plots: writing and reading in life-stories groups. **Qualitative Inquiry**, vol.19, n. (1), p. 46-52.

LOZANO, J. Prática e estilos de pesquisa na história oral contemporânea. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J., **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MAGESTE, G. S.; LOPES, F. T. O Uso da História de Vida nos Estudos Organizacionais. In: **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Recife, 2007.

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

MERRILL, B.; WEST, L. **Using Biographical Methods in Social Research**. London: Sage Publications, 2009.

MISHLER, E. C. **Research Interviewing Context and Narrative**. Cambridge: Harvard University Press, 1986.

MUSSON, G. Life histories. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Ed.). **Qualitative methods and analysis in organizational research**. London: Sage Publications, 1998, p. 10-27.

OCHS, E.; CAPPS, L. **Living narrative: creating lives in everyday storytelling**. Cambridge: Harvard University Press, 2001.

RIESSMAN, C. K. **Narrative analysis**. Newbury Park: Sage Publications Sage, 1993.

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

ROBERTS, B. **Biographical research**. Buckingham: Open University Press, 2002.

ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015, p. 462-476.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. **Journal of Management Studies**, v.48, n.5. p. 953-983, 2011.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press, 2019.

TSOUKAS, H.; HATCH, M. J. Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity. **Human Relations**, v.54, n.8, p. 979-1013, 2001.

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

WENGRAF, T. **Qualitative research interviewing: biographic narrative and semi-structured methods**. London: Sage Publications, 2001.

## 5 PARADOXO NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: SINGULARIDADES, FUNDAMENTOS E NARRATIVAS (ARTIGO C)

### Resumo<sup>4</sup>

Objetivo: Explicar como os paradoxos fundamentam a gestão de organizações culturais.

Originalidade/valor: Organizações culturais revelam uma tensão acirrada no embate entre dimensão simbólica e material. Paradoxo se torna, assim, uma categoria relevadora do que singulariza essas organizações e sua gestão.

Design/metodologia/abordagem: A metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa foi o método biográfico com a produção de narrativa de práticas oriundas de gestores de organizações culturais.

Resultados: Os resultados da pesquisa fornecem uma explicação sobre o paradoxo como fundamento na gestão de organizações culturais e propõe uma tipologia de três paradoxos (criatividade, identidade e autonomia) significativos para essa gestão.

Contribuição/Implicação: O estudo contribui para o avanço das pesquisas acadêmicas sobre organizações culturais, propondo uma nova chave teórica capaz de distinguir e entender as singularidades destas organizações e de sua gestão. Além disso, pretende contribuir com a prática, incentivando profissionais da gestão a melhor aproveitar o potencial inovador dos paradoxos, lançando luz sobre os principais paradoxos que marcam seu cotidiano de trabalho.

Palavras-chave: Organizações culturais. Paradoxos Organizacionais. Economia Criativa. Método biográfico. Gestão de paradoxos.

---

<sup>4</sup> Artigo submetido, estando em processo de ajustes: SANTOS, F.; DAVEL, E. Paradoxos na Gestão de Organizações Culturais: Singularidades, Fundamentos e Narrativas. **Revista de Administração Mackenzie**. Artigo apresentado em evento acadêmico: SANTOS, F.; DAVEL, E. Organizações culturais: a mentalidade paradoxal como fundamento de gestão. In: XII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO 2025, Goiânia. Anais [...], Salvador: EnEO, 2025. O padrão de normatização das referências está de acordo com os requisitos da revista.

## 5.1 INTRODUÇÃO

As organizações culturais constituem um conjunto bastante amplo de organizações que atuam do entretenimento à arte, incluindo publicações, artes visuais, artes cênicas, gravações sonoras, audiovisual e TV, moda, brinquedos e jogos (Caves, 2000). No seu conjunto, envolvem atividades nas quais a criatividade ocupa um lugar de destaque e são valorizadas como aceleradores da inovação e competitividade (Throsby, 2001).

Economia criativa é um termo usado nas últimas décadas para designar este conjunto de organizações cujos processos e atividades estão relacionados à concepção, produção e distribuição de produtos criativos (Jones, Lorenzen & Sapsed, 2015) em um contexto de acumulação de capital em que valor simbólico é convertido em valor econômico (Harvey, 2014). Termos como "economia da cultura", "indústrias culturais" e "indústrias criativas" também são usados para descrever essas organizações (Valiati et al., 2017). São termos que se referem ao papel crescente de fatores simbólicos na produção e consumo, bem como à importância dos produtos de conteúdo (Greffé, 2015).

No contexto da economia criativa, as organizações culturais são intensivas de símbolos (Lawrence & Phillips, 2002) pois seu foco concentra-se no valor simbólico e cultural de produtos e serviços, bem como na forma como estes refletem e transmitem sentido. Sua gestão é marcada por uma contradição fundante: a tensão entre dimensão simbólica (arte, criação, inovação) e dimensão material (comércio, gestão, sustentabilidade), tornando estas organizações particularmente vulneráveis a conflitos e contradições (Khaire, 2017).

Organizações culturais vêm ganhando atenção nas pesquisas no campo da administração, em especial sobre marketing (Medeiros, Alves & Farah, 2015; Botti, 2000), liderança (Lapierre, 2001), empreendedorismo (Marins & Davel, 2020), finanças (Turbide & Hoskin, 1999), performance (Weinstein & Bukovinsky, 2009) e planejamento estratégico (Daigle & Rouleau, 2010). Nesses estudos, predominam contribuições que mimetizam conceitos e princípios da administração tradicional (Byrnes, 2003; Chong, 2002, Radbourne & Fraser; 1996). Raros são os esforços consistentes na busca de estudar a gestão dessas organizações a partir de suas singularidades e distinções (Lin & Lee, 2014; Araújo & Davel, 2021; Neutgem & Dellagnelo, 2019; Santos & Davel, 2022).

As pesquisas sobre organizações culturais que enfocam paradoxos permanecem pontuais e localizadas. Os temas abordados por essas pesquisas são diversos: organizações baseadas em

projeto (Defillippi & Arthur, 1998), gestão de equipes criativas (Gotsi *et al.*, 2010), identidade de gênero (Kosmala, 2007), aprendizado organizacional (Lampel, Lant & Shamsie, 2000), autenticidade artística e alcance de público e de mercado (Parush & Koivunen, 2014), amadorismo e profissionalismo (Bendassolli & Wood, 2010), controle e colaboração, centralização e descentralização (Defillippi, Grabher & Jones, 2007; Hoffmann & Dellagnelo, 2009), autonomia e controle nos processos de governança (Michaud, 2013) e liderança (Trevelyan, 2001).

No campo dos estudos sobre organizações culturais, o termo paradoxo aparece sem ancoragem teórica, utilizado em pesquisas sobre produção cultural (Gadelha, 2015) e política pública (Alves, 2009). São pesquisas que não desenvolvem aspectos empírico e se concentram sobretudo em discussões teóricas, em que paradoxo aparece sempre em segundo plano ou de forma indireta. Assim, carecemos de um esforço robusto para melhor entender a natureza essencialmente paradoxal das organizações culturais.

Paradoxos são contradições persistentes envolvendo elementos interdependentes, cuja ocorrência coloca o gestor diante de situações ambíguas ou propriamente contraditórias (Smith & Lewis, 2011). A natureza contraditória de seus elementos e sua interdependência caracterizam o paradoxo (Schad *et al.*, 2016). A teoria dos paradoxos organizacionais se dedica a definir princípios gerais para o estudo e teorização sobre uma variada gama contradições persistentes que colocam o gestor diante de situações desafiadoras (Schad *et al.*, 2016). Trata-se de uma chave teórica que incentiva gestores e pesquisadores a considerar a complexidade da realidade empírica sem reduzi-la a simplificações, estimulando uma abordagem sinérgica ou holística.

Como organizações culturais e sua gestão podem ser melhor compreendidas por meio da chave conceitual de paradoxos? O objetivo da pesquisa é explicar como os paradoxos fundamentam a gestão de organizações culturais. O fundamento empírico para responder essa questão é construído a partir do método biográfico junto a 15 gestores de organizações culturais que produzem narrativas de suas práticas de gestão. A análise das narrativas gerou uma teorização que fundamenta a importância do paradoxo para compreender as singularidades e distinções das organizações culturais. Além disso, a análise sistemática possibilitou entender os paradoxos mais recorrentes e significativos para estas organizações, gerando uma tipologia: paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade e paradoxo da autonomia.

O estudo pretende contribuir para o avanço das discussões acadêmicas sobre a gestão organizações culturais, propondo uma nova chave teórica capaz de distinguir e entender as

singularidades destas organizações. Além disso, pretende contribuir com a prática de gestores, incentivando-os a melhor aproveitar o potencial inovador dos paradoxos e lançando luz sobre os principais paradoxos que marcam seu cotidiano.

## 5.2 ORGANIZAÇÕES CULTUAIS, GESTÃO E PARADOXO

O estudo dos paradoxos oferece diversos aportes úteis para a compreensão do cotidiano de gestão das organizações culturais. Nesta seção, exploraremos suas contribuições para uma melhor explicar as singularidades dessas organizações. Além disso, a teoria será apresentada como uma alternativa às bases teóricas mais tradicionais, fornecendo uma nova perspectiva para abordar problemas complexos próprios dessas organizações. Por fim, a seção explorará aspectos sobre as tensões mais recorrentes nessas organizações.

### 5.2.1 O que faz da gestão de organizações culturais algo singular?

As organizações culturais são intensivas de símbolos (Lawrence & Phillips, 2002), sendo a natureza não utilitária de seus bens sua característica central (Lampel, Lant, & Shamsie, 2000). O foco de sua ação reside no valor simbólico e cultural dos seus produtos e serviços, bem como na forma como estes refletem e transmitem sentido. Fatores como integridade artística, autenticidade e subjetividade são centrais, em contraposição a uma abordagem utilitária de bens e serviços que coloca o foco na eficiência, no lucro, na produção em massa, na tomada de decisões com base em dados, na busca de vantagens competitivas e no atendimento das necessidades e desejos do cliente. Santos e Davel (2022) propõem três singularidades para pensar as organizações culturais: hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza organizacionais.

A condição hipersensível das organizações culturais enfatiza a dimensão estética, o esforço criativo e artístico dos produtos culturais, que obtêm valor pelas experiências subjetivas que proporcionam aos seus públicos. Além disso, valoriza a dimensão identitária já que produtos e serviços culturais estão ligados à identidade de grupos e territórios, criando sentido e valor social (Peltoniemi, 2015). São produtos e serviços que se encontram fortemente identificados a seus criadores, que se expressam por meio de suas criações, frequentemente desconsiderando as expectativas do consumidor (Khaire, 2017).



Resultante do contraste persistente entre as dimensões simbólica e econômica, as organizações culturais são também hipertensas. Estas operam sob várias lógicas contraditórias, como mercado e instituição artístico-cultural, gerando conflitos regulares (Khaire, 2017). Para sobreviver, essas organizações buscam reconciliar produção artística e demandas do mercado, áreas com lógicas opostas (Lampel, Lant, & Shamsie, 2000). Mesmo no entretenimento, valores como criatividade, originalidade e surpresa dinamizam as relações econômicas de maneira particular. Na gestão cotidiana, a hipertensão organizacional se apresenta na dualidade criador-produtor e artista-gestor. Esse conflito exige equilibrar sucesso artístico e financeiro (Khaire, 2017). Gestores(as) enfrentam tensões como expressar valores artísticos com viabilidade econômica, diferenciar produtos sem torná-los irreconhecíveis, analisar e atender à demanda existente, usar imaginação para expandi-la e transformá-la, concentrar atividades mantendo vitalidade criativa, e desenvolver sistemas criativos sem suprimir a inspiração individual (Lampel, Lant, & Shamsie, 2000; Davel & Vianna, 2012).

Diante de tantas complexidades, as organizações culturais estão imersas em uma situação de hiperincerteza permanente, onde artistas, gestores e profissionais equilibram tensões em um ambiente dinâmico e imprevisível. A incerteza se manifesta no reconhecimento artístico, na resposta do público e na sustentabilidade financeira das obras (Caves, 2000), bem como da dificuldade de estabelecer padrões de qualidade e ajustar oferta e demanda, uma vez que talento, criatividade e inovação são cruciais e imprevisíveis (Lampel, Lant, & Shamsie, 2000). Profissionalmente, a incerteza produz uma grande flexibilidade organizacional, múltiplas ocupações para um mesmo profissional e fragilidade de vínculos empregatícios (Menger, 2014).

Essas singularidades - **hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza** – conferem ao cotidiano de gestão das organizações culturais um ritmo de profundas ambiguidades e contradições, dotando-as de uma característica essencialmente paradoxal (Santos & Davel, 2022).

## 5.2.2 Desafios para a gestão de organizações culturais com base no foco em paradoxos

As teorias tradicionais de administração tendem a desconsiderar as singularidades das organizações culturais, impossibilitando uma compreensão adequada de suas práticas e necessidades de gestão. Isso as coloca em um isolamento onde “tudo é muito específico”. O

reflexo disso na prática é a percepção, por parte dos gestores, de que essas especificidades são uma espécie de anomalia. Ou ainda, que, sendo necessário escolher entre um dos lados da balança, criação e gestão são concorrentes de modo que ora privilegia-se a gestão e demoniza-se a criação, ora os criadores reclamam para si o controle apregoando que a gestão mata a criação (Davel & Vianna, 2012; Santos & Davel, 2022).

De forma muito mais promissora e adequada, a adoção do estudo dos paradoxos como lente teórica para compreender a gestão de organizações culturais possibilita encarar essas contradições de forma mais adequada e holística. Ao invés de entender criação e gestão como polos em disputa, esta lente teórica incentiva a pensar que o fluxo entre as polaridades é um caminho mais promissor para gerir os desafios impostos pelo contraste entre lógicas distintas. Além disso, a teoria de paradoxos destaca o potencial criativo acessado quando se abandona uma postura de “certo ou errado” em prol de um olhar mais integrativo e dinâmico.

Há diferentes posturas para lidar com os paradoxos organizacionais (Poole & Van de Ven, 1989): aceitação (a organização aceita ou mesmo instiga a existência de opostos), separação no tempo (a organização foca em um polo de cada vez), separação no espaço (a organização coloca processos opostos em espaços distintos) e síntese (a organização busca combinar criativamente os polos, transcendendo-os). A aceitação revela uma postura estoica e passiva diante da realidade paradoxal colocando o gestor em uma situação de impotência. Já a estratégia de separação (no tempo e no espaço), bem como a eleição de um dos polos apresentam uma espécie de reação diante da situação paradoxal, sem efetivamente compreendê-la na sua complexidade, recursividade e potencialidade, gerando apenas resultados circunstanciais. Por sua vez, a síntese, apresenta uma possibilidade renovada de lidar com os paradoxos organizacionais, tomando-os como potenciais adormecidos.

Longe de escolhas do tipo “ou isso ou aquilo” e privilegiando uma postura do tipo “e também”, os paradoxos podem ser entendidos como potencialidades e não como problemas (Schad et al., 2016). Para tanto, os gestores precisam abandonar uma lógica calculista e abraçar uma atitude mais vocacionada ao jogo ou à brincadeira, compreendendo os fluxos e contrafluxos que conectam seus polos, ao mesmo tempo inconciliáveis e interdependentes.

Os paradoxos evocam uma ideia de circularidade, podendo resultar em ciclos virtuosos ou viciosos, dependendo do modo como são abordados. Alcançar círculos virtuosos demanda um sistema de autorregulação que evite tanto o crescimento desenfreado quanto a crise profunda, ao modo da filosofia taoísta que valoriza o equilíbrio entre extremos para preservar o sistema (Cunha, Rego & Sousa, 2016).

### 5.2.3 Paradoxo ou paradoxos?

Smith e Lewis (2011) apresentam quatro paradoxos organizacionais: (a) performance (tensões ligadas aos resultados esperados para a organização, tal como responsabilidade social e rentabilidade), (b) pertencimento (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), (c) aprendizado (tensões ligadas à aquisição de aprendizados organizacionais relacionados a processos de mudanças, renovação e inovação, tais como passado e futuro, mudança radical ou incremental) e (d) organização (tensões ligadas às estratégias de alcance dos resultados organizacionais tais como competição e colaboração, rotina e mudança). Aplicadas à gestão de organizações culturais, entendemos que os paradoxos de performance estão profundamente vinculados à criatividade. Diferentemente de outras organizações, nas quais a performance se relaciona com atingir objetivos e metas quantificáveis, nas organizações culturais a performance está diretamente ligada à criatividade, motor para a criação produtos e serviços de alta carga simbólica.

Sem estabelecer categorias, Lampel, Lant e Shamsie (2000) propõem cinco polaridades percebidas em organizações culturais: (a) valores artísticos x entretenimento de massa (luta das organizações para equilibrar valores artísticos e entretenimento de massa destaca seu esforço para manter a autenticidade artística, enquanto viabilizam economicamente suas atividades), (b) diferenciação de produtos x inovação de mercado (necessidade de inovar sem perder a conexão com um universo simbólico reconhecível pelos consumidores), (c) análise de demanda x construção de mercado (tensões entre a análise de demanda imprevisível no consumo cultural e a construção de mercado, que é influenciada por um amplo sistema de valores), (d) integração vertical x especialização flexível (dilema entre expandir atividades e competências organizacionais ou focar na especialização) e (e) inspiração individual x sistemas criativos (conflito entre a inspiração individual de um gênio criativo e a visão da criatividade como um fenômeno social colaborativo). Nessas polaridades, observa-se a ausência de menção a tensões relacionadas à identidade, elemento crucial no processo de construção e distribuição de produtos e serviços de natureza simbólica seja num âmbito intraorganizacional (equipe envolvida), intraorganizacional (redes, parcerias, patrocinadores, financiadores, etc.) e societal.

Mesmo com o desenvolvimento de pesquisas sobre paradoxos organizacionais, ainda carecemos de estudos voltados para paradoxos em organizações culturais, para suas nuances e distinções. Esses estudos poderão favorecer a compreensão teórica e auxiliar os(as)

gestores(as) a identificar e lidar com essas tensões no dia-a-dia de trabalho, facilitando sua tomada de decisão.

### 5.3 MÉTODO: HISTÓRIAS DE PRÁTICAS DE GESTORES CULTURAIS

A pesquisa utilizou o método biográfico com 15 gestores(as) de organizações culturais. Este método acolhe a intersubjetividade e a memória, utilizando a oralidade para compreender fenômenos e situações a partir da narração de experiências vividas (Atkinson, 2012). Foi adotada a variante de narrativa de práticas, focada na atuação profissional da pessoa pesquisada (Rouleau, 2015).

Foram realizados, no mínimo, dois ciclos de coleta de dados, cada um com cinco pessoas entrevistadas. Cada ciclo foi subdividido em três fases: mapeamento, adensamento e refinamento, permitindo que cada gestor(a) pudesse ser entrevistado até três vezes. Adotou-se o critério de saturação para definir a quantidade de ciclos necessários e quais gestores(as) precisavam da entrevista de refinamento. No total, foram coletadas 15 histórias de vida em três ciclos de entrevistas de 60 minutos a 90 minutos, totalizando 39 entrevistas e aproximadamente 50 horas de registro. O Quadro 5.1 apresenta uma síntese do perfil das pessoas entrevistadas.

**Quadro 5.1** Grupo Empírico

Ciclo	Gestor/a	Atuação	Entrevista		
			1	2	3
1	A	Artes visuais e música	x	x	x
	B	Organizações socioculturais e música sinfônica	x	x	x
	C	Artes cênicas e espaços culturais	x	x	x
	D	Artes cênicas	x	x	x
	E	Audiovisual	x	x	
2	F	Audiovisual	x	x	x
	G	Artes cênicas	x	x	
	H	Música sinfônica	x	x	x
	I	Música	x	x	
	J	Artes visuais	x	x	
3	K	Museu	x	x	x
	L	Museu e patrimônio imaterial	x	x	x
	M	Moda e saberes tradicionais	x	x	
	N	Espaços culturais	x	x	x
	O	Arquitetura e patrimônio	x	x	

Fonte: Elaboração própria (2025).

O material empírico foi analisado e interpretado com base na tradição da análise de narrativas (Czarniawska, 2004; Gubrium & Holstein, 2009; Kim, 2016; Maitlis, 2012; Riessman, 2008). O processo buscou entender e gerar conhecimento teórico para explicar como os paradoxos fundamentam a gestão de organizações culturais. Ao final da análise foi possível gerar uma teorização que fundamenta a importância do paradoxo para compreender as singularidades das organizações culturais. Além disso, o processo de análise possibilitou identificar os paradoxos mais recorrentes e significativos para estas organizações (paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade e paradoxo da autonomia) categorias que propõem a revisão de tipologias (Smith & Lewis, 2011) e polaridades (Lampel, Lant & Shamsie, 2000) existentes, adaptando-as às especificidades das organizações culturais.

Com a finalidade de ilustrar o percurso de construção destas categorias, foram selecionadas algumas das histórias de vida em função de sua relevância e contribuição para o desenvolvimento da pesquisa.

## 5.4 PARADOXO COMO FUNDAMENTO NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Os paradoxos estão presentes na gestão de qualquer organização, mas a dinâmica paradoxal nas organizações culturais é destacada pelos fluxos entre o simbólico e o material. A teoria dos paradoxos é uma chave interpretativa útil para compreender as singularidades na gestão dessas organizações. Essa teoria ajuda a desmistificar a ideia de anomalia ou exceção das organizações culturais, promovendo avanços para sua teorização e para a prática de seus gestores.

### 5.4.1 Paradoxos explicando a hipersensibilidade

Organizações culturais são hipersensíveis, pois gerar e comunicar símbolos é sua função principal, desafiando a lógica racional e mensurável predominante em outro tipo de organizações. Esta é uma singularidade que desafia a aplicação de teorias tradicionais da administração para o estudo de sua gestão, bem como para a preparação de gestores capazes de, respeitando essa especificidade, garantir a sustentabilidade destas organizações. Hipersensibilidade representa um campo aberto a tensões e contradições que são explicados pela lente dos paradoxos.

A hipersensibilidade apareceu de forma recorrente nas práticas narradas por muitos gestores. A Gestora A, artista visual e musicista, optou por uma carreira de nicho a adaptar sua produção artística *underground* ao gosto do público da cidade onde vive, marcada pelo turismo de praia e Carnaval. Ela optou por ser fiel à sua integridade artística, separando aquilo que faz para sobreviver daquilo que é sua produção autoral. Outro exemplo da condição hipersensível destas organizações é o relato da Gestora C que, ao realizar um espetáculo teatral em um espaço alternativo que não oferecia condições adequadas para a encenação, preferiu comprometer as finanças da produção e derrubar e reconstruir uma das paredes para garantir o impacto de uma das cenas. Da mesma maneira, o Gestor J, experiente no ramo de montagem de exposições de artes visuais, assumiu a produção de um catálogo de artistas marginais por um cachê simbólico por se identificar pessoalmente com o tipo de expressão artística e pela importância do registro daquelas obras invisibilizadas.

As decisões dos(as) gestores(as) são influenciadas por emoções e subjetividades. As dimensões expressiva, subjetiva e afetiva são essenciais na tomada de decisão. A subjetividade do próprio gestor, incluindo seus valores estéticos e visão de mundo, é crucial neste processo. Em organizações culturais, um(a) gestor(a) neutro(a) e impessoal é tanto inconcebível quanto desaconselhável. De tão implicados subjetivamente no processo, os(as) gestores(as) apresentam um sentido de autoria tal qual os artistas. O que a Gestora C demonstra ao declarar: “Eu não sou só planilha. A planilha é um meio, meu fim mesmo é a arte”.

Diferentemente de outras linhas teóricas baseadas em decisões pragmáticas, a teoria dos paradoxos é capaz de acolher estas complexidades sem taxá-las de anomalias. Isso ajuda a afastar a aura estereotipada que paira sobre estas organizações, bem como o anseio por legitimar sua gestão por meio do encaixe forçado a lógicas que não lhe são próprias. Entendidas pelo que efetivamente são, as organizações culturais reafirmam sua importância e sua relevância enquanto campo de gestão no qual as tensões e contradições oriundas de sua hipersensibilidade são parte indissociável de seu processo de gestão.

#### **5.4.2 Paradoxos explicando a hipertensão**

As organizações culturais são hipertensas porque a ênfase na dimensão sensível entra em choque com a necessidade intrínseca a qualquer processo organizacional de se ancorar na realidade material articulando e gerindo recursos diversos (tempo, talentos, equipes, finanças, etc.). O âmago paradoxal destas organizações as torna particularmente vulneráveis a conflitos e contradições. A constante tensão entre processos criativos e de gestão, por vezes, gera confrontos e disputas de poder que influenciam o dia-a-dia dessas organizações. Há casos em que a preponderância do material rebaixa a gestão a um ato mecânico, sem criatividade ou capacidade de reflexão. Há casos nos quais a lógica da gestão é privilegiada, buscando-se imitar outros segmentos e demonizando a criação.

A hipertensão das organizações culturais apareceu no relato dos gestores com contornos bastante diversos. A Gestora M, estilista de grande reconhecimento, enfrentou pressões do mercado da moda para adaptar seu processo criativo, fortemente vinculado ao artesanato, aos ritmos industriais no qual “a desmesura é a regra”. Mesmo sacrificando sua carreira e negócios, a gestora escolheu manter-se fiel ao seu processo de criação, buscando alternativas de

viabilização de sua produção dentro de uma lógica mais artesanal e de menor escala já que, em seu entendimento “o empreendimento é um bicho vivo, não uma máquina”.

O Gestor N é gerente de uma rede estadual de espaços culturais mantida por uma organização sem fins lucrativos bastante burocratizada que promove atividades socioculturais financiadas por recursos do comércio. Em seu cotidiano ele enfrenta a tensão entre a identidade curatorial que quer imprimir à programação artística, mais permeável às demandas do público dos espaços, e a hierarquização da organização onde trabalha com forte tendência à centralização das decisões.

A hipertensão também é percebida nos relatos da Gestora E e do Gestor J, em ambos os casos relacionada à sustentabilidade das organizações. A Gestora E trabalha no segmento do audiovisual e assume simultaneamente funções criativas e gerenciais. O longo ciclo de vida dos projetos audiovisuais demandam da gestora esta versatilidade para equilibrar as finanças e viabilizar as produções. Todavia, ela relata que “os tempos da criação e da gestão são muito diferentes e demandam habilidades diferentes” e exercê-los concomitantemente, muitas vezes, em projetos diferentes, cria uma tensão muito grande. Por sua vez, o Gestor J, dono de uma empresa de montagens expográficas, se vê dividido entre se especializar no segmento de artes visuais, restringindo sua clientela a museus e galerias, ou diversificar sua atuação executando montagens em feiras e shoppings. Ele relata que prefere assumir trabalhos com os quais se identifica artística e esteticamente, mas teme que isso inviabilize a sustentabilidade do seu negócio.

Como relata a Gestora C, experiente produtora no segmento teatral, a gestão de talentos e egos é um aspecto central na gestão de organizações culturais. Em suas palavras: “gente é sempre o recurso mais delicado”. Lidar com profissionais movidos por paixão e crenças estéticas, cujas qualidades são únicas e intransferíveis, representa um grande desafio. A gestão de elementos estéticos, que são altamente específicos e subjetivos, requer habilidades especiais para equilibrar as diferentes visões e motivações dentro da organização. Este equilíbrio é crucial para manter a harmonia e promover a inovação artística, garantindo que todos os envolvidos possam contribuir com seu melhor trabalho enquanto se sentem valorizados e respeitados.

Diante deste cotidiano crivado de tensões, alguns gestores relatam uma sensação constante de estar diante de uma “escolha de Sofia”, como se seu trabalho fosse escolher entre uma coisa ou outra. Diante da preponderância do sensível nessas organizações, se veem quase como intrusos no paraíso toda vez que precisam atender imperativos econômicos ou legais.



Estes gestores percebem a si mesmos ou creem ser percebidos como uma espécie de antagonista a quem cabe “a parte chata”.

Ao incentivar a compreensão da interdependência e indissociabilidade dos polos opostos, a lente dos paradoxos incentiva a afastar escolhas predefinidas e a investir em soluções construídas no processo de interação com a situação paradoxal, abrindo assim espaços para novas perspectivas e soluções, por vezes mais holísticas e integrativas. Assim, não apenas estimula pensar a gestão de organizações culturais para além dos dualismos e disputas de poder, mas também sinaliza que a articulação entre processos de criação e gestão representa ganhos organizacionais.

### **5.4.3 Paradoxos explicando a hiperincerteza**

Organizações culturais são uma arena de hiperincerteza, já que padrões racionalistas de planejamento com foco em minimizar riscos e antever cenários não se encaixam em um contexto no qual o conhecimento tácito, o talento, a criatividade e a inovação são recursos cruciais para o sucesso. Esses são recursos que não podem ser claramente definidos, surgem de fontes inesperadas e perdem seu valor por motivos não totalmente compreendidos. Oferta (produção artística) e demanda (gosto estético) são igualmente imprevisíveis, assim como seu contexto de produção marcado vínculos de trabalho frágeis e dependência de recursos públicos. A hiperincerteza dessas organizações se desdobra em diversos paradoxos diante dos quais os gestores se defrontam na esperança de encontrar uma solução definitiva ou uma resolução.

A Gestora D é fundadora de uma organização cultural com 26 anos de existência e afirma que “a continuidade só foi possível por aceitar as discontinuidades”. Ao longo do tempo o futuro sempre pareceu incerto, ocasionando sucessivas transformações. A organização começou como um grupo de teatro, depois tornou-se uma produtora cultural e atualmente passou a atuar no terceiro setor. Já o Gestor H vive a incerteza quanto ao público. Atuando como diretor artístico de uma orquestra sinfônica local, para diversificar o perfil de público, passou a misturar ritmos regionais aos programas clássicos sem ter certeza de que isso será suficiente para atrair o público leigo sem desagradar o público mais purista. Para a Gestora E as tensões geradas pela hiperincerteza decorrem da necessidade de fazer e desfazer das equipes de trabalho, já que a cada projeto audiovisual executado um novo arranjo se forma. Essa

sazonalidade afeta os processos de gestão, dificulta a retenção de talentos e o aprendizado organizacional, gerando uma sensação de “eterno recomeço”.

Uma sensação constante de incerteza e precariedade foi mencionada em muitos relatos. Um cenário de instabilidade que impossibilita um planejamento bem estruturado ou planos de longo prazo. Diante disso alguns gestores demonstraram se sentir impotentes como se estivessem à mercê de uma força contra a qual pouco ou nada podiam fazer.

A teoria dos paradoxos ajuda a encarar a incerteza como parte inerente do processo de gestão e dos fluxos e contrafluxos que compõem o ambiente complexo em que as organizações estão imersas. Essa abordagem ajuda a entender o planejamento como um processo emergente, incentivando uma atitude aberta frente às tensões e permitindo que o gestor adote uma postura mais confiante e proativa.

## 5.5 TIPOS DE PARADOXOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Ao longo do processo de análise foi possível identificar que as organizações culturais são constituídas e atravessadas por diversos tipos de paradoxos. Entretanto, podemos pensar em tipos vitais, que explicam a singularidade e a força essencial de funcionamento dessas organizações e de sua gestão (Quadro 5.2), são eles o paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade e paradoxo da autonomia. O paradoxo da criatividade destaca o eixo central da performance das organizações culturais no que concerne a consecução de seus objetivos e se refere às tensões que emergem a partir dos processos de criação e elaboração dos bens e serviços artístico-culturais. O paradoxo da identidade se relaciona a tensões identitárias tais como conflitos entre tradição e novidade, preservação e inovação, tensões entre o local e o global, autoria e criação coletiva. O vocábulo identidade é mais habitual para o campo, além disso a escolha pretende destacar a complexidade de trânsitos identitários (intraorganizacionais e interorganizacionais, societais) em lugar da fixidez da ideia de pertencimento. Por fim, englobando as tensões relacionadas ao aprendizado e ao desenho organizacional, o paradoxo da autonomia foi adotado para utilizar um léxico mais próximo aos gestores de organizações culturais. Ele se refere a tensões ligadas a controle e colaboração, liberdade e hierarquia, relacionas aspectos da governança e liderança nas organizações culturais.

**Quadro 5.2.** Quadro comparativo categorização existentes e propostas sobre paradoxos organizacionais

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>	<b>Vínculos com as teorias de paradoxos organizacionais</b>
Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensões entre a dimensão criativa-simbólica e os aspectos gerenciais-econômicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Performance (objetivos; Smith &amp; Lewis, 2011).</li> <li>Valores artísticos x entretenimento de massa; diferenciação de produtos x inovação de mercado; análise de demanda x construção de mercado (Lampel, Lant &amp; Shamsie, 2000).</li> </ul>
Identidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensões ligadas aos processos identitários.</li> <li>Conflitos entre tradição e novidade, preservação e inovação, expressos nas tensões entre o local e o global, pessoal e coletivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertencimento (identidade/relações interpessoais; Smith &amp; Lewis, 2011).</li> </ul>
Autonomia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tensões entre controle e colaboração, liberdade e hierarquia.</li> <li>Conflitos relacionados aos aspectos da governança e liderança nas organizações culturais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprendizado (conhecimento; Smith &amp; Lewis, 2011).</li> <li>Organização (processos; Smith &amp; Lewis, 2011).</li> <li>Integração vertical x especialização flexível; inspiração individual x sistemas criativos (Lampel, Lant &amp; Shamsie, 2000).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria (2025).

### 5.5.1 Paradoxo da criatividade

O paradoxo da criatividade está relacionado às tensões entre a dimensão criativa-simbólica e os aspectos gerenciais-econômicos presentes nos processos de elaboração dos bens e serviços artístico-culturais. Valores artísticos x entretenimento de massa; diferenciação de produtos x inovação de mercado; análise de demanda x construção de mercado são exemplos de tensões relacionadas ao paradoxo da criatividade. A tensão se expressa no impacto dos imperativos de ordem econômica e legal sobre o processo criativo e as decisões curatoriais nessas organizações, exigindo de seus gestores formas não menos criativas de apresentar alternativas ao impasse.

No relato da Gestora D, o paradoxo da criatividade se manifesta na ameaça à continuidade do festival de artes performáticas em seu décimo ano devido a não renovação do principal contrato de patrocínio, resultando em um corte de mais de 50% da verba. O recurso tornou-se insuficiente para a programação planejada originalmente para vários dias, exigindo uma reformulação completa. Suspender a edição era uma das alternativas, mas a decisão foi encarar o desafio usando a limitação para criar uma nova proposta curatorial. O festival virou uma

virada cultural de 24 horas com obras que tratavam da ideia de estar no limite e o slogan adotado - “Quanto dura sua chama?” - sublinhava essas ideias com um tom provocativo e irônico.

O paradoxo da criatividade se expressa também no conflito entre a busca por autenticidade e diferenciação propriamente artísticas *versus* uma tendência uniformizante e padronizada que possibilita o alcance de um maior espectro de público e, conseqüentemente, maior penetração de mercado. Face a este dilema, a Gestora A optou por gerenciar sua carreira mantendo-se em um nicho bastante restrito a adaptar sua produção musical ao gosto do público. “Sou artista, mas aceitei não viver de arte”, afirma ela já que seu sustento vem de outras atividades que não suas obras. Já o Gestor F, produtor executivo de cinema e programas de televisão, relata o desafio de aliar resultado comercial com as pretensões autorais em alguns de seus projetos. Nesta busca ele destaca que é possível buscar o equilíbrio entre estas duas dimensões já que “mesmo com um viés mais artístico e conceitual, é possível encontrar formas de obter lucro com uma obra”, referindo-se as estratégias de comercialização que adota a partir das características intrínsecas de cada produção.

### 5.5.2 Paradoxo da identidade

O paradoxo da identidade diz respeito às tensões relacionadas a fatores identitários que surgem em distintos âmbitos organizacionais: entre suas equipes de trabalho (intraorganizacional); na relação com outras organizações, como parceiros e financiadores (interorganizacionais) e entre o público e a opinião pública (societais). Um verdadeiro mosaico de identidades que tem impacto sobre a concepção dos produtos e serviços culturais. Impacta também sobre a maneira como estes são percebidos e julgados, gerando um contexto propício para diversas tensões tais como conflitos entre tradição e novidade, preservação e inovação, local e o global, alta cultura e cultura popular, etc.

O Gestor H enfrenta um dilema ao tentar expandir o público da orquestra sinfônica que dirige, misturando ritmos regionais com peças clássicas. Este esforço encontra resistência de críticos que valorizam apenas o cânone de mais de 300 anos da música sinfônica. No entanto, o gestor navega entre a identidade cultural da música sinfônica e a identidade cultural do público local, buscando um equilíbrio que respeite ambas as tradições em prol da expansão de público e fortalecimento da sua organização.

O paradoxo da identidade pode emergir também relacionado à própria temática do projeto ou da obra em questão. O Gestor F enfrentou estas tensões ao produzir um *reality show* sobre identidade de gênero, no qual *drag queens* ajudavam mulheres a se redescobrirem. Durante as filmagens, um cinegrafista teve uma atitude machista em relação à diretora, gerando uma situação crítica. Dado o tema e o discurso do programa, as mulheres presentes exigiram uma medida dura da produção em resposta ao comportamento do cinegrafista, acarretando uma grande crise que paralisou as gravações por alguns dias.

Assim como alguns outros gestores entrevistados, o Gestor J vivenciou o paradoxo da identidade em uma dimensão propriamente organizacional. Sua empresa de montagem de exposições trabalha prestando serviço a museus, artistas e galerias. No entanto, ele seleciona projetos criteriosamente para criar um portfólio que reflita sua identidade pessoal e seus gostos artísticos, e assim estabelecer uma identidade para sua empresa. Essa escolha, apesar de alinhar a empresa com seus valores e visão pessoal, gera tensões que afetam a lucratividade do negócio e suas relações no setor das artes visuais.

### 5.5.3 Paradoxo de autonomia

O paradoxo da autonomia engloba a tensão entre controle e colaboração, centralização e descentralização que se relacionam com os processos de governança e liderança das organizações culturais. Ele 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. O culto à figura do líder também se observa em outros segmentos artísticos como teatro, museus e galerias de arte, por exemplo. Consequentemente, não é raro observar traços profundamente patrimonialistas e paternalistas nestas organizações.

São temas ainda pertinentes ao conjunto de paradoxos ligados à autonomia aqueles relacionados ao fato de que, em grande medida, a economia criativa organiza sua ação com base em projetos que congregam de maneira pontual e efêmera distintos profissionais em torno da ação cultural ou de uma obra. Contexto que propicia a ocorrência de diversas situações

paradoxais que desafiam inclusive a aplicação das teorias clássicas da administração tais como a própria noção de planejamento estratégico.

A Gestora L gerencia um museu de território, com 10 núcleos museológicos espalhados por três municípios. Seus núcleos são autônomos, mas atuam em rede, neles o patrimônio cultural é vivido, transformado e preservado de forma comunitária com foco desenvolvimento social no território. Seu financiamento depende de verbas das prefeituras e de parcerias com universidades da região. Grande parte do dia a dia da Gestora L consiste em gerir o conflito entre a forma de organização do museu (decisões colegiadas, vínculos afetivos, experimentação) e as exigências burocráticas imposta pelos financiadores (hierarquia, profissionais especializados, planejamento rígido). Em suas palavras: “sobra pouca energia para pensar o fazer em si do museu já que há um esforço grande de mediação”.

Diante das pressões do mercado da moda para adaptar seu processo criativo ao ritmo industrial de duas coleções anuais, a Gestora M enfrentou a pressão para substituir o modo artesanal de confecção dos bordados e tecelagem que caracterizam sua marca por alternativas mecanizadas. Convicta de que seu método de criação e produção era essencial para seu negócio, ela escolheu manter a estrutura artesanal, mesmo sabendo que isso poderia restringir o alcance e a lucratividade de sua organização.

À frente da gestão de uma rede de espaços culturais, o Gestor N enfrenta dificuldade para equilibrar as exigências da estrutura altamente hierarquizada e burocrática da organização mantenedora e o dinamismo demandando pela realidade dos espaços culturais. Ideias de novos projetos e parcerias que qualificariam a ação dos espaços esbarram no processo decisório lento e hierarquizado da entidade desmotivando sua equipe de manter uma postura propositiva e criativa.

O Gestor O é diretor geral de um grande teatro local, que inclui uma companhia de dança com mais de 40 anos de atuação. Originalmente, a companhia operava sob uma liderança rígida e hierárquica, mantendo os bailarinos sob estrito controle. Com o tempo, a companhia começou a adotar práticas e conceitos contemporâneos, passando a enxergar os bailarinos como criadores-intérpretes, fundamentais na construção das coreografias. A transição para uma liderança mais participativa gerou diversas crises, alternando momentos em que os bailarinos exigem mais orientação e controle, e outros em que se rebelam contra a direção, buscando mais autonomia.

## 5.6 TIPOS DE PARADOXOS INTEGRADOS NA GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

Uma maior consciência sobre a natureza do paradoxo que está vivenciando pode ajudar gestores em sua tomada de decisão frente a ele, contribuindo para qualificar seu processo de gestão e para o desenvolvimento de uma mentalidade paradoxal. Contudo, longe de estarem isolados uns dos outros, os tipos de paradoxos observados apresentam-se profundamente interligados.

Ao longo da pesquisa, observou-se que o paradoxo da criatividade ocupa um ponto central do qual emergem e para o qual convergem os demais tipos de paradoxos nas organizações culturais. Ainda que estivessem ligadas a questões identitárias ou de autonomia, as tensões relatadas pelos gestores partiam sempre processos criativos.

A centralidade da criatividade como fonte e destino dos paradoxos em organizações culturais decorre do fato de que ela é o insumo básico dessas organizações, assim como o produto final de suas ações. Dessa forma, em vez de separar o gerencial do artístico, à luz de uma abordagem paradoxal, a criatividade representa o ponto de intersecção entre essas duas instâncias, sendo fundamental tanto para gestores quanto para criadores. A Gestora C levou aos extremos esta percepção afirmando: “eu sou uma artista e minha arte é gerir”.

De diferentes formas, o paradoxo da identidade impacta significativamente o dia a dia de gestores de organizações culturais. As diferentes camadas identitárias mobilizadas por estas organizações são fundamentais para seus processos criativos. Isso exige um esforço contínuo para equilibrar valores, visões de mundo, perspectivas estéticas e identidades. O impacto de aspectos identitários nas organizações culturais gera em alguns gestores um forte senso de autoria que orienta escolhas criteriosas de projetos e atividades que se alinhem com suas visões pessoais ou dos grupos dos quais fazem parte. Muitas vezes o gestor de organizações culturais se comporta como uma espécie de curador, por isso identifica no seu trabalho certa dose de autoria. Esses gestores não apenas administram, mas também moldam e influenciam o perfil artístico e cultural da organização, destacando, mais uma vez, como processos de gestão e de criação estão intimamente ligados neste tipo de organização.

Por sua vez, as diversas identidades administradas dentro de uma organização cultural desempenham um papel crucial na definição de sua forma de organização. Essas diferentes camadas identitárias influenciam profundamente os processos internos, moldando a maneira

como a organização opera e se estrutura o que, conseqüentemente, também repercute nos produtos e serviços culturais resultantes do processo.

Em lugar de tipologias separadas, existe uma relação de interdependência e interconexão intrínseca entre os paradoxos de criatividade, identidade e autonomia (Figura 1). Os vetores que partem de um tipo de paradoxo para os outros estão em constante fluxo de modo que a existência de um afeta diretamente aspectos do outro e assim sucessivamente. Essa interconexão contínua e dinâmica cria um ambiente onde a gestão deve ser flexível e adaptável, capaz de navegar e equilibrar esses paradoxos para promover a inovação, a coesão identitária e a autonomia organizacional.

**Figura 5.1** Articulação entre paradoxos vitais nas organizações culturais



Fonte: Elaboração própria (2025).

## 5.7 DISCUSSÃO

Diferentemente de outras organizações, as organizações culturais apresentam um conflito interno básico: dimensão simbólica e dimensão material. Quando visto por lentes teóricas mais tradicionais, este paradoxo fundante se apresenta como uma anomalia diante da qual é necessário apresentar uma resposta definitiva. O que se desdobra em uma verdadeira quebra de braço: ora o protagonismo recai na instância criativa, reafirmando a essência simbólica dessas organizações, ora se desloca para a instância gestora, reforçando seu papel na sustentabilidade organizacional.



A partir da análise da narrativa de gestores(as), a presente pesquisa traz uma abordagem renovada para a gestão de organizações culturais, utilizando a teoria dos paradoxos organizacionais para explicar suas singularidades (hipertensão, hipotensão e hiperincerteza) e para identificar três tipos de paradoxos (criatividade, identidade e autonomia) mais recorrentes nessas organizações, bem como suas articulações.

Seus aportes geram diferentes impactos à compreensão das organizações culturais. A primeira contribuição consiste em ajudar pesquisadores a superar a ideia de anomalia que a realidade hipersensível e hiperincerta dessas organizações gera. Isso expande o horizonte teórico utilizado para o estudo dessas organizações e sinaliza que novos avanços nessa direção demandam teorias capazes de entendê-las desde suas próprias bases, sem tentar enquadrá-las em premissas aplicáveis a outros tipos organizações. Atualmente, a maior parte das pesquisas ainda se restringem a pensar a gestão de organizações culturais a partir de questões funcionais como marketing (Botti, 2000; Medeiros, Alves, & Farah, 2015), liderança (Lapierre, 2001), empreendedorismo (Marins & Davel, 2020), finanças (Turbide & Hoskin, 1999), performance (Weinstein & Bukovinsky, 2009) e planejamento estratégico (Daigle & Rouleau, 2010). Além disso, predominam contribuições que mimetizam conceitos e princípios da administração clássica aplicados à gestão de organizações culturais (Byrnes, 2003; Chong, 2002; Radbourne & Fraser, 1996).

A segunda contribuição é ajudar as pesquisas existentes em gestão de organizações culturais a superarem a lógica concorrencial entre a dimensão criativa e a gestão. Em substituição a ela, a teoria dos paradoxos organizacionais incentiva a conscientização quanto à interdependência entre esses polos, que precisam trabalhar de forma coordenada para que os objetivos da organização sejam alcançados. Antes vistas como organizações divididas por lógicas conflitantes e concorrentes, à luz dessa nova lente teórica, as organizações culturais podem ser concebidas na sua integralidade. As pesquisas existentes ainda são muito limitadas nos esforços estudar a gestão dessas organizações levando em conta as correlações entre dimensão gerencial e dimensão simbólica (Araújo & Davel, 2021; Neutgem & Dellagnelo, 2019; Daigle & Rouleau, 2010; Lin & Lee, 2014). Futuras pesquisas podem estudar qual é o impacto dos diferentes perfis de gestão na relação com os paradoxos de gestão das organizações culturais, bem como quais as particularidades dos tipos de paradoxos em relação a perfis específicos de organizações ou de gestores(as).

A terceira contribuição para o avanço da pesquisa em organizações culturais emerge desta concepção mais holística entre criação e gestão. Criatividade aparece como elemento central da

gestão destas organizações. Diferentemente da visão tradicional em que a criatividade é a linha que separa o que o criador e o gestor fazem, pelas lentes do estudo dos paradoxos organizacionais, é possível conceber a criatividade como um elemento conector entre estas duas realidades. Superado o dualismo caricato, a criatividade torna-se um fluido que circula por toda a organização estando presente tanto na vida do(a) gestor(a) quanto na do(a) criador(a). Abre-se espaço para pensar que o êxito das organizações culturais passa por compreender que o processo criativo deve ser perpassado por princípios de gestão, da mesma forma que o processo de gestão deve ser perpassado por princípios criativos. As pesquisas disponíveis voltam-se majoritariamente para uma dimensão micro gerencial (Avelar, 2010; Byrnes, 2003; Cunha, 2007; Thiry-Cherques, 2006), reduzindo a gestão à aplicação de um conjunto de ferramentas e a prática do(a) gestor(a) a um domínio meramente operacional, dando pouca atenção ao diálogo entre instância criativa e gestora.

A quarta contribuição é reconhecer os diferentes tipos de tensões que agem sobre o cotidiano dessas organizações – criatividade, identidade e autonomia –, ajudando a entender compreender sua dinâmica e prática específicas, mas também a articulação entre elas. Essa perspectiva complexa incentiva os gestores encarar a gestão como um processo que vai muito além de alcançar um dado resultado. Compreender a gestão como um processo auxilia pensar que, em lugar de escolhas estanques, o trabalho do gestor consiste em estar atento a soluções que emergem da interação com as situações paradoxais vivenciadas. As pesquisas existentes visam capacitar profissionais em temas específicos, como gestão de projetos culturais (Malagodi & Cesnik, 2000) e captação de recursos (Sarkovas, 1998), sem atentar para as especificidades deste campo. Pesquisas futuras podem detalhar o processo de gestão dos paradoxos identificados na pesquisa, bem como as competências e habilidades necessárias aos gestores para melhor enfrentar a realidade paradoxal dessas organizações.

Ao rejeitar escolhas dicotômicas e abraçar a complexidade dos paradoxos, gestores(as) podem desenvolver soluções mais inovadoras e abrangentes. Essa perspectiva permite uma gestão mais orgânica, onde a criação e a administração não são vistas como antagonistas, mas sim como elementos que se complementam e fortalecem mutuamente. Esses ganhos de gestão podem se traduzir em um ambiente organizacional mais coerente com a prática cotidiana, em que gestores(as) passam a ser vistos(as) como facilitadores(as) de um processo criativo e administrativo integrado. Além disso, o conhecimento sobre paradoxos e tipos de paradoxos em organizações culturais pode ainda ajudar na formação de futuros gestores culturais, na

qualificação de atuais profissionais da área e na elaboração de políticas públicas mais condizentes com as especificidades do setor.

## 5.8 CONCLUSÕES

As organizações culturais são essencialmente paradoxais porque se dedicam à gestão de símbolos, sendo sua ação alicerçada na tensão entre dimensão simbólica e a dimensão material, conflito essencial que as dota de uma condição hipertensa. Por sua vez, a hipersensibilidade gerada pela importância do sensível em seus processos de gestão gera um contexto de hiperincerteza decorrente da dificuldade de controle, mensuração e previsibilidade geradas na interação com matérias tão fluidas como criatividade e gosto estético.

A análise de narrativas de prática de 15 gestores(as) culturais permitiu uma teorização sobre os paradoxos organizacionais como uma chave interpretativa útil para explicar as singularidades da gestão dessas organizações (hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza), desmistificando a ideia de anomalia ou exceção das organizações culturais e expandindo os horizontes teóricos para sua compreensão. Além disso, possibilitou identificar e compreender alguns conjuntos de situações paradoxais que marcam essas organizações (paradoxos de criatividade, identidade e controle), oferecendo os gestores uma visão renovada sobre seus desafios e reforçando sua capacidade de agência diante deles.

A pesquisa apresenta dois tipos de contribuição. A contribuição para o campo de estudos sobre organizações culturais está em alargar seu horizonte teórico, demonstrando que é possível encontrar teorias que ajudem a identificar, explicar e detalhar as especificidades dessas organizações. Isso sem a necessidade de domesticá-las ou enquadrá-las em princípios de gestão alheios as suas práticas e condições singulares. Já a contribuição socioprática se desdobra em duas frentes. A primeira é possibilitar aos educadores novos conhecimentos para refinar a formação de gestores(as) culturais, fornecendo, a estes, novas possibilidades de compreensão do seu cotidiano, bem como novas práticas de gestão que contribuam para seu sucesso. E a segunda a oferecer subsídios para a elaboração de políticas públicas que contemplem mais adequadamente as especificidade das organizações que compõem a economia criativa.

## REFERÊNCIAS

- Avelar, R. (2010). *O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural*. Belo Horizonte: Ed. do Autor.
- Alves, A. (2009). *Identidade e Diversidade cultural: paradoxos e articulações para uma política pública* (Dissertação de Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.
- Araújo, B., & Davel, E. (2021). Gestão de Organizações Artísticas: Panorama e Perspectiva para a Produção Acadêmica. *Gestão & Conexões*, 10(3), 8-39. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.3.34532.8-39>
- Atkinson, R. (2012). The Life Story Interview as a mutually equitable relationship. In J. Gubrium, J. Holstein, A. Marvasti, & K. Mackinney. (Ed.), *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks: Sage. <http://dx.doi.org/10.4135/9781412973588>
- Bendassolli, P., & Wood, T. (2010). O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 259-277. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200002>
- Botti, S. (2000). What role for marketing in the arts? An analysis of arts consumption and artistic value. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 14-27. <http://www.jstor.org/stable/41064697>
- Byrnes, W. (2003). *Management and the arts*. Burlington: Elsevier.
- Caves, R. (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chong, D. (2002). *Arts management*. London: Routledge.
- Clegg, S., Cunha, J., & Cunha, M. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Cunha, M. H. (2007). *Gestão cultural: profissão em formação*. Belo Horizonte: Duo Editorial.
- Cunha, M., Rego, A., & Sousa, M. (2016). Como podem as organizações gerir paradoxos? *Análise Psicológica*, 34(3), 309-323. <https://doi.org/10.14417/ap.1203>
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage Publications.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organizations: a tool of compromise between artistic and managerial values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30. DOI: 10.2307/41065025
- Davel, E., & Vianna, L. (2012). Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 1081-1099. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400009>

Defillippi, R., & Arthur, M. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California. Management Review*, 40(2), 125, 1998. <https://doi.org/10.2307/41165936>

Defillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521. <https://doi.org/10.1002/job.466>

Gadelha, R. (2015). *Produção Cultural: Conformações, Configurações e Paradoxos*. Fortaleza: Armazém da Cultura.

Grefe, X. (2015). *A economia artisticamente criativa*. São Paulo: Iluminuras e Itaú Cultural.

Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M., & Ingram, A. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805. <https://doi.org/10.1177/0018726709342929>

Gubrium, J., & Holstein, J. (2009). *Analyzing narrative reality*. Thousand Oaks: Sage Publications.

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

Hoffmann, S., Dellagnelo, E. (2009). Teatro: a configuração estrutural de grupos teatrais. In T. Wood, P. Bendassolli, C. Kirschbaum, & M. Cunha. (Ed.), *Indústrias criativas no Brasil*. São Paulo, SP: Ed. Atlas.

Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (2015). Creative industries: A Typology of change. In C. Jones, M. Lorenzen, & J. Sapsed. (Ed.). *Oxford Handbook Creative Industries*. Oxford: Oxford University Press.

Khaire, M. (2017). *Culture and commerce: the value of entrepreneurship in creative industries*. Stanford: Stanford University Press.

Kim, J. (2016). *Understanding narrative inquiry*. Los Angeles: Sage Publications.

Kosmala, K. (2007). The Identity Paradox: Reflections on Fluid Identity of Female Artist. *Culture and Organization*, 13(1), 37-53. <https://doi.org/10.1080/14759550601167271>

Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2000). Balancing act: learning from organizing practices in cultural industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>

Lapierre, L. (2001). Leadership and Arts Management. *International Journal of Arts Management*, 3(3), 4-12. <http://www.jstor.org/stable/41064730>

Lawrence, T. & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441. <https://doi.org/10.1177/1056492602238852>

- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.2307/259204>
- Lin, L., & Lee, T. (2014). Symbolic Economy and Creative Management: Cultural and Creative Industries Urging for New Approaches. *ENCATC Journal of Cultural Management and Policy*, 4(1), 58-67. DOI:10.3389/ejcmp.2023.v4iss1-article-6
- Maitlis, S. (2012). Narrative analysis. In G. Symon, & C. Cassell, C. (Ed), *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Los Angeles: Sage Publications.
- Malagodi, M. E., & Cesnik, F. S. (2000). *Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais e busca de patrocínio*. São Paulo, SP: Escrituras.
- Marins, S., & Davel, E. (2020). Empreendedorismo Cultural e Artístico: Veredas da Pesquisa Acadêmica. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 14(4), 115-140. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.46268>
- Medeiros, A., Alves, M., & Farah, M. (2015). Programa Cultura Viva e o campo organizacional da cultura: análise de políticas públicas pela perspectiva institucionalista. *Revista de Administração Pública*, 49(5), 1215-1235. <https://doi.org/10.1590/0034-7612130337>
- Menger, P. (2014). *M. The economics of creativity: art and achievement under uncertainty*. Cambridge: Harvard University Press.
- Michaud, V. (2013). Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. *Organization Studies*, 35(1), 75-101. <https://doi.org/10.1177/0170840613495335>
- Neutgem, V. & Dellagnelo, E. (2019). Por outras possibilidades de organizar: a experiencia estética como alternativa para estudos em organizações culturais. In Anais do VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Recife (PE) UFPE.
- Parush, T., & Koivunen, N. (2014). Paradoxes, double binds, and the construction of 'creative' managerial selves in art-based leadership development. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), 104-113. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2013.12.001>
- Peltoniemi, M. (2015). Cultural industries: product-market characteristics, management challenges and industry dynamics. *British Academy of Management*, 17(1), 41-68. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12036>
- Poole, M., & Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14(4), 562-578. <https://doi.org/10.2307/258559>
- Rego, A., & Cunha, M. (2020). *Paradoxos da Liderança. Gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Radbourne, J., & Fraser, M. (1996). *Arts management: a practical guide*. Saint Leonards: Allen & Unwin.

Riessman, C. (2008). *Narrative Methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.

Rouleau, L. (2015). Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara. *Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.

Santos, F., Davel, E. (2022). Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 35-49. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200197>

Sarkovas, Y. (1998). *Manual de estratégias para captação de patrocínios*. São Paulo, SP: Revista Marketing Cultural.

Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1162422>

Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a Theory of Paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958>

Thiry-Cherques, H. (2006). *Projetos culturais: técnicas de modelagem*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge UK: Cambridge University Press.

Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy: a case of academic research scientists. *Human Relations*, 54(4), 495-525. <https://doi.org/10.1177/0018726701544005>

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

Turbide, J., & Hoskin, K. (1999). Managing Non-Profit Arts Organizations Through Management Accounting Systems: Mission Possible? *International Journal of Arts Management*, 1(2), 68-81. <http://www.jstor.org/stable/41064652>

Valiati, L., Miguez, P., Cauzi, C., & Silva, P. (2017). Economia Criativa e da Cultura: conceitos, modelos teóricos e estratégias metodológicas. In L. Valiati, & A. Fialho. (Org.), *Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV.

Weinstein, L., & Bukovinsky, D. (2009). Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 42-55.

## 6 CREATIVITY, PARADOX AND PROCESS: THE DYNAMICS OF CULTURAL ORGANIZATIONS FROM MANAGER'S NARRATIVES (ARTIGO D)

### Abstract<sup>5</sup>

The singularities of cultural organization management remain under-researched. Focusing on paradox and process can help better capture and understand these singularities. The management of cultural organizations reveals a paradoxical process around creativity. In this study, we clarify how the paradoxical process of creativity shapes the management of cultural organizations. Based on the biographical method, the analysis of cultural organizations' manager's narratives of practice allowed us to theorize about the paradoxical process of creativity along three movements (perceiving, approaching, and unfolding) and two dimensions (intra-organizational and inter-organizational), leading to the development of an explanatory model. The findings contribute to advancing the study of the management of cultural organizations by suggesting an unprecedented, sophisticated, and relevant theoretical key.

Keywords: Cultural organizations. Organizational process. Creative economy. Organizational paradoxes. Creativity. Narrative.

### 6.1 INTRODUÇÃO

Cultural organizations integrate what has been called the “creative economy” (Valiati et al., 2017), involving a wide and diverse range of organizations that support processes and activities related to the design, production, and distribution of creative products (Jones et al., 2015). These are organizations that range from entertainment and art, including book and magazine publishing, visual arts (painting, sculpture), performing arts (theater, opera, concerts, dance), sound recordings, cinema and TV films, extending to fashion, toys, and games (Caves, 2000). These activities commonly emphasize creativity as a central element, which is recognized as an accelerator of innovation and organizational competitiveness (Throsby, 2001), mobilizing a creative class focused on knowledge-intensive activities (Kirschbaum et al., 2009). Its symbolic and material impact on the development of contemporary societies has attracted

---

Artigo a ser submetido a periódico internacional: SANTOS, F.; DAVEL, E.; CUNHA, M. P. Creativity, Paradox and Process: The Dynamics of Cultural Organizations from Managers' Narratives. **Human Relations**, 2025. O padrão de normatização das referências está de acordo com os requisitos da revista.



attention, given that, in the context of 21st-century capitalism, economic relations have become more explicitly articulated in the fields of cultural production (Harvey, 2014).

Cultural organizations are “symbol-intensive” (Lawrence & Phillips, 2002). Subjectivity has a greater impact on their daily lives than any other type of organization, making them hypersensitive. At the same time, like any other, cultural organizations develop their actions in a material dimension affected by a given economic dynamic that opposes, sometimes antagonistically, the logic of the sensitive. As such, the constant friction between the symbolic and economic dimensions marks the daily life of these organizations with deep hypertension. In turn, the ambiguous condition of these organizations, coupled with the unpredictability of their results, imbues them with an aura of hyper-uncertainty. Therefore, hypersensitivity, hypertension, and hyper-uncertainty are fundamental singularities for the analysis of cultural organizations’ management (Santos & Davel, 2022).

Creativity is the articulating element of these singularities given its subjective roots, the tensions it generates in contact with the material world, and the uncertainty of its results both from an aesthetic point of view (artistic value) and from an economic point of view (perceived value). The role of creativity in cultural organizations transcends the usual understanding that it is the prerogative of artists and creators. It is the mainspring of cultural organizations, playing a transversal role that also extends to the actions of managers. Creativity is the main asset of cultural organizations and the axis around which their fundamental processes and tensions are organized.

We propose that understanding cultural organizations and their creative dynamics can be enhanced through the lens of paradox theory. Emphasizing a holistic and procedural view of the day-to-day management of organizations, the theory of paradoxes values the contradictions inherent in management, moving away from the idea of ambiguities as an anomaly (Rego & Cunha, 2020). It addresses ongoing contradictions involving interdependent elements, which can put managers in ambiguous or contradictory situations (Smith & Lewis, 2011; Schad et al., 2016). Paradox thus makes it possible to highlight the persistence and recursiveness of tensions (Clegg et al., 2002; Schad et al., 2016), revealing the creative process inherent in cultural organizations with greater subtlety.

In a process perspective paradox refers to the understanding that organizations are dynamic environments of interaction, with fluidity, emergence, flow, and temporal and spatial interconnections (Langley et al., 2013). Thus, this perspective looks at organizations through the lens of change and transformation caused by time and its succession of events (Langley & Tsoukas, 2017). Temporality therefore becomes central to the analysis of the links

and meanings arising from the sequentiality of management acts in their concurrence or asynchrony, regularity or erraticity.

Research on cultural organizations often overlooks paradoxes from a process perspective. We thus aim to explain how the paradoxical process of creativity shapes the management of cultural organizations. The study is guided by the question: *how does the paradoxical process of creativity make it possible to better understand and practice management in cultural organizations?* Narratives of the practices of managers of cultural organizations allow us to answer this question. Based on the biographical method, we obtain empirical information rich in tacit knowledge and the practical action of managers. Life stories provide privileged access to information involving complex, procedural, and emerging paradoxical situations. The analysis of these narratives led to the development of a theoretical framework consisting of several categories: the movements that make up the paradoxical process (perceiving, approaching, and achieving) and the areas in which the process is articulated (intra-organizational and inter-organizational). The interpretation of these categories generated an explanatory model.

The relevance of the research results stems from the lack of robust theorizing on cultural organizations. In this field, we find studies that understand management from generalist and traditional perspectives, focusing on themes such as marketing (Botti, 2000), leadership (Lapierre, 2001), finance (Turbide & Hoskin, 1999), performance (Weinstein & Bukovinsky, 2009) and strategy (Daigle & Rouleau, 2010). We found studies focused on projects (DeFillippi & Arthur, 1989) and careers in the creative industries (Bendassolli & Wood, 2010), without concentrating on organizational or management issues. On the other hand, paradoxes are signaled as ways to renew future research into cultural organizations' management (Santos & Davel, 2022; DeFillippi, Grabher & Jones, 2007).

The results achieved by the study - an explanatory model of the paradoxical process of creativity in cultural organizations - offer a theoretical renewal that redirects studies on cultural organizations based on paradox as a fruitful research path. In a field of research whose studies mostly focus on generalist (general functions and techniques) and political (public policies) perspectives of management, our theoretical approach (paradox and process) proposes new, sophisticated, and relevant theoretical lenses to advance the development of this field.

## 6.2 THEORETICAL FOUNDATIONS

Paradoxes can be described as a contradiction between two elements that are not indifferent to each other and are essential to the definition, functioning, or performance of the whole (Farjoun, 2017). Their study goes back to the foundations of Western and Eastern thought, finding echoes in various philosophical and religious traditions (Schad et al., 2016). Paradoxes involve the coexistence of two opposing states. The conflicting nature of their elements and their interdependence challenge conventional notions, testing human understanding and actions (Schad et al., 2016). Various dualities such as “autonomy and conformity”, “new and old”, and “freedom and surveillance” have been qualified as organizational paradoxes (Eisenhardt, 2000).

Within organization studies, the study of paradoxes in the context of cultural organizations is still localized and numerically limited. Research has focussed on tensions in project-based organizations (DeFillippi & Arthur, 1998); between creative identity and managerial identity (Gotsi et al., 2010; Kosmala, 2007); between amateurism and professionalism in the management of creative careers (Bendassolli & Wood, 2010) and between creation and the market (Lampel et al., 2009). However, although preliminary, their results point to the potential of cultural organizations as a locus for studying paradoxes.

Within studies on the management of cultural organizations, research that uses the idea of paradox does so without actually using the foundations of this theory to deepen understanding of the polarities that are specific to this field, such as artistic values versus mass entertainment; product differentiation versus market innovation; demand analysis versus market building; expansion of activities and competencies versus specialization; individual inspiration versus creative systems (Lampel et al., 2009).

This helps to understand the perception present in the reports of some cultural organizations' managers of the anomalous nature of the tensions experienced in their daily lives, showing emotional responses such as repulsion, flight, fear, shock, and bewilderment. Paradoxes affect the sensitivity of managers, putting usual conceptions to the test, as well as challenging human understanding and action with their contradictory nature (Schad et al., 2016) and arousing defensive reactions that initially seem to reduce the conflict, but eventually reinforce the polarization of the opposing elements (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011).

However, when paradoxes are understood as inherent to management processes, presenting themselves over time between states of salience and latency (Farjoun, 2017) and which therefore cannot be avoided (Clegg et al. 2002), their creative potential can be

incorporated by managers as a source of innovation and originality (Jarzabkowski & Lê, 2017). Paradoxes are no longer perceived as a problem that can be solved with an “either/or” choice, but as situations that can be managed from an “and also” stance (Schad et al., 2016).

The tension between antagonistic forces is at the heart of the notion of paradoxes in the same way that conflicting imperatives are characteristic of cultural organizations (Hirsch, 1972) in their constant work of dealing with the tension between the symbolic/aesthetic dimension and the material/organizational dimension. Based on this understanding, this research conceives the management of cultural organizations as a paradoxical process, bringing to the heart of the study of cultural organizations the innovative theoretical lens of paradox, capable of broadening and deepening the academic and practical understanding of this field.

### 6.3 CREATIVITY AS A PARADOX

Cultural organizations vary in size (micro, small, medium, and large), legal status (public, private, and in the third sector), organizational form (permanent, project, network), and profile (community, associative, informal, individual, and cooperative), and may be guided by market, identity and/or artistic purposes. Within the same cultural organization, these purposes can coexist, gaining greater or lesser relevance depending on the context, a dynamic that can generate balance, but also great conflict. They are different from capital-intensive and knowledge-intensive organizations, and can be better understood as symbol-intensive organizations (Lawrence, 2002), this indicates that their management is centered on creating meaning rather than being organized around production efficiency.

In the context of contemporary capitalism, economic relationships have become more closely intertwined with cultural production (Harvey, 2014). This shift has led to a growing recognition of creativity as a defining characteristic of both individuals and society. Additionally, creativity is increasingly viewed as a key driver of innovation even in traditional economic sectors. This has been reflected in the growing presence of creativity in management research over the last 20 years. Creativity has been explored through various themes and approaches, focusing on the traits of creative individuals, the impact of their work environment, interactions among individuals, creative leadership, organizational innovation, and the ability to develop solutions (Dourado & Davel, 2020).

While creativity is recognized as a valuable organizational asset for contemporary organizations, it serves a distinct purpose in cultural organizations. In these settings, creativity is central to their operations and is integrated more intentionally into their routines compared

to organizations in traditional sectors (Kirschbaum et al., 2009). In cultural organizations, creativity is not just another input capable of generating differentiation for goods and services but is the basis of their action, oriented towards invention and expressiveness.

The association between creativity and the artistic field goes back much further. Not by chance, the word “creativity” appeared, or at least was first documented, in an 1875 publication, about Shakespeare's “poetic creativity” (Weiner, 2000). From antiquity to the Middle Ages, it was believed that creative acts were the result of divine inspiration, with the function of art being limited to the imitation of nature. The Renaissance marked the beginning of a long process in which humans claimed creativity as a fundamental attribute. Following this, the Enlightenment and Romanticism further established creativity as a human quality, but they approached it in different ways. The Enlightenment emphasized reason as the source of human ingenuity, highlighting scientific creativity, while Romanticism championed emotion as its foundation, focusing on artistic creativity. Two contrasting values: on one hand, the importance of convergence, which emphasizes effective problem-solving that yields practical results, functionality, and order; and on the other hand, the significance of divergence, which focuses on self-expression and has a greater likelihood of generating confusing and unpredictable innovations (Glaveanu & Kaufman, 2019).

Rationality and sensitivity, the mundane and the transcendent. When applied to cultural organizations, this logic, lacking nuance, creates a stark conflict between the detached creator inspired by the muses and the calculating, scheming producer. The tension between art and commerce, which represent different and opposing natures (Lampel et al., 2009), introduces a fundamental contradiction in cultural organizations' management. On one hand, there is the creative process, characterized by high sensitivity, strong uncertainty, and intense pressure. On the other hand, there is the management process, which aims to ensure stability through effective oversight of resources such as time, budget, and talent.

The fundamental paradox of cultural organizations lies in the tension between their symbolic dimension, which includes art, creation, and innovation, and their material dimension, which encompasses commerce, management, and sustainability. Creativity serves as the central axis in this dynamic, allowing us to view the management of these organizations as a paradoxical process rooted in creativity.

This paradox of creativity highlights the tensions that arise during the creation and production of artistic and cultural goods and services. It involves an interactive and iterative relationship between how available resources (time, money, talent, and relationships) are

organized and how symbolic capital (identities, concepts, ideologies, and worldviews) is mobilized.

Certain dichotomies illustrate how creativity has been historically perceived and studied (Glăveanu & Kaufman, 2019). Is creativity an individual trait, associated with individual inspiration, or is it a social phenomenon that is context-dependent and can be stimulated or even learned? Is a creative product a disruptive novelty, or can it also involve incremental changes that focus on generating value? Is creativity confined to the realm of ideas, or does it also

This framework helps illustrate how the centrality of creativity highlights the paradoxical nature of cultural organizations and how the paradox of creativity presents itself: genuine versus imitation; rupture versus tradition; innovation versus preservation; global versus local; popular versus erudite; transcendence versus entertainment; organicity versus control; collaboration versus centralization; purism versus hybridity; creative freedom versus bureaucracy; and collective creation versus creative genius.

Recent studies on creativity, aligning with paradox studies, advocate for a relational logic that highlights the interdependence between contrasting categories and their integration (Glăveanu, 2013). These holistic approaches prompt us to consider creation and management in light of their interdependencies. It is important to recognize that cultural organizations cannot exist without artistic production, and conversely, artistic production cannot thrive without effective management (Araújo & Davel, 2021). Furthermore, moving beyond the classic fable of the cicada and the ant, we find that management within cultural organizations is deeply infused with artistic perspectives in everyday practice (Mello, 2021).

This research views creativity not as one of the opposing forces in the paradoxical process that defines the management of cultural organizations, but rather as the central element of these processes. It permeates and is an integral part of both the dynamics of creation and management.

## 6.4 PARADOX AS PROCESS

The processual perspective emphasizes the emergence, development, growth, and decline of phenomena over time (Langley et al., 2013). It is rooted in the belief that social life is constantly being formed and reformed (Langley et al., 2013) in a continuous state of becoming (Tsoukas & Chia, 2002). This perspective suggests that instead of viewing the world as composed of static entities, we should see it as made up of dynamic processes. These organization processes are shaped moment by moment through the activities and practices of the individuals involved (Jarzabkowski et al., 2018).

Under the process lens, management is conceived as a set of continuous and sequenced interdependent actions, and the organization is seen as an emergent phenomenon that arises from the interaction between various individuals. The focus shifts from the organization as a finished entity to the act of organizing, thus giving centrality to time and relevance to daily action and its multiple levels of interaction.

The study of paradoxes and the processual approach both emphasize the importance of the temporal dimension. The study of paradoxes highlights the ongoing presence of ambiguities and tensions over time (Smith & Lewis, 2011). These ambiguities tend to alternate between being prominent (salient) and being less noticeable (latent) (Farjoun, 2017). The processual approach focuses on the actions involved in management practices, emphasizing the diversity of experiences. Even if a situation occurs repeatedly, it is never exactly the same as before. Additionally, it recognizes that experiences unfold in a continuous flow (Langley & Tsoukas, 2017).

Both theoretical bases are also connected in terms of an emergent and contextual conception, inviting the manager to take a systemic and recursive look at situations, discouraging the conception of management as simple decision making or problem solving, encouraging the acceptance of the flow of events and their unforeseen consequences. Instead of models guided solely by rational choices that conceive of organizations as sets of individuals with fully conscious preferences and a linear narrative, both theoretical bases encourage the view of organizations as a set of relationships, processes, and multiple ways of telling the same story is gaining emphasis. A perspective that encourages accepting contradictions as an integral part of systems and responding to them as something emergent rather than programmatic (Langley et al., 2013).

The understanding of paradox as a process can be organized into three key points: (a) Paradoxes exist over time, fluctuating between states of latency and salience; they are in a constant state of flow; (b) The recognition of a paradox's existence, as well as the response to it, is a social construction. This process occurs continuously through relationships and interactions in various practices and activities, emerging not only from the cognition of the individuals involved; (c) Everyday experiences and the flow of practices - encompassing actions and expressions - within organizational life unfold in real-time, being sensitive to the specific context and circumstances in which they occur.

When approached from a processual perspective, management can be better perceived in its multi-level condition (individual, group, organizational, inter-organizational), as well as the innovation potential of paradoxes can be better accessed (Guilmot & Ehnert, 2015), once

these come to be seen as transversal phenomena that permeate the organization from day-to-day operationalization to its societal impacts, can be achieved.

## 6.5 METHODS

A biographical analysis was adopted and involved an group of 15 managers from cultural organizations. Biographical methods encompass a wide range of theories, concepts, and terminology drawn from various disciplines, including anthropology, sociology, psychology, history, medicine, education, philosophy, religion, political science, and literature (Cunha et al., 2017; Atkinson, 2012). The main focus of these methods is to value the individual by emphasizing the importance of orality, which serves as a means to understand phenomena and situations through the narration of personal experiences from the past of the subjects being studied.

Among the various approaches encompassed by the biographical method, the narrative of practices was chosen for this research. It focuses on a specific part of the research subject's experience, which can be their professional, parental, community, political, etc. activities (Rouleau, 2015). The decision to use the biographical method for this research was influenced by the recognition that the management of cultural organizations is still a relatively new area of study. Much of the available analytical material is rooted in the experiences of managers. Therefore, we aimed to adopt a method that embraces intersubjectivity, memory, and sense-making based on these experiences.

Biographical methods are sensitive to contradictions because they emphasize the complexity of lived experiences and their paradoxes (Cunha et al., 2017). These methods embrace dichotomies and have significant potential for exploring the underlying motivations and dilemmas encountered during conflict and change. Therefore, they are well-suited for studying paradoxes. Biographical methods incorporate a temporal dimension, allowing for a deeper understanding of the phenomena being studied. Narratives reflect this process by creating meaning through the definition and arrangement of events, establishing a structure that connects the past, present, and future. This understanding is crucial for grasping the processual nature of organizations (Rantakari & Vaara, 2017). Consequently, biographical methods provide rich insights for exploring processuality in the study of organizations.

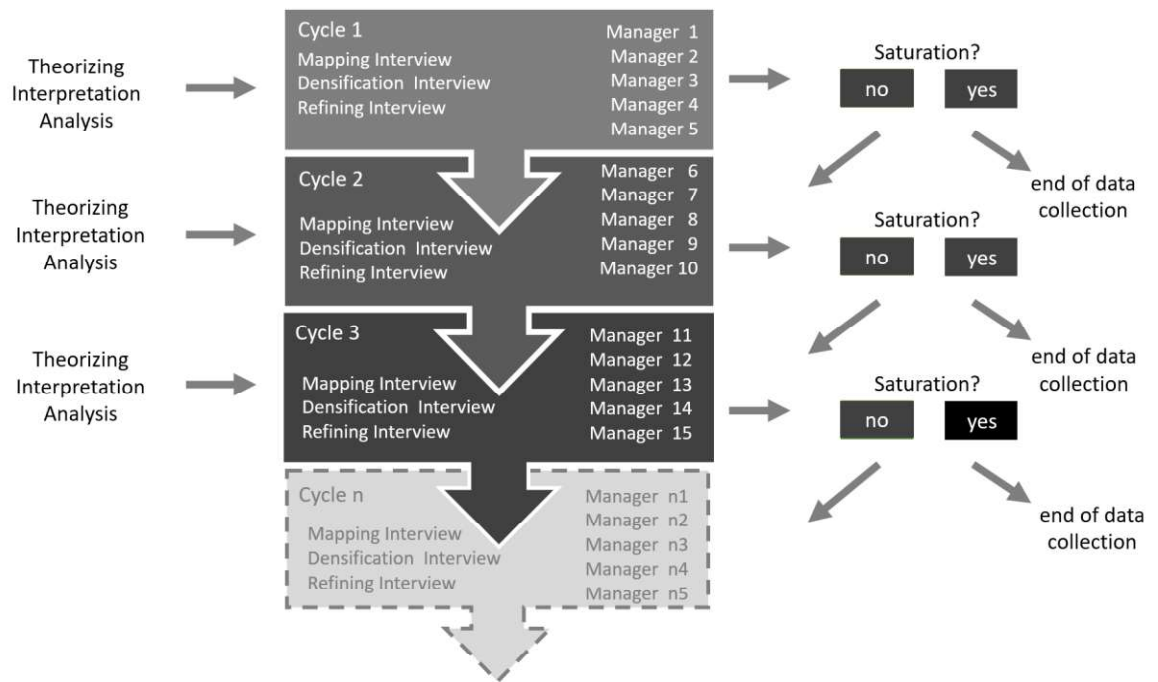
The research design included at least two cycles of data collection, with each cycle consisting of interviews with five managers, as illustrated in Figure 6.1. Each collection cycle



was divided into three phases of interviews: mapping, densification, and refinement. This approach allowed for each manager to be interviewed up to three times.

The information was collected and analyzed in a manner that ensured a new cycle only began once the previous one was completed. A saturation criterion was established to determine how many cycles were needed for data collection and to identify which managers required refinement interviews. Ultimately, 15 life stories were gathered through three interview cycles, each lasting between 1 and 1.5 hours. This resulted in a total of 39 interviews and approximately 50 hours of recorded material.

**Figure 6.1** Research design



Source: Authors (2025).

The information was collected and analyzed in a manner that ensured a new cycle only began once the previous one was completed. A saturation criterion was established to determine how many cycles were needed for data collection and to identify which managers required refinement interviews. Ultimately, 15 life stories were gathered through three interview cycles, each lasting between 1 and 1.5 hours. This resulted in a total of 39 interviews and approximately 50 hours of recorded material.

At least two rounds of interviews were conducted with each participant. The initial interview, referred to as the mapping interview, had an exploratory nature. Its focus was on allowing participants to freely share their professional journeys, particularly emphasizing experiences that illustrated the paradoxes present in their daily practices. Interviewees were encouraged to describe these experiences and the overall context surrounding them.

This initial moment allowed the managers to engage with the topic of organizational paradoxes, a concept that was unfamiliar to many but easy for them to understand and relate to their own experiences. The reflective nature of the method made it evident from the start that sharing their life stories provided the managers with a renewed perspective on their journeys. This reflection, in turn, encouraged their active participation in the research.

The second interview, focused on densification, was conducted after analyzing the initial data collection and selecting a sub-sample of data for more in-depth exploration. During this process, specific experiences mentioned in the mapping interview were identified that demonstrated a clearer potential for paradox. In the second meeting, respondents were encouraged to elaborate on these specific experiences, providing more details about the time and place of the events, the context surrounding them, the actions taken, the individuals involved, and the resulting consequences.

A third interview, focused on refinement, was conducted with a select group of interviewees. The purpose of this interview was to determine if the research findings accurately represented the emerging meanings of the identified flows, allowing for necessary corrections and adjustments (Jarzabkowski et al., 2017). Table 6.1 provides a summary of the profiles of the individuals interviewed, along with details about their participation in the research.

**Table 6.1** Empirical Research Group

Cycle	Manager	Segment	Interview		
			1	2	3
1	A	visual arts and electronic music	x	x	x
	B	non profit organizations and classical music	x	x	x
	C	performing arts and cultural facilities management	x	x	x
	D	performing arts	x	x	x
	E	movies and broadcast television	x	x	
2	F	movies and broadcast television	x	x	x
	G	performing arts	x	x	
	H	classical music	x	x	x
	I	music	x	x	
	J	visual arts	x	x	
3	K	museum	x	x	x
	L	heritage	x	x	x
	M	fashion and crafts	x	x	
	N	cultural facilities management	x	x	x
	O	architecture and heritage	x	x	

Source: Authors (2025)

The empirical material was analyzed and interpreted using the tradition of narrative analysis, drawing on the work of Czarniawska (2004), Gubrium and Holstein (2009), Kim (2016), Maitlis (2012), and Riessman (2008). The analysis aimed to identify recurring themes and similarities that would allow the development of an analytical model. Table 6.2 outlines the process of building on the empirical material.

**Table 6.2** Analytical process of the empirical material

Sources of information	Narratives	Analysis	Results
Semi-structured mapping interview  Direct observation	Free account of paradoxical situations experienced throughout the managers' professional lives	Descriptive capacity of the paradoxical situation faced	Identification of the widespread perception of paradoxes as organizational dysfunction;  Identification of the need to differentiate everyday dilemmas from paradoxical situations;  Creation of categories.
Semi-structured densification interview  Direct observation	Detailed account of a specific paradoxical situation experienced by the manager, locating the events in time and space	Approach to the paradoxical situation (resolutive or procedural)  Action and role of the actors (inside and outside the organization) involved in the paradoxical situation  Effect of paradoxical situations on managers' actions and on the organization's reality  Interrelationships between the paradoxical situation detailed (densification interview) and other paradoxical situations reported (mapping interview);	Perception of paradoxes as an organizational dysfunction;  Need to differentiate everyday choice situations from a paradoxical situation; - Creation of categories
Semi-structured Refining Interview	Detailed account of the effect of the paradoxical situations experienced in the organizational reality	Meanings generated from reflection on the paradoxical situations experienced;  Skills mobilized in the face of a paradoxical situation.	Consolidation and articulation of the categories in a Model

Source: Authors (2025).

At the end of the analysis, we were able to describe the paradoxical process of creativity in cultural organizations using a model composed of the following categories: the movements that comprise the paradoxical process (perceiving, approaching, and achieving) and the dimensions in which this process unfolds (intra-organizational and inter-organizational). To illustrate the construction of the model, we selected several life stories that were particularly relevant and contributed significantly to the development of the research.

## 6.6 FINDINGS

The paradoxical process of creativity in cultural organizations involves three key movements: (perceiving, approaching, and unfolding) articulated in two dimensions (intra-organizational and inter-organizational). These movements correspond to sensations (perceiving), management strategies (approaching) and results (unfolding) experienced by the manager in specific paradoxical situations.

They allow us to express how managers feel when confronted with paradoxical situations (perceiving). This has been crucial in illustrating the various approaches to managing such situations (addressing) and in identifying the outcomes produced by this process (unfolding), as demonstrated in Figure 6.2.

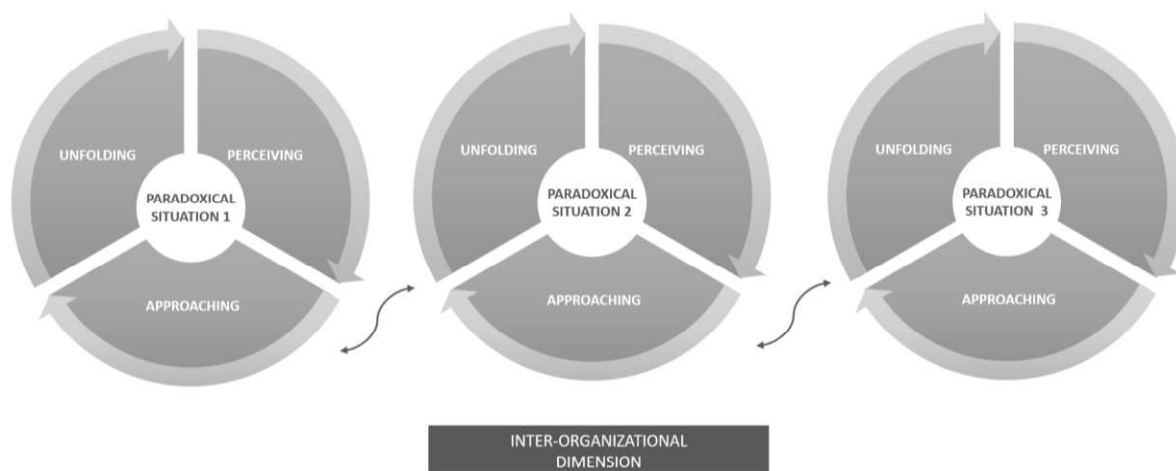
**Figure 6.2** Intra-Organizational Dimension of the Paradoxical Process of Creativity



Source: Authors (2025).

The way these movements are expressed concerning a specific paradoxical situation reflects the intra-organizational aspect of the paradoxical process of creativity. Meanwhile, a series of cycles of this kind, experienced across various paradoxical situations, illustrates the inter-organizational dimension of the process as demonstrated in Figure 6.3.

**Figure 6.3 Interorganizational Dimension of the Paradoxical Process of Creativity**



Source: Authors (2025).

It's important to understand that this process is not linear. Movements can be interconnected in various ways or may even occur simultaneously. Regarding the dimensions involved—both intra-organizational and inter-organizational—while sequentiality is significant, there can still be flows and counter-flows that challenge the notion of a straightforward progression or evolution.

The choice of words “movement” and “dimensions” emphasizes the dynamic nature of the process, which integrates reflexivity, memory, action, and future planning. It is more fitting to view this process through the concept of spiral time (Martins, 2021). This idea moves beyond a linear understanding of time and envisions temporality as spiral movements that intertwine the past, present, and future.

### 6.6.1 Perceiving Creativity Paradox

Perceiving the paradox of creativity in cultural organizations involves examining how managers engage with the conflicting situations they face, as well as the emotions and sensations that arise from this engagement. This is not simply a preliminary stage or phase; rather, it is an ongoing interaction that unfolds over time. This process generates sensations - such as “chills,” “paralysis,” and “shock”- alongside emotions like “anguish,” “excitement,” and “surprise,” even before any clear rational understanding of the dilemmas emerges. Ultimately, this interaction is rooted in sensory experiences.

This movement is closely tied to how the manager interprets their experiences. As they encounter a paradoxical situation, the associated sensations and emotions begin to surface, allowing the manager to develop their understanding of the paradox's nature. This is not a fixed phase of the process, nor is it a single moment of clarity or revelation. Instead, it is a dynamic process that evolves over time, potentially leading to different interpretations as the manager reflects on their experiences.

In nearly all the reports, the paradoxical situation is seen as a nuisance because it involves confronting something unknown, challenging, and risky. This perception of risk associated with paradoxical situations unfolds in three sensations: (a) fear, which creates feelings of insecurity when the risk is viewed as a threat; (b) vanity, which leads to perceiving the risk as a challenge; and (c) curiosity, which opens the opportunity to view the risk as a game.

Manager M is a fashion designer who, after gaining national prominence, is making her first significant debut at the most important national fashion event. She has found her creative process, which relies on artisanal knowledge and practices, challenged by the prevailing demands for standardization and rapid production in the industry. The tension between her desire to expand both nationally and internationally and her need to preserve her artisanal approach has posed a significant challenge for her, impacting her physical and mental health.

As she expands her business, she feels a heightened sense of risk that threatens her creative process. This is largely due to the commercial pressures of the global fashion market, which requires designers to produce two completely new collections every year. This demand conflicts with the time required to create, produce, and market the artistic and artisanal processes that she values in her work.

Manager A is an experimental artist working in visual arts and electronic music. She faces a paradox in her career: the desire to present work that reflects her unique artistic values clashes with the need to cater to the conventional tastes of the local audience. Operating in a coastal city known for its festive atmosphere and percussive music, Manager A remains committed to an artistic style that draws inspiration from underground urban movements. She explains, "While people want sun and beaches, I prefer the shapeless and dark colors." For Manager A, the challenge lies in balancing her artistic vision with public expectations, as she strives to maintain her artistic freedom while risking commercial failure.

Creativity is hindered by commercial pressures that impact the organization's production methods, forcing a blend of handmade qualities with an industrial pace (Manager M). Additionally, these pressures affect the nature of the work to align with public tastes (Manager A). In both instances, managers reported a sense of impotence, apathy, and

immobility, feeling as though they had little or no power to influence the situation. This discomfort with the paradox of creativity is particularly pronounced and is perceived as a threat. Although some actions are taken by the managers, the prevailing sentiment is one of hitting a “dead end.”

The paradox of creativity can present itself as a challenge in certain situations. Manager C, who has worked in the theater field for over 15 years and holds a degree in theater direction, has produced numerous shows and managed a large theater. She was tasked with producing a play set in a church that had been converted into a cultural space located in a coastal area of the city.

The climax of the performance involved the appearance of Iemanjá, a deity from the Afro-Brazilian cult associated with the sea. However, this impactful entrance was hindered by the physical limitations of the alternative venue, specifically the small size of the church door. Manager C faced the paradox of balancing the aesthetic impact required for the scene with the constraints of the space. She embraced this challenge as a personal mission, determined to find a solution.

When the paradox of creativity is viewed as a challenge, even if it presents a difficult situation to resolve, solutions can emerge. This becomes a test of the manager's skills, as they must use ingenuity to devise strategies to address the issue. The feeling of discomfort can inspire action. Manager H encountered challenges in his role leading and conducting an orchestra. Based in a city with a rich musical culture rooted in local rhythms, he recognized the difficulty of attracting audiences to classical music concerts. The paradox he faced was whether to remain faithful to a traditional classical program, which had little appeal to the public or to offer more diverse programs that would attract and engage a broader audience.

Creativity is currently challenged by material pressures (Manager C) as well as by the public's aesthetic preferences and cultural identity (Manager H). In both instances, the managers expressed a sense of urgency, stating that “something had to be done.” This situation, perceived as a challenge, creates discomfort due to the paradox of creativity. However, this discomfort becomes a motivating force for the managers, driving them to take action in pursuit of some form of triumph.

The risk of a paradoxical situation involving creativity can also be seen as a game. In Manager D's account, the threat was the potential discontinuation of a performing arts festival that had been running for ten consecutive years, due to the non-renewal of its main sponsorship contract. With a 50% cut in funding, the resources became insufficient to maintain the essential characteristics of a festival, such as the quantity and diversity of activities spread over several



days. What should have been a celebration of ten years quickly evolved into a profound questioning of the project's continuity. The curators were guided by the question, "How long does your flame last?" They used this inquiry to explore the endurance required to create art in the country, as reflected in the works presented at that edition of the festival.

Manager O was forced to cancel a series of dance performances at the theater he managed due to issues with the building's roof. Months of preparation, which involved professionals from other cities, could not reach the audience. Instead, large scaffolding had to be erected in the auditorium to repair the roof. To make matters worse, several individuals involved in the production had to take on new professional commitments afterward, complicating any efforts to reschedule the performances.

Concerned about possible public inquiries regarding the building's maintenance, the manager decided to turn the disappointment of the performance cancellations into an opportunity. He proposed to the show's choreographer and corps de ballet the idea of creating a choreographic intervention on the scaffolding, which would be recorded as a video dance. This artistic initiative aimed to both address the physical repair issue and highlight the resilience of creativity in the face of unforeseen challenges.

Once again, creativity is challenged by economic pressures that directly influence aesthetic choices (Manager D). Additionally, tensions arise from material limitations that affect the feasibility of realizing the work (Manager O). However, when viewed as a game, the discomfort with the paradox of creativity transforms into a renewed creative mindset. This mindset embraces the paradox as an integral part of both management and creative processes.

In summary, the six narratives discussed indicate that the experience of encountering the paradox of creativity can unfold in three distinct ways: (a) Risk can be perceived as a threat, leading the manager to feel dejected or defeated, as if they are at a disadvantage;

(b) Alternatively, risk can be seen as a challenge, motivating the manager to strive to overcome the paradox; (c) Lastly, risk can be viewed as a game, inspiring managers to embrace experimentation in light of the paradoxical situation.

### **6.6.2 Approaching Creativity Paradoxes**

This movement illustrates how managers confront paradoxical situations and determine their course of action. The previous movement (perceiving) focused on the sensations and emotions experienced by managers, as well as their perception of the situations they encounter. In this movement, the emphasis shifts to the decision-making process that leads managers to

take action. To varying degrees, this involves reflection and calculating the consequences of different options, all while considering the risks associated with the paradoxical situation. Managers draw upon their personal experiences and past management practices to identify the most appropriate approach.

The approach to the paradox of creativity can take three forms: (a) a partially or entirely avoidant relationship, where the paradox is ignored; (b) a confrontational and resolution-seeking relationship, where managers resist the situation; and (c) an exploratory and experimental relationship that embraces the paradox.

The adoption of an approach that focuses on ignoring or deflecting the paradox is often linked to perceiving it as a threat. For example, Manager M faced a dilemma: the demands of the fashion market were imposing a threat to her creative work, prompting her to retreat. Confronted with the perception of the situation's "immutability," she chose to deflect the tension by returning to a more localized approach and adopting customized production methods. This allowed her to stay true to her handmade creative process, although it limited her brand's expansion.

With this new strategy, Manager M strengthened her connection to traditional knowledge associated with embroidery and weaving. She formed productive collaborations with groups of local artisans and approached fashion from a perspective that also emphasized social development.

The avoidant approach to dealing with this paradoxical situation suggests that the paradox is perceived as a problem, one that is so challenging that the manager feels her only options are to either accept it or give up. This view regards the paradox as a dysfunction that cannot be resolved without significant loss. Confronted with her feelings of powerlessness, Manager A expresses her preference to pursue a career as a visual artist and DJ completely independently of sponsors, public funding, and the general public. She chooses to focus her efforts on a very specific niche audience with whom she shares a deep sense of identification and community.

The approach adopted by the managers reflects similar attitudes observed in other interviewed managers, illustrating a lackluster mindset in viewing the opposing aspects of the paradoxical situation as irreconcilable. This leaves the managers with a rigid choice of "either this or that," without any opportunity for negotiation or compromise. Their resolution appears to involve renouncing or avoiding certain issues to appease the management, despite this notion of appeasement being contradicted by the pessimistic and disenchanting tone found in the more stoic accounts. This suggests that ignoring the persistent and cyclical nature of paradoxes may

initially seem like a safe management strategy, but it ultimately leads to feelings of loss and exclusion.

The adoption of a relationship focused on rebelling against the paradox is connected to the perspective of viewing the paradox as a challenge. This approach shares a similar idea of resolution, yet it overlooks the recursive nature of the paradox and its ongoing presence. However, the manager's role differs significantly. Rather than adopting a passive stance, the manager positions themselves as an active agent, prepared to confront challenges and demonstrate their competence. In this context, the paradoxical situation is still regarded as a dysfunction, but the manager must be always ready to tackle it.

In Manager D's case, she proposed a radical solution to the problem of staging the play: to open a hole in the side wall of the church facing the sea, allowing Iemanjá, the marine deity, to enter as if she were emerging from the ocean. Faced with this challenge, the manager decided to prioritize the aesthetic impact, even at considerable cost, and took responsibility for repairing any damage caused to the church. The managing body took significant risks, facing budgetary and legal challenges to ensure the integrity of the production and its impact on the audience. On the other hand, Manager H initiated a popular music program to celebrate the June festivities, which hold great cultural significance in his city. Despite facing criticism from purists, he aimed to attract a larger audience from the general public in order to boost attendance at the concerts. This strategy was intended to encourage public authorities, who fund the orchestra, to continue providing financial subsidies.

The actions taken by Manager D and Manager H reflect their commitment to resolving tensions, taking calculated risks, and demonstrating courage and initiative. They are responding to a challenging situation, effectively working to maintain stability in the face of adversity. Reports similar to those from these managers indicate that a manager must always be prepared and ready for action.

The adoption of a relationship centered on embracing paradox is associated with the idea of viewing paradox as a game. This perspective encourages attitudes focused on exploring possibilities by being attentive to the environment and involving the people within the organization in the process. In addressing the impasse regarding the continuity of the festival, Manager G and the festival's curators acknowledged the challenges presented by the new circumstances. They decided to embrace these limitations and develop an entirely new concept for the festival in response to the challenge. Originally, the goal was to celebrate the preservation of the festival's creative spirit over a decade. However, it evolved into a provocative theme characterized by a more questioning and ironic tone, which was evident in

the edition's slogan. That year, the festival transformed into a cultural event featuring 24 uninterrupted hours of activities, including a standout performance that took place during this time. One of the most notable works presented was “Standard Time,” created by German artist De Mark Formanek. This performance occurred in a public square, where dancers took turns representing the numbers on a large human clock.

This experimental approach to addressing paradoxical situations highlights the idea that paradox is an inherent dimension of organizations, much like it is part of the human condition. Consequently, while these situations can be unsettling, they are not viewed as dysfunctions. Instead, they are recognized as integral elements of the management environment—both a source of conflict and a catalyst for innovation. Rather than simply reacting to these challenges, there is a willingness to embrace them and use them as valuable material within the management and creative processes.

In summary, the paradox of creativity is influenced by how managers respond to paradoxical situations, which can manifest in three ways: (a) perceiving risk as a threat, leading the manager to adopt a defensive or avoidant stance in order to escape; (b) viewing risk as a challenge, prompting the manager to assert their expertise and rebel against it; and (c) seeing risk as a game, encouraging the manager to embrace the paradoxical situation as a field of experimentation from which new possibilities can emerge.

### **6.6.3 Unfolding the Paradox of Creativity**

This concept relates to the consequences of actions taken by managers when faced with paradoxical situations, which unfold in three ways: (a) the paradoxical process of creativity as an effect, where the manager adopts a passive role; (b) the paradoxical process of creativity as a reaction, with the manager acting as a sentinel; and (c) the paradoxical process of creativity as an action, positioning the manager in an inventive capacity.

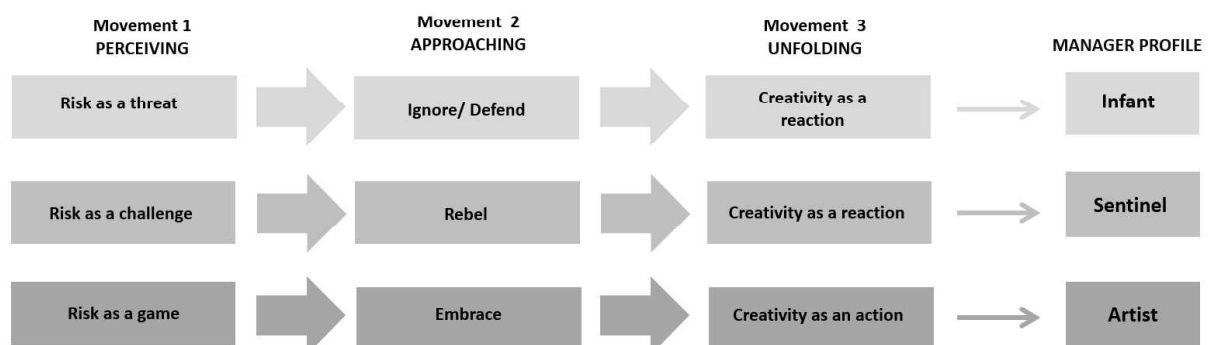
The paradoxical process of creativity manifests as an effect when the manager views themselves as a passive participant in the situation. This perspective sees the paradox as a threat, placing the manager in a vulnerable position and leading them to feel stoic and resigned. Similar to an infant, the manager may submit to a seemingly insurmountable circumstance, resulting in feelings of dejection and, at times, defeat. Managers M and A experienced this firsthand, believing they had little control over an imposed condition that inevitably disadvantaged them. Their careers were shaped by this paradoxical situation, as they strove to adapt and resigned themselves to their circumstances.

When the paradoxical process of creativity emerges as a response to challenges, the manager takes on the role of a sentinel. They must be prepared to defend their position and plan a counter-action. Although they adopt a proactive approach, their goal is to neutralize the contradiction, as if facing an equally strong opposing force. Manager C and Manager H illustrate this approach by showing boldness and creativity in their efforts to "resolve the situation."

When the paradoxical process of creativity unfolds through action, the manager directly confronts the paradox, as if inviting it to engage in a game or a dance. However, as Manager G would emphasize, "not every game is one of winning and losing." This highlights the potential for different types of interactions that prioritize fun over competition. For instance, "when we play shuttlecock, the goal is to keep the shuttlecock in the air for as long as possible." In this way, engaging with the paradox becomes a process of play and experimentation. The manager views the situation as an opportunity to explore new paths and discover solutions that emerge as the process continues. Much like artists, their outcomes are often uncertain and shaped by the process.

In summary, by examining the connections that emerged within each of the described movements—perceiving, approaching, and unfolding—we were able to illustrate the paradoxical process of creativity in cultural organizations based on various management profiles, as shown in Figure 6.4.

**Figure 6.4** Synthesis of the paradoxical process of creativity in cultural organizations



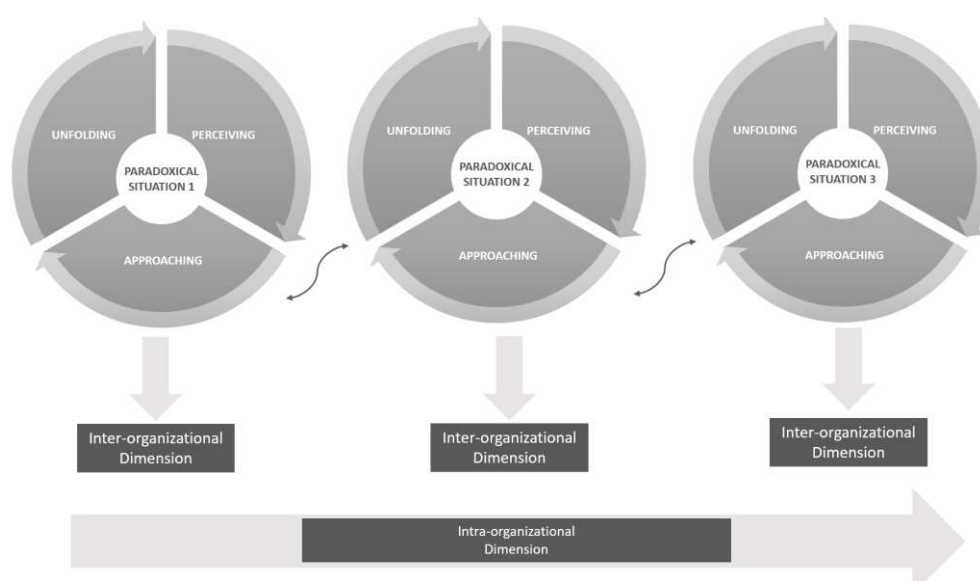
Source: Authors (2025).

#### 6.6.4 The paradoxical movements of creativity in multiple temporalities

The analysis process resulted in a model that outlines distinct temporal dimensions and aims to describe movements and flows in alignment with a processual understanding of paradox and management, not simply as tools but as integral parts of everyday practice (Lê & Bednarek, 2017).

The conception of this process begins with the understanding of its intra-organizational dimension, characterized by movements that articulate around a spiral, with a specific paradoxical situation at its center, situated in both time and space. As our engagement with the data progressed, an inter-organizational dimension emerged in the reports, suggesting that the construction of meaning regarding a particular experience is connected to a broader temporal context. This context is influenced by the memory of past experiences and the reflections on them. The way managers engage with paradoxes and their subsequent reflections depend on a perspective that transcends time. This retrospective view can even lead to changes in the perception of the paradoxical situation, allowing for new connections between different periods to emerge. Figure 6.5 illustrates the interdependence and organic nature of the process. It presents a multidimensional model that is not meant to serve as a rigid or linear description of the phenomenon being studied. Instead, it serves as a tool to help understand the complex and dynamic process of managing the paradoxes of creativity within cultural organizations.

**Figure 6.5** A model of paradoxical creativity management



Source: Authors (2025).

## 6.7 DISCUSSION

Articulating the study of organizational paradoxes and process theory, we explain the management of cultural organizations as a paradoxical process. In this context, creativity serves as a vital link connecting two opposing forces: a *symbolic* dimension (which includes art, creation, and innovation) and a *material* dimension (which encompasses commerce, management, and sustainability). The primary goal was to describe how creativity operates within cultural organizations by analyzing the narratives of cultural managers. This analysis led to the development of an analytical model that includes movements (perceiving, approaching, and unfolding) and dimensions (intra-organizational and inter-organizational). Through this framework, three different management profiles were identified: infant, sentinel, and artist, each reflecting how managers engage with paradoxical situations.

One of the perceived gaps in studies on the management of cultural organizations is the tendency to apply a generic approach in much of the academic literature on the subject. This often involves adapting traditional management theories without adequately addressing the unique characteristics of these diverse organizations. This research challenges that framework by providing theoretical perspectives that take into account the specificities of cultural organizations, such as hypersensitivity, hyper-uncertainty, and hypertension. The aim is to enhance the understanding of management processes within these organizations, which are increasingly relevant in today's context. This work is an original contribution grounded in emerging theories and seeks to stimulate further research that is dedicated to constructing a deeper theoretical understanding of cultural organizations based on their unique attributes.

Research on cultural organizations has revealed a significant gap regarding the approach to management studies. Many studies tend to fall into one of two extremes: some focus solely on the operational aspects of management, while others neglect daily operations in favor of political and societal issues. This study aims to present a more integrative perspective on the management of cultural organizations. It highlights the complex and often contradictory nature of management practices and emphasizes the importance of creativity. Creativity is positioned as a key element that influences both inter-organizational and intra-organizational dynamics, as well as the overall management and creation processes within these organizations.

In addition to the previously mentioned contributions to the study of managing cultural organizations, this effort aims to generate new implications for research in the areas of

paradoxes and creativity. Cultural organizations are presented as a rich yet underexplored source for both fields.

Like other sectors, cultural organizations require a management structure to achieve their objectives. However, their primary outputs and materials are symbols, which creates an inherent ambiguity in their nature. This ambiguity distinguishes the creative economy from other sectors, making the study of paradoxes essential. This research emphasizes the importance of paradoxes in cultural organizations, suggesting that they can help renew and expand the study of management paradoxes. The findings aim to encourage further research on this topic, particularly by enhancing our understanding of the managerial skills needed in paradoxical contexts.

By examining creativity through a paradox lens, this research provides a more comprehensive understanding of the phenomenon within organizations. It investigates the ambivalences and the boundaries between invention and management, emphasizing that management is a process that extends beyond mere logical rationality. The hope is that this exploration will encourage further research, particularly studies aimed at better comprehending the power dynamics between creativity and management within organizations.

From a methodological perspective, this work intends to motivate new researchers to consider biographical methods as a suitable approach for studying cultural organizations and management paradoxes. In the context of cultural organizations, this method offers valuable insights into managers' experience, serving as a rich source of information in a field where theoretical development is still emerging and where tacit knowledge from practice is highly valued. Regarding the study of management paradoxes, the reflective and emergent nature of the method allows for access to narratives that capture moments of contradiction and uncertainty, as well as the processes of meaning-making that arise from these experiences.

From a socio-practical perspective, this study aims to have implications for the daily lives of managers, educators, and public policymakers focused on the creative economy. It emphasizes that the ambiguous and contradictory nature of organizations within this sector is not an anomaly, but rather a potential source of innovation. Additionally, by highlighting that creativity's role in cultural organizations extends beyond the traditional view that assigns value and authority solely to creation at the expense of management, this research offers a fresh and integrative perspective on the processes of creation and management. This approach encourages a rethinking of the everyday management practices in these organizations, which are often characterized by intense power struggles. By promoting a more holistic



understanding, the proposed research can enhance the daily management of these organizations, fostering greater synergy and integration.

The description of three distinct types of managers—infant, sentinel, and artist—facing paradoxical situations can help identify the skills that managers of cultural organizations need to develop. This understanding can enhance their ability to effectively leverage the inventive potential of paradoxes and contribute to the design of qualification programs for these managers.

## 6.8 CONCLUSION

In this research, we propose a theoretical framework that explores the paradoxical nature of creativity within cultural organizations, utilizing the biographical method through practice narratives. By analyzing the experiences of managers from diverse cultural organizations, we developed a model consisting of three key movements: perceiving, approaching, and unfolding. These movements correspond to the sensations (perceiving), management strategies (approaching), and outcomes (unfolding) that managers experience while confronting specific paradoxical situations. Paradoxical encounters led us to the identification of three distinct cultural managerial profiles: the manager as infant, as sentinel, and as artist.

The model illustrates the varied ways in which managers of cultural organizations engage with the paradoxes of creativity. When managers feel fear in response to risk perceived as a threat, they tend to adopt an avoidant approach, resulting in an understanding of creativity as a mere effect, which infantilizes them. Conversely, when risk is viewed as a challenge, managers take a reactive approach. This results in creativity being seen as a reaction, which positions the manager as a sentinel. Finally, perceiving risk as a game makes the paradox be embraced as part of both the creative process and the management process and unfolds in creativity as a connecting link between the manager and the artist.

Our inductive model highlights the articulation of movements across two distinct temporal dimensions: intra-organizational and inter-organizational. The flows and counter-flows within these dimensions are crucial for managers as they construct meaning about the paradoxical situations they encounter in their daily lives. This dual perspective promotes a multi-level view of management processes in organizations, emphasizing the pervasive role of paradoxes that influence everything from routine decisions to strategic planning.

The dynamic nature of the observed phenomenon opens up new research opportunities, such as investigating whether there is a correlation between a manager's profile and their inclination toward one of the three distinct management styles: infant, sentinel, or artist. Additionally, it could be valuable to explore the possibilities and limitations in developing competencies that enhance the management of creativity-related paradoxes in cultural organizations.

## REFERENCES

- Araújo, B., & Davel, E. (2021). Gestão de Organizações Artísticas: Panorama e Perspectiva para a Produção Acadêmica. *Gestão & Conexões*, 10(3), 08-39.
- Atkinson, R. (2012). The Life Story Interview as a mutually equitable relationship. In: Gubrium, J.; Holstein, J.; Marvasti, A.; Mackinney, K. (Eds.). *Handbook of Interview Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Barbosa, F., & Davel, E. (2019). *Gestão e Improvisação em um Festival Cultural na Bahia*. RASI, 5(1), 91-109.
- Bendassolli, P. F., & Wood, T. J. (2010). O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. *Organizações & Sociedade*, 17(53), 259-277.
- Botti, S. (2000). What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value. *International Journal of Arts Management*, 2(3), 14–27. <http://www.jstor.org/stable/41064697>
- Caves, R. (2000). *Creative industries: contracts between art and commerce*. Harvard University Press.
- Clegg, S., Cunha, J., & Cunha, M. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Cunha, M., Lewis, M., Rego, A. & Smith, W. (2017). Biographical methods in leadership research. In: Schyns, B., Hall, R. & Neves, P. *Handbook of Methods in Leadership Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. London: Sage Publications.
- Daigle, P., & Rouleau, L. (2010). Strategic plans in arts organizations: a tool of compromise between artistic and managerial values. *International Journal of Arts Management*, 12(3), 13-30.
- DeFillippi, R., Grabher, G., & Jones, C. (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 511–521.

DeFillippi, R., & Arthur, M. (1989). Paradox in Project-Based Enterprise: the case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125-139.

Dourado, P., & Davel, E. (2020). A Criatividade na Pesquisa em Administração: concepções atuais e propostas de renovação. In: *31º Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração* - São Paulo, 2020.

Eisenhardt, K. M. (2000). Paradox, Spirals, Ambivalence: The New Language of Change and Pluralism. *The Academy of Management Review*, 25(4), 703-705.

Farjoun, M. (2017). Contradictions Dialectics and Paradoxes. In A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage Publications.

Glăveanu, V. (2013). From dichotomous to relational thinking in the psychology of creativity: A review of great debates. *Creativity and Leisure: An Intercultural and Cross-disciplinary Journal*, 1(2), 83-96.

Glăveanu, V., & Kaufman, J. (2019) A Historical Perspective. In J. Kaufman, & R. Sternberg (Eds.), *Handbook of creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Gotsi, M., Andriopoulos, C., Lewis, M., & Ingram, A. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805.

Gubrium, J., & Holstein, J. (2009). *Analyzing narrative reality*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Guilmot, N., & Ehnert, I. (2015). 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. *XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique* – Paris; Disponível em: <http://hdl.handle.net/2078.1/165674>.

Harvey, D. (2014). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Edições Loyola.

Hirsch, P. (1972). Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *The American Journal of Sociology*, 77(4), 639-659.

Jarzabkowski, P., Bednarek, R. & Lê, J. (2018). Studying Paradox as Process and Practice: Identifying and Following Moments of Salience and Latency. In: Farjoun, M., Smith, W., Langley, A. & Tsoukas, H. (Eds.). *Dualities, Dialectics, and Paradoxes in Organizational Life*. Oxford: Oxford University Press.

Jarzabkowski, P., & Lê, J. (2017). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies*, 38(3-4), 433-62.

Jarzabkowski P., Lê J., & Spee P. (2017). Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. In Langley, A. & Tsoukas, H. (Eds.). *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage Publications.

Jones, C., Lorenzen, M., & Sapsed, J. (2015). Creative industries: A Typology of change. In C.

Jones, M. Lorenzen & J. Sapsed (Eds.), *Oxford Handbook Creative Industries*. Oxford: Oxford University Press.

Kim, J. (2016). *Understanding narrative inquiry*. Los Angeles: Sage Publications.

Kirschbaum, C., M.P. Cunha & T. J. Wood (2009). Indústrias Criativas e sua relevância para a ciência da administração. In T. J. Wood, P. F. Bendassolli, C. Kirschbaum, & M. P. Cunha (Eds.), *Indústrias criativas no Brasil*. São Paulo, SP: Ed. Atlas.

Kosmala, K. (2007). The Identity Paradox: Reflections on Fluid Identity of Female Artist. *Culture and Organization*, 13(1), 37-53.

Lampel, J., Lant, T., & Shamsie, J. (2009). Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. *RAE*, 19(1), 19-26.

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 01-13.

Langley, A., & Tsoukas, H. (Eds.). (2017). *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage Publications.

Lapierre, L. (2001). Leadership and arts management. *International Journal of Arts Management*, 3(3), 4-12.

Lawrence, T., & Phillips, N. (2002). Understanding Cultural Industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-441.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.

Maitlis, S. (2012). Narrative analysis. In G. Symon, & C. Cassell. (Eds.), *Qualitative organizational research: core methods and current challenges*. Los Angeles: Sage Publications.

Martins, L. M. (2021). *Performance do tempo espiralar: poéticas do corpo-tela*. Rio de Janeiro: Cobogó.

Mello, E. (2021). Dimenti: experiências de gestão e criação. *Revista Labcen*, 1(1). Recuperado de <https://revistalabcenas.bogum.com.br/2021/04/06/a1e1ellenmello/>

Rantakari A., & Vaara E. (2017) Narratives and processuality. In A. Langley, & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage Publications.

Rego, A., & Cunha, M. (2020). *Paradoxos da Liderança. Gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.

Riessman, C. (2008). *Narrative Methods for the human sciences*. Los Angeles: Sage Publications.

- Rouleau, L. (2015). Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara. *Handbook of Strategy as Practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Santos, F. P., & Davel, E. (2022). Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. *Cadernos EBAPE.BR*, 20(1), 35–49.
- Schad, J., Lewis, M., Raisch, S., & Smith, W. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *The Academy of Management Annals*, 2016.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward a Theory of Paradox: a dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Throsby, D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582.
- Turbide, J., & Hoskin, K. (1999). Managing non-profit arts organizations through management accounting systems: mission possible? *International Journal of Arts Management*, 1(2), 68-81.
- Valiati, L.; Miguez, P.; Cauzi, C.; Silva, P. Economia Criativa e da Cultura: conceitos, modelos teóricos e estratégias metodológicas. In: Valiati, L.; Fialho, A. (orgs.), *Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I*. Porto Alegre: Editora da UFRGS/CEGOV, 2017.
- Weiner, R. (2000). *Creativity and beyond: Cultures, values, and change*. New York: State University of New York Press.
- Weinstein, L., & Bukovinsky, D. (2009). Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits. *International Journal of Arts Management*, 11(2), 42-55.

## 7 ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: A MENTALIDADE PARADOXAL COMO FUNDAMENTO DE GESTÃO (ARTIGO E)

### Resumo<sup>6</sup>

Centrais na vida cultural de sociedades e de sua economia criativa, as organizações culturais são singulares em relação a outros tipos organizacionais por sua natureza essencialmente paradoxal. A mentalidade paradoxal é um caminho capaz de qualificar as práticas de gestão em ambientes paradoxais. Paradoxos ocupam a pauta de investigações em estudos organizacionais, mas ainda carecemos de debates específicos sobre organizações culturais. A questão de pesquisa repousa sobre o entendimento de como a mentalidade paradoxal fundamenta a atividade de gestão em organizações culturais. A metodologia adotada foi o método biográfico com a produção de narrativa de práticas de gestores e gestoras de organizações culturais. Os resultados permitem explicar como a mentalidade paradoxal fundamenta a gestão de organizações culturais por meio de cinco princípios: constatação, contextualização, positivação, coletivização e renovação.

Palavras-chave: Organizações culturais; Mentalidade paradoxal; Prática de gestão; Paradoxos organizacionais; Narrativas de prática.

### 7.1 INTRODUÇÃO

Organizações culturais apresentam diversas singularidades que as diferenciam de outros tipos de organização e se refletem nos desafios de gestão enfrentados por gestoras e gestores em suas atividades cotidianas. Essas organizações se caracterizam por abarcar atividades que vão do entretenimento à arte, incluindo publicações, artes visuais e cênicas, gravações sonoras, audiovisual, TV, moda, brinquedos e jogos (Caves, 2000), englobando a concepção, produção e distribuição de produtos criativos (Jones; Lorenzen; Sapsed, 2015) para os quais a criatividade é uma aceleradora de inovação e competitividade (Throsby, 2001). São, portanto, organizações intensivas de símbolos (Lawrence; Phillips, 2002) já que seu foco reside no valor simbólico e cultural de produtos e serviços, bem como na forma como estes refletem e transmitem sentido

---

<sup>6</sup> Artigo submetido e em análise: SANTOS, F.; DAVEL, E. Organizações culturais: a mentalidade paradoxal como fundamento de gestão. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, 2025. Artigo a ser apresentado em evento acadêmico: SANTOS, F.; DAVEL, E. Paradoxos na Gestão de Organizações Culturais: Singularidades, Fundamentos e Narrativas. In: 21º **ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura**, Salvador. Anais [...], Salvador: ENECULT, 2025. O padrão de normatização das referências está de acordo com os requisitos da revista.

para seu público. Tratam-se de características que dotam estas organizações de uma natureza hipersensível.

O conjunto dessas organizações, denominado de economia criativa, ganha especial relevância em um contexto de acumulação de capital em que valor simbólico é convertido em valor econômico (Harvey, 2014). Sua gestão é marcada por uma contradição fundante: a tensão entre dimensão simbólica (arte, criação, inovação) e dimensão material (comércio, gestão, sustentabilidade). Isso torna estas organizações particularmente vulneráveis a conflitos e contradições (Khaire, 2017), dotando-as de uma condição hipertensa.

O ambiente dinâmico e imprevisível é marcado pela necessidade de equilibrar tensões e incertezas relacionadas ao reconhecimento artístico, à resposta do público e à sustentabilidade financeira (Caves, 2000). Há incertezas também em estabelecer padrões de qualidade e ajustar oferta e demanda (Lampel; Lant; Shamsie, 2000), tendo em vista a condição intangível da criatividade e dos valores estéticos. Além disso, seus vínculos de trabalho e arranjos produtivos são muitas vezes temporários (Menger, 2014) ou baseados em projetos. Trata-se de um contexto que explica a hiperincerteza destas organizações.

Singulares por serem hipersensíveis, hipertensas e hiperincertas, as organizações culturais são marcadas por tensões, contradições e ambiguidades que lhes conferem uma característica essencialmente paradoxal (Santos; Davel, 2022). As tensões são muitas e variadas: valores artísticos x viabilidade econômica; inovação artística x conexão com um universo simbólico reconhecível pelo público; imprevisibilidade do gosto do público x busca por um mercado consumidor; expansão de atividades x especialização; gênio criativo e criação colaborativa; identidade local x identidade global; tradição x transgressão. Elas marcam profundamente o cotidiano dessas organizações, demandando abordagens teóricas e fundamentos de gestão que escapem à lógica meramente racionalista e funcionalista, comumente aplicável a outros tipos de organizações.

O estudo da gestão de organizações culturais tem ganhado interesse no campo da administração (Medeiros; Alves; Farah, 2015; Botti, 2000; Lapierre, 2001; Marins; Davel, 2020; Daigle; Rouleau, 2010; Kirschbaum; Cunha; Wood, 2009; Lord; Lord, 2005), mas predominam contribuições que mimetizam conceitos e princípios da administração tradicional (Byrnes, 2003; Chong, 2002; Radbourne; Fraser, 1996; Fopp, 2007). Já os esforços na busca de estudar a gestão destas organizações a partir de suas especificidades (Lin; Lee, 2014; Araújo; Davel, 2021; Neutgem; Dellagnelo, 2019; Santos; Davel, 2022) são poucos, específicos e carecem de reforços.

A teoria dos paradoxos organizacionais se dedica a definir princípios gerais para o estudo e teorização sobre uma variada gama de contradições persistentes que colocam gestores(as) diante de situações ambíguas (Schad *et al.*, 2016). Seu foco é o estudo dos paradoxos, contradições persistentes envolvendo elementos interdependentes, cuja ocorrência coloca gestores(as) diante de situações ambíguas ou propriamente contraditórias (Smith; Lewis, 2011). A natureza contraditória dos elementos de um paradoxo e sua interdependência são suas características centrais e colocam à prova concepções usuais de gestão baseadas em respostas do tipo “ou isso ou aquilo”, incentivando uma postura do tipo “e também” (Schad *et al.*, 2016).

Ainda que os paradoxos tenham se constituído um campo de interesse crescente nos estudos organizacionais (Guilmot; Ehnert, 2015), as pesquisas sobre os paradoxos nas organizações culturais ainda são localizadas e restritas (Defillippi; Arthur, 1998; Gotsi *et al.*, 2010; Kosmala, 2007; Lampel; Lant; Shamsie, 2000; Bendassolli; Wood, 2010; Defillippi; Grabher; Jones, 2007; Hoffmann; Dellagnelo, 2009; Michaud, 2013; Trevelyan, 2001). Já no campo dos estudos sobre organizações culturais, o termo paradoxo aparece sem ancoragem teórica, utilizado em pesquisas sobre produção cultural (Gadelha, 2015) e políticas públicas (Alves, 2009).

Os princípios da teoria dos paradoxos nos convidam a considerar a complexidade da realidade empírica sem reduzi-la a simplificações, promovendo uma abordagem sinérgica. Por sua natureza holística, trata-se de uma teoria que se mostra como uma chave interpretativa útil para compreender as singularidades na gestão das organizações culturais, ajudando a desmistificar a ideia de anomalia ou excepcionalidade que paira sobre elas. Sua adoção oportuniza uma maior compreensão sobre seus processos de gestão e, consequentemente, para o desenvolvimento de práticas de gestão mais dinâmicas, criativas e inovadoras.

O potencial dessa abordagem reside no incentivo à adoção de atitudes menos tradicionais na gestão dos paradoxos já que processos meramente cognitivos não são suficientes para compreendê-los (Beech *et al.*, 2014). Em lugar de simplesmente resolver o paradoxo ou negá-lo, a teoria dos paradoxos destaca a necessidade de explorar abordagens alternativas de enfrentamento que contemplem a possibilidade de trabalhar com o paradoxo ou por meio dele.

Ao convocar profissionais de gestão a adotarem novas posturas frente aos desafios cotidianos, baseadas na capacidade de enxergar além da oposição contida nos paradoxos, a teoria dos paradoxos incentiva a adoção de uma mentalidade paradoxal, caracterizada por esforços para interpretar as ocorrências conflitantes e lhes conferir ordem, aceitando as tensões e encontrando nelas estímulos para melhorar o desempenho e a inovação organizacional (Miron-Spektor *et al.*, 2017).



Que habilidades são demandadas para melhor administrar a realidade paradoxal das organizações culturais? O objetivo da pesquisa é explicar como a mentalidade paradoxal fundamenta a atividade de gestão em organizações culturais. A abordagem metodológica é biográfica e as fontes são narrativas de práticas de 15 gestores(as) experientes na gestão de organizações culturais. A análise das narrativas gerou uma teorização sobre a gestão dessas organizações com base na mentalidade paradoxal. O resultado da análise foi uma teorização que gerou cinco princípios explicativos da mentalidade paradoxal como fundamento em organizações culturais: constatação, contextualização, positivação, coletivização e renovação.

O estudo pretende contribuir para o avanço do campo de pesquisas sobre organizações culturais, propondo uma melhor compreensão de suas atividades de gestão com base na mentalidade paradoxal. Além disso, pretende contribuir para a prática da gestão de organizações culturais, proporcionando maior conhecimento sobre caminhos e habilidades úteis ao seu cotidiano organizacional e gerencial. Por fim, pretende contribuir com o desenvolvimento de ações de formação e capacitação voltadas a atuais e futuros profissionais da área.

## 7.2 GESTÃO DE PARADOXOS E MENTALIDADE PARADOXAL

Mentalidade paradoxal é a capacidade de reconhecer e aceitar a coexistência de elementos contraditórios, utilizando essa aceitação como um meio de impulsionar a geração de ideias e a criação de soluções inovadoras. Ela incentiva a integração de elementos opostos, reconhecendo que soluções entrelaçadas e complementares são necessárias para resolver dilemas complexos, em vez de optar por escolhas simplistas ou unilaterais (Lüscher; Lewis, 2008).

Dentro dos estudos sobre paradoxos a mentalidade paradoxal é um tema pesquisado em contextos como liderança (Rego; Cunha, 2020; Boemelburg; Zimmermann; Palmié, 2023), mudança organizacional (Lüscher; Lewis, 2008), criatividade (Miron-Spektor; Gino; Argote, 2011), inovação (Liu; Xu; Zhang, 2020; Li; Zhang, 2022) e engajamento no trabalho (Yin, 2023), sendo apresentada como uma chave para desbloquear o potencial das tensões quotidianas e para aproveitá-las como potencial criativo (Miron-Spektor *et al.*, 2017).

Quanto à gestão de paradoxos (Clegg; Cunha; Cunha, 2002; Clegg; Cunha, 2017; Cunha; Clegg, 2018), identificam-se quatro posturas comumente adotadas: exclusão, separação, integração e conexão. A exclusão ignora a existência da tensão, enquanto a separação alterna o foco entre os polos conflitantes. Já a integração busca articular os dois polos da tensão, e a conexão persegue um equilíbrio dinâmico para o conflito. As duas primeiras estratégias são de

caráter dualista, enquanto as duas últimas são mais integrativas e, portanto, mais adequadas para aproveitar o potencial de inovação contido nos paradoxos por escapar da ideia de resolvê-los ou negá-los (Beech *et al.*, 2014).

Abordar tensões como dilemas pode levar a respostas disfuncionais, buscando aliviar a ansiedade através da resolução do conflito de forma simplista do tipo “ou isso/ ou aquilo” o que apenas concorre para a intensificação do cabo de guerra entre demandas opostas. É o que as teorias tradicionais de administração fazem ao desconsiderar as singularidades das organizações culturais, impossibilitando uma compreensão adequada de suas práticas e desafios de gestão. O foco dessas teorias recai em soluções centradas na racionalidade, previsibilidade e mensurabilidade, princípios que contrastam com a condição paradoxal destas organizações.

A habilidade de gerir paradoxos está diretamente relacionada à perspectiva dos(as) gestores(as). A capacidade de lidar com tensões está ligada ao nível de sua mentalidade paradoxal (Miron-Spektor *et al.*, 2017). Ao adotá-la, gestores(as) encontram uma abordagem proativa para enfrentar as tensões (Smith; Tushman, 2005), explorando continuamente maneiras de geri-las e revelando o potencial dessas tensões para gerar resultados positivos (Lüscher; Lewis, 2008).

Alguém dotado de mentalidade paradoxal possui características que lhe permite lidar eficazmente com tensões e contradições no ambiente organizacional. Primeiramente, é capaz de ativar modelos mentais incomuns, aumentando a originalidade e o valor das ideias geradas (Goldenberg; Mazursky; Solomon, 1999). Além disso, demonstra uma maior tolerância aos conflitos interpessoais e está disposto a resolvê-los através de compromissos (Peng; Nisbett, 1999).

Dotados de uma mentalidade paradoxal, profissionais da gestão enfrentam tensões de forma proativa, estimulando novas compreensões, aumentando a flexibilidade cognitiva e o pensamento complexo, o que permite maior inovação (Poole e Van de Ven, 1989; Smith e Tushman, 2005). Eles percebem tensões como oportunidades, permitindo desempenho superior e maior inovação, em vez de focar na eliminação das tensões. Além disso, reconhecem que a gestão eficaz de conflitos envolve tanto a gestão emocional quanto a cognitiva, influenciando a forma como dão sentido a uma situação, procuram informações e tomam decisões (Smith; Tushman, 2005). Assim, gestores(as) apostam nas ligações entre forças opostas e na geração de novos quadros e ideias (Lewis, 2000), utilizando o paradoxo como uma lente que permite considerar outras perspectivas e explorar questões de formas diferentes, criando uma compreensão mais significativa e acionável das situações complexas (Poole e Van de Ven, 1989; Lüscher; Lewis, 2008).

A adoção de uma mentalidade paradoxal favorece a gestão de organizações culturais e afasta duas percepções equivocadas a respeito de sua gestão. A primeira percepção equivocada é encarar as especificidades destas organizações como anomalias. Uma mentalidade paradoxal reforça o potencial de inovação e criatividade organizacional que reside nos paradoxos quando estes são assumidos sem reducionismos (Schad *et al.*, 2016), afastando-se da ideia de que ambiguidades são anomalias (Rego; Cunha, 2020).

A segunda percepção equivocada é estabelecer uma concorrência entre processo de criação e processo de gestão, criando estereótipos do tipo ‘criador desapegado’ *versus* ‘gestor argentário’ ou ‘criador egocêntrico’ *versus* ‘gestor menosprezado’ (Davel; Vianna, 2012). Ao reafirmar a persistência e recursividade das tensões organizacionais, a adoção de uma mentalidade paradoxal estimula uma visão mais holística da realidade organizacional, apta a compreender que a combinação de elementos opostos atenua os efeitos secundários indesejáveis de cada elemento isoladamente e conduz a novas soluções que integram ambos os elementos (Miron-Spektor; Gino; Argote, 2011).

A gestão de organizações culturais envolve tensões de vários tipos, dentre os quais destacamos três: paradoxo de criatividade, paradoxo de identidade e paradoxo de autonomia. O paradoxo da criatividade destaca o eixo central da performance das organizações culturais, referindo-se às tensões que emergem nos processos de criação e elaboração de bens e serviços artístico-culturais. O paradoxo da identidade se relaciona às tensões identitárias, como conflitos entre tradição e novidade, preservação e inovação, e tensões entre o local e o global, autoria e criação coletiva. Por fim, o paradoxo da autonomia engloba tensões relacionadas ao aprendizado e ao desenho organizacional, incluindo controle e colaboração, liberdade e hierarquia, e aspectos de governança e liderança. A autonomia nas organizações culturais é marcada pela necessidade de equilibrar a liberdade criativa com a estrutura necessária para a gestão eficaz (Santos; Davel, 2025).

Apesar de apresentar tensões específicas, os três tipos de paradoxos estão correlacionados e o paradoxo da criatividade ocupa um ponto central nesta articulação. A centralidade da criatividade como fonte e destino dos paradoxos em organizações culturais decorre do fato de que ela é o insumo básico dessas organizações, bem como o resultado de suas ações. Dessa forma, em vez de separar o gerencial do artístico, a criatividade, à luz de uma abordagem paradoxal, representa o ponto de intersecção entre essas duas instâncias, sendo fundamental tanto para profissionais que atuam na gestão quanto para aqueles que atuam na criação.

Consequentemente, a capacidade de gerir esses paradoxos de forma criativa é fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações culturais. Ao reconhecer e explorar as tensões intrínsecas às organizações culturais, a mentalidade paradoxal desbloqueia o potencial criativo necessário para transformar esses paradoxos em oportunidades de inovação e crescimento. Sendo assim, a mentalidade paradoxal é o fundamento sob o qual gestores(as) de organizações culturais devem construir suas atividades cotidianas.

A mentalidade paradoxal capacita gestores(as) a combinarem conhecimentos de forma inovadora, promovendo a justaposição de elementos inconsistentes e ampliando o acesso a saberes diversificados e possibilitando novas conexões entre os elementos envolvidos (Miron-Spektor; Gino; Argote, 2011). Essas características permitem abordagens menos convencionais e mais criativas para enfrentar paradoxos organizacionais. Indivíduos que empregam esta abordagem têm mais probabilidades de desenvolver comportamentos criativos do que aqueles que se concentram apenas em um dos elementos contraditórios, uma vez que ideias criativas resultam não apenas de novas combinações de ideias familiares, mas também de uma perspectiva incomum sobre problemas antigos (Lüscher; Lewis, 2008).

Os paradoxos colocam em xeque linhas de pensamento convencionais e, dependendo de como são vistos, podem promover a descoberta de novas combinações de conhecimentos antigos em novos significados e soluções (Lewis, 2000). Dessa forma, a mentalidade paradoxal canaliza o processo de geração de ideias e encoraja a integração de elementos aparentemente opostos em novos conceitos e soluções. Essa abordagem estimula a reconciliação de elementos contraditórios e, consequentemente, aumenta a originalidade e o valor das ideias geradas (Goldenberg; Mazursky; Solomon, 1999).

### 7.3 METODOLOGIA DE PESQUISA: NARRATIVAS DE PRÁTICAS DE GESTÃO CULTURAL

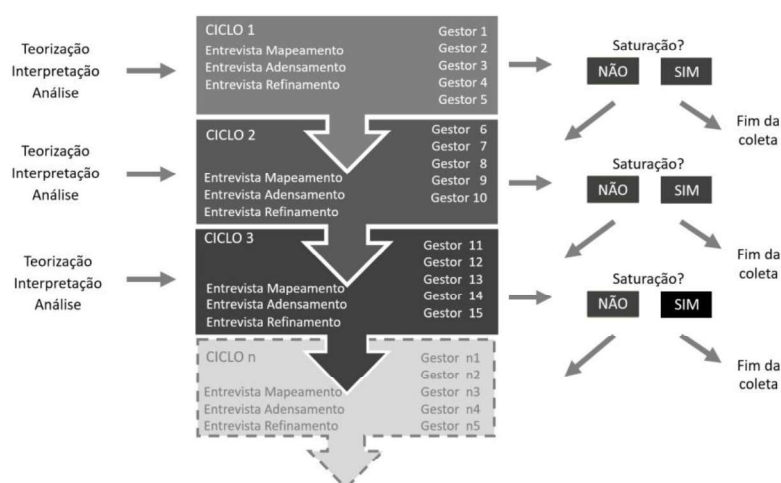
Para investigarmos como a mentalidade paradoxal fundamenta a atividade de gestão em organizações culturais, adotamos uma abordagem biográfica e realizamos uma pesquisa empírica junto a 15 gestores(as) com experiências de gestão em organizações culturais. Os métodos biográficos constituem um campo interdisciplinar rico em teorias e conceitos provenientes de áreas como antropologia, sociologia, psicologia, história, medicina, educação, entre outras (Cunha *et al.*, 2017; Atkinson, 2012; Merrill; West, 2009; Watson, 2009). Seu principal enfoque é valorizar o sujeito, utilizando os princípios da oralidade como ferramenta para compreender fenômenos e situações por meio da narração de vivências passadas.

Dentre as modalidades do método biográfico, a narrativa de práticas foi escolhida na pesquisa, pois foca em um aspecto específico da vida do pesquisado, como sua atuação profissional, parental ou comunitária (Rouleau, 2015). A escolha do método considerou a gestão de organizações culturais como um campo de estudo recente, cuja análise depende amplamente da experiência dos gestores. Assim, optou-se por uma abordagem que valoriza a intersubjetividade, a memória e a construção de significados a partir das vivências.

Os métodos biográficos, fundamentados nos princípios de relação, contexto e autorreflexão, destacam-se por sua sensibilidade às contradições, revelando a complexidade e os paradoxos das experiências vividas (Cunha *et al.*, 2017). Eles acolhem dicotomias e possuem grande potencial para investigar motivações subjacentes e dilemas enfrentados em situações de conflito e mudança, sendo especialmente adequados para o estudo dos paradoxos.

O desenho de pesquisa previu a realização de, no mínimo, dois ciclos de coleta de dados, cada um deles composto por cinco pessoas entrevistadas, conforme Figura 7.1. Cada um dos ciclos de coleta subdividido em três fases de entrevistas (mapeamento, adensamento e refinamento) de modo que cada pessoa pesquisada poderia ser entrevistada até três vezes. A coleta e análise das informações ocorreram em ciclos sucessivos, iniciando um novo ciclo apenas após a conclusão do anterior. O critério de saturação foi utilizado para determinar a quantidade de ciclos necessários e os gestores que precisavam de entrevistas adicionais. Ao final, foram coletadas 15 histórias de vida em três ciclos de entrevistas, totalizando 39 entrevistas e cerca de 50 horas de registro.

**Figura 7.1** Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2025).

As entrevistas incluíram, no mínimo, duas rodadas com cada participante. A primeira (mapeamento) foi exploratória, focando em relatos livres do percurso profissional e

experiências que ilustrassem paradoxos na prática cotidiana. Esse momento introduziu o tema dos paradoxos organizacionais e favoreceu o engajamento dos gestores, estimulados a refletir sobre suas vivências. A segunda entrevista (adensamento) aprofundou as experiências identificadas na etapa anterior com maior potencial paradoxal. Os participantes narraram detalhes sobre contexto, ações, atores envolvidos e desdobramentos dos acontecimentos. Por fim, uma terceira entrevista (refinamento) foi realizada com alguns entrevistados para verificar se os resultados captaram adequadamente os sentidos emergentes, permitindo correções e ajustes necessários (Jarzabkowski; Lê; Spee, 2017).

Dentro da diversidade de modalidades que o método biográfico compreende, a narrativa de práticas foi a adotada na pesquisa. Trata-se da história de vida focada em uma parte específica da vivência do pesquisado que pode ser sua atuação profissional, parental, comunitária, política, etc. (Rouleau, 2015). A escolha do método biográfico para o desenvolvimento da pesquisa teve em vista que a gestão de organizações culturais é um objeto de estudo ainda recente e que grande parte do seu material de análise reside na experiência dos gestores, assim buscou-se um método que envolver uma prática de pesquisa que acolhe a intersubjetividade, a memória a construção de sentidos a partir da experiência.

Além disso, devido aos princípios da relação, do contexto e da autorreflexão, os métodos biográficos se tornam sensíveis a contradições, visto que evidenciam a complexidade das experiências vividas e seus paradoxos (Cunha *et al.*, 2017), acolhendo dicotomias e guardando um potencial muito grande de investigação de motivações subjacentes e dilemas vivenciados em situações de conflito e mudança, sendo assim um método adequado ao estudo dos paradoxos. O Quadro 7.1 apresenta uma síntese do perfil das pessoas entrevistadas.

**Quadro 7.1** Campo Empírico da Pesquisa

Ciclo	Gestor	Segmento de Atuação	Entrevista		
			1	2	3
1	Gestora A	artes visuais e música eletrônica	x	x	
	Gestora B	organizações sociais e música sinfônica	x	x	x
	Gestora C	artes cênicas e gestão de espaços culturais	x	x	x
	Gestora D	artes cênicas	x	x	x
	Gestora E	audiovisual cinema e TV	x	x	
2	Gestor F	audiovisual cinema e TV	x	x	x
	Gestora G	artes cênicas	x	x	
	Gestor H	música sinfônica	x	x	x
	Gestora I	música	x	x	
	Gestor J	artes visuais	x	x	
3	Gestora K	museu	x	x	x
	Gestora L	patrimônio material e imaterial	x	x	x
	Gestora M	moda e saberes tradicionais	x	x	
	Gestor N	gestão de espaços culturais	x	x	x
	Gestor O	arquitetura e patrimônio material	x	x	

Fonte: Elaboração própria (2025).

O material empírico foi analisado e interpretado com base na tradição da análise de narrativas (Czarniawska, 2004; Gubrium; Holstein, 2009; Kim, 2016; Maitlis, 2012; Riessman, 2008). O processo buscou identificar recorrências e similaridades entre os relatos que possibilitassem entender o papel da mentalidade paradoxal na gestão de organizações culturais. O Quadro 7.2 descreve este processo de construção a partir do material empírico.

**Quadro 7. 2** Processo analítico do material empírico

<b>Fontes de informação</b>	<b>Narrativas</b>	<b>Análise</b>	<b>Resultados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista semiestruturada de Mapeamento</li> <li>- Observação direta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relato livre de situações paradoxais vivenciadas ao longo da vida profissional dos gestores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscientização: Nível de percepção dos paradoxos presentes no cotidiano da gestão;</li> <li>- Descrição: Habilidade para descrever as situações paradoxais enfrentadas;</li> <li>- Caracterização: Identificação e detalhamento das especificidades das situações paradoxais relatadas;</li> <li>- Estado de Ânimo: Reações diante dos paradoxos vivenciados;</li> <li>- Predisposição: Atitude (positiva ou negativa) frente às situações paradoxais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Paradoxos como disfunção organizacional: Identificação de uma percepção amplamente difundida que associa paradoxos a problemas organizacionais;</li> <li>- Diferenciação de conceitos: Reconhecimento da necessidade de distinguir dilemas cotidianos de situações verdadeiramente paradoxais;</li> <li>- Bloqueios diante dos paradoxos: Observação de barreiras enfrentadas ao lidar com situações paradoxais;</li> <li>- Criatividade como mediadora: Identificação da criatividade como um elemento essencial para articular tensões identitárias e organizativas;</li> <li>- Criação de categorias: Desenvolvimento de categorias analíticas para organizar e compreender melhor os paradoxos no contexto estudado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista semiestruturada de Adensamento</li> <li>- Observação direta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relato detalhado de uma situação paradoxal específica vivenciada pelo gestor, localizando os acontecimentos no tempo e no espaço</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abordagem da situação paradoxal: Maneiras de lidar com o paradoxo (emocional, racional, reativa, resolutiva ou processual);</li> <li>- Atitudes e papéis dos atores: Funções assumidas por indivíduos da organização e de fora dela na situação paradoxal;</li> <li>- Comunicação e engajamento: Estratégias para envolver membros da organização na gestão do paradoxo;</li> <li>- Impacto no cotidiano: Efeitos das situações paradoxais nas ações dos(das) gestores(as) e no funcionamento organizacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formas de gestão: Análise do processo de gestão das situações paradoxais;</li> <li>- Correlação entre abordagem e resultado: Relação entre a forma como a situação é vivenciada e os resultados obtidos;</li> <li>- Perfis de gestão: Identificação de formas de atuação diante da situação paradoxal;</li> <li>- Impacto da capacidade reflexiva: Influência da reflexão no processo de gestão dos paradoxos;</li> <li>- Criação de categorias: Estruturação de categorias analíticas para organizar e</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inter-relações entre paradoxos: Conexões entre situações paradoxais detalhadas e outras relatadas anteriormente;</li> <li>- Competências mobilizadas: Identificação das habilidades e capacidades aplicadas na gestão de situações paradoxais;</li> <li>- Estratégias para produção de sentido: Estratégias utilizadas para compreender e dar significado às situações paradoxais vividas;</li> <li>- Reflexões sobre situações paradoxais: Considerações e aprendizados derivados das experiências com paradoxos no contexto organizacional.</li> </ul>	compreender os dados coletados.
- Entrevista semiestruturada de Refinamento	- Relato detalhado do efeito das situações paradoxais vivenciadas na realidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências mobilizadas: Identificação das habilidades e capacidades aplicadas na gestão de situações paradoxais;</li> <li>- Estratégias para produção de sentido: Estratégias utilizadas para compreender e dar significado às situações paradoxais vividas;</li> <li>- Reflexões sobre situações paradoxais: Considerações e aprendizados derivados das experiências com paradoxos no contexto organizacional.</li> </ul>	- Criação de categorias: Estruturação de categorias analíticas para organizar e compreender os dados coletados.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Ao final do processo de análise foi possível teorizar e formular categorias para explicar a mentalidade paradoxal em organizações culturais a partir de cinco princípios: constatação, contextualização, posituação, coletivização e renovação. Com a finalidade de ilustrar o percurso de construção do modelo, foram selecionadas algumas das histórias de vida em função de sua relevância e contribuição para o desenvolvimento da pesquisa.

## 7.4 MENTALIDADE PARADOXAL EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS: PRINCÍPIOS EXPLICATIVOS

A mentalidade paradoxal fundamenta a gestão de paradoxos em organizações culturais, porque influencia diretamente e orienta a gestão da realidade essencialmente paradoxal dessas organizações. Cinco princípios - **constatação, contextualização, positivação coletivização e renovação** - que podem contribuir para que gestores(as) e organizações desenvolvam ou fortaleçam uma mentalidade paradoxal.

### 7.4.1 Constatação como princípio da mentalidade paradoxal

A mentalidade paradoxal está relacionada à constatação da existência do paradoxo e à capacidade de reconhecer as tensões emergentes no cotidiano de gestão. Embora recorrente no seu dia a dia, a noção de paradoxo não é amplamente difundida entre os(as) gestores(as) culturais. Muitos(as) gestores(as) não estão alertas ao fato de que grande parte dos desafios de seu cotidiano se apresentam na forma de um paradoxo organizacional, uma situação na qual uma escolha simples do tipo “ou isso ou aquilo” é insuficiente para uma gestão efetiva. Ser capaz de constatar e identificar esses elementos conflitantes e interdependentes é crucial para adotar uma mentalidade paradoxal.

O Gestor F enfrentou tensões ao produzir um *reality show* sobre identidade de gênero, no qual *drag queens* ajudavam mulheres a se redescobrirem. Durante as filmagens, um experiente cinegrafista teve uma atitude machista em relação à diretora, gerando uma situação crítica. Dado o tema e o discurso do programa, as mulheres presentes exigiram uma medida dura da produção em resposta ao comportamento do cinegrafista. O paradoxo se apresentou na oposição entre o conteúdo/ discurso de empoderamento do projeto e as práticas de gestão adotadas pela organização. Em um primeiro momento o gestor relata que não conseguiu enxergar a tensão ou dar a ela a devida relevância. A demora em constatar o que estava acontecendo acarretou uma grande crise que paralisou as gravações por alguns dias. “Estávamos filmando em condições difíceis, ainda com restrições decorrentes da Pandemia de Covid-19, e não calculei o impacto da situação”, relatou o Gestor F.

A interação com os paradoxos é marcada por sensações como “arrepio”, “paralisia” e “choque”, além de emoções como “angústia”, “excitação” e “surpresa”. Percebido como um risco o paradoxo pode ser visto como uma ameaça, um desafio ou um jogo. A conscientização

acerca dos paradoxos é primordial para escapar a posturas evitativas, defensivas ou reativas, abrindo espaço para uma maior agência diante da situação que está sendo vivenciada.

O relato do Gestor O ilustra uma atitude oposta à do Gestor F, tendo em vista sua capacidade de ação após a constatação do paradoxo. Diante do cancelamento das apresentações da companhia de dança do teatro que administrar, em decorrência a problemas na cobertura do edifício, o Gestor O transformou o obstáculo em uma oportunidade criativa. Diante da frustração do corpo de baile e do coreógrafo após meses de preparação e das dificuldades para reagendamento das apresentações, ele propôs a criação de uma intervenção coreográfica nos andaimes da obra, registrada como um vídeo dança. Essa solução artística não apenas comunicou a resolução do problema estrutural, mas também reafirmou a resiliência e a força da criação frente aos imprevistos e gerou expectativa para a estreia da coreografia.

Como princípio da mentalidade paradoxal em organizações culturais, a constatação corresponde à capacidade de reconhecer a inevitabilidade de lidar com os paradoxos. Esse princípio é sustentado pela percepção de que paradoxos são uma contingência inevitável em qualquer processo de gestão e que, especialmente nas organizações culturais, os paradoxos são elementos constitutivos da sua essência já que estas organizações se equilibram entre a realidade material e a simbólica.

#### **7.4.2 Contextualização como princípio da mentalidade paradoxal**

O princípio da contextualização envolve o desenvolvimento de uma sabedoria perceptiva para acessar uma compreensão holística dos paradoxos, integrando tanto a dimensão emocional quanto a racional e lógica, remontando à *phronesis*, um termo grego que significa sabedoria prática, prudência ou julgamento equilibrado (Rego; Cunha, 2020). A natureza emergente dos paradoxos, rejeita soluções prontas, demandando dos gestores uma atitude que equilibra componentes emocionais e racionais, princípio fundamental para uma mentalidade paradoxal.

A emotividade marca o relato da Gestora M, uma designer de moda que ganhou relevância nacional e participou dos mais importantes eventos de moda do país. Nesse contexto, enfrentou a tensão entre expandir suas fronteiras e preservar seu trabalho artesanal, um desafio que impactou sua saúde física e mental. A expansão foi percebida como uma ameaça ao seu processo criativo, devido às exigências de padronização e velocidade de produção do mercado global de moda. A necessidade de produzir duas coleções anuais conflitava com seu tempo de

criação artesanal. As pressões comerciais forçaram a organização a adaptar o artesanal ao ritmo industrial, gerando sentimento de impotência, apatia e imobilidade.

Reação oposta à da Gestora D que, imensa em um momento de grande tensão, relata que foi crucial “dar um passo atrás para sair do turbilhão e entender antes de agir”. Ela enfrentou a ameaça de descontinuidade de um festival de artes performáticas em seu décimo ano consecutivo devido à não renovação de seu principal contrato de patrocínio. Com um corte de mais de 50% da verba, a realização da edição foi posta em xeque já que o recurso era insuficiente para viabilizar a quantidade e diversidade de atividades que comumente caracterizam um festival. Adotando uma postura mais racional, a Gestora D conseguiu analisar com mais segurança a situação vivenciada e acionou a equipe de curadoria do festival com uma proposta de mudança completa da programação inicialmente planejada para o conceito de virada cultural com 24 horas de atividades ininterruptas.

As organizações culturais são singulares por sua dimensão hipersensível, já que subjetividade, expressividade e afetos exercem um papel decisivo nos seus processos de gestão. A hipertensão gerada pelo choque entre a hipersensibilidade e os imperativos gerenciais, comuns a qualquer organização (gestão de tempo, recursos, talentos, etc.) é o que torna estas organizações essencialmente paradoxais. O desenvolvimento ou fortalecimento da mentalidade paradoxal em organizações culturais demanda uma percepção além dessa dicotomia.

Ao comparar a gestão do festival interestadual de teatro que coordena e as técnicas de improvisação organizacional que aprendeu na sua graduação em artes cênicas, a Gestora G menciona uma espécie de “saber do corpo”, como algo que não se apresenta delimitado entre pensar e sentir ou entre refletir e agir. No ato de adaptar a apresentação de espetáculos teatrais a palcos com distintas características técnicas, demandando o equilíbrio entre resultado artístico e exequibilidade de tempo e recursos financeiros, ela identifica esse saber “incorporado” como uma forma de acessar soluções inusitadas e criativas. Disso se trata o princípio da contextualização, que valoriza uma compreensão integral do paradoxo para alcançar-se uma mentalidade paradoxal.

#### **7.4.3 Positivção como princípio da mentalidade paradoxal**

O princípio da positividade se refere a abordar os paradoxos com uma atitude positiva e aberta, afastando o ímpeto de resolvê-los ou negá-los. Ver os paradoxos como parte intrínseca dos processos organizacionais e da vida, e não como anomalias, é fundamental para se possa lidar com as tensões do cotidiano de maneira eficaz. A forma como os(as) gestores(as)

percebem, abordam e desdobram os paradoxos em seu cotidiano está intimamente relacionada à habilidade de manter a mente aberta às contradições organizacionais e criar sentido a partir delas. Um perfil de gestão mais defensivo, reativo ou exploratório é moldado pela mentalidade paradoxal do(a) gestor(a). Ao mesmo tempo, esses perfis também moldam a mentalidade paradoxal, criando uma relação recursiva entre mentalidade e gestão.

O Gestor H enfrentou desafios significativos à frente da orquestra que lidera e rege, situada em um estado nordestino com uma cultura musical marcada pelo forró. O paradoxo entre identidade local *versus* cânone da música sinfônica o desafiou quando, para expandir seu público, começou a oferecer programas que mesclam música regional e peças clássicas. Inicialmente o público mais purista rejeitou a ideia, mas, paulatinamente, a orquestra fortaleceu sua identidade enquanto grupo, aumentando os números de público e incentivando o poder local a investir mais recursos em sua programação.

Apesar das pressões dos mais tradicionalista e da desconfiança do meio sinfônico nacional, o Gestor H se manteve otimista diante da estratégia adotada para gerenciar o paradoxo. Atitude bastante diversa àquela adotada pela Gestora M, que se sentiu em um "beco sem saída" e decidiu recuar, focando em uma atuação mais local e em uma produção de moda customizada. Essa escolha permitiu que ela permanecesse fiel ao seu processo criativo artesanal, embora limitasse a expansão de sua marca e inserção em novos mercados.

No relato da Gestora D, o desafio enfrentado deu origem a um novo conceito para o festival. O que seria uma celebração de dez anos tornou-se um questionamento sobre a continuidade do projeto por meio de um conceito questionador e provocativo - "quanto dura sua chama?" – que explorou a resistência necessária para fazer arte no país. Sob pressão econômica, as escolhas estéticas destacaram a situação limite e o incômodo inicial transformou-se em uma disposição criativa coletiva, integrando os processos de gestão e criação de maneira inusitada e original.

O princípio da positivação é fundamental para o desenvolvimento ou fortalecimento de uma mentalidade paradoxal em organizações culturais já que ele aumenta as chances de acessar a criatividade como um recurso valioso. Esse pensamento fora do comum, a capacidade de estabelecer conexões inusitadas e estar aberto a *insights* e novidades, são características que podem ser incorporadas não apenas nos processos artísticos, mas também na gestão organizacional. Adotar uma mentalidade paradoxal em organizações culturais significa positivar os paradoxos para que situações aparentemente intransponíveis possam se converter em oportunidades de crescimento e inovação organizacional.

#### 7.4.4 Coletivização como princípio da mentalidade paradoxal

O princípio da coletivização diz respeito a implicar os diversos atores envolvidos no processo de gestão dos paradoxos. Uma abordagem dialógica e participativa fortalece o desenvolvimento de uma mentalidade paradoxal que perpassa os múltiplos níveis organizacionais, enriquecendo com mais pontos de vistas o processo de gestão. Além disso, favorece a coesão das equipes e a criação de uma identidade organizacional mais definida.

A Gestora D afirma que se não tivesse adotado uma atitude dialógica com a equipe do festival, expondo a situação e escutando os diversos pontos de vista, não teria sido possível realizar sua décima edição. Além da equipe curatorial, a mudança no conceito da décima edição do festival ameaçado de descontinuidade passou também pela escuta da equipe que precisaria se engajar em uma lógica de trabalho nova e desafiadora. “Ao se sentirem parte da solução, as pessoas de implicaram de corpo e alma no desafio”, afirma.

Diferentemente, a Gestora C abordou o paradoxo como um compromisso pessoal, relatando um sentimento de potência e urgência em agir. Com mais de 15 anos de experiência no teatro, liderou a produção de uma peça em uma igreja convertida em espaço cultural numa zona litorânea. A cena principal, que envolvia a aparição impactante de Iemanjá, divindade relacionada ao mar, foi dificultada pelas limitações físicas da igreja, especialmente o tamanho da porta. Para resolver o problema, ela sugeriu ao diretor uma solução radical: abrir um buraco na parede lateral, com vista para o mar, permitindo que Iemanjá entrasse como se estivesse emergindo do oceano. A gestora priorizou o impacto estético, assumindo a responsabilidade pelo reparo dos danos à igreja. Essa decisão exigiu enfrentar desafios orçamentários e legais, demonstrando como o paradoxo da criatividade se manifestou na tensão entre garantir a força estética da cena e lidar com as limitações do espaço físico.

Relatos similares ao da Gestora C, destacam a ideia de que a instância gestora deve “cortar na própria carne” e enfrentar os desafios de uma forma solitária ou unilateral. Contudo, o foco em um processo decisório solitário intensifica a carga emocional das situações paradoxais, dificultando o aprendizado com experiências passadas e limitando a capacidade de imaginar futuros, resultando, por vezes, em uma postura mais pessimista.

Esta atitude se distancia do que o princípio da coletivização incentiva a fazer, tendo em vista que a busca de soluções criativas para superar limitações e garantir o impacto desejado é favorecida pela capacidade do gestor em engajar os diversos atores envolvidos na questão. A adoção de uma abordagem coletivista permite um olhar panorâmico sobre o paradoxo, integrando outras instâncias da organização e acessando memórias coletivas de momentos de

tensão anteriores. Quanto mais coletivizado o processo de gestão do paradoxo em organizações culturais, maior a capacidade de adotar uma mentalidade paradoxal e mais expansiva e integrada será a gestão das contradições, possibilitando que as estratégias adotadas sejam mais dinâmicas e criativas.

#### **7.4.5 Renovação como princípio da mentalidade paradoxal**

O princípio da renovação destaca a importância da reflexão contínua para o fortalecimento e criação de uma mentalidade paradoxal em organizações culturais. A forma como os(as) gestores(as) se relaciona com os paradoxos, assim como seus reflexos, dependem de um olhar que atravessa o tempo, tendo em vista a natureza persistente e recursiva dos paradoxos que podem engenhar tanto ciclos virtuosos, como viciosos.

A capacidade de refletir sobre experiências passadas e conectá-las ao presente permite aos gestores desenvolver uma compreensão mais ampla e integrada dos paradoxos, promovendo soluções inovadoras e eficazes. O Gestor F exemplifica essa abordagem ao relatar que a crise enfrentada na produção de um *reality show* resultou em uma série de ações, incluindo escuta da equipe e reflexão coletiva. Essas iniciativas culminaram na criação de um código de conduta empresarial, que não apenas combate atitudes inadequadas no *set* de gravação, mas também trouxe notoriedade à produtora. Sua iniciativa tem servido de inspiração para outras empresas, promovendo boas práticas relacionadas à diversidade e inclusão de gênero no segmento em que atua.

Desse modo, a construção de uma mentalidade paradoxal em organizações culturais envolve um fluxo temporal multidimensional, que conecta as vivências atuais a memórias de experiências passadas. Esse olhar retrospectivo permite eventuais mudanças de percepção sobre a situação paradoxal, engendrando novos nexos.

### **7.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

Adotar uma mentalidade paradoxal permite acessar os paradoxos como oportunidades de inovação, aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A análise de narrativas de prática de 15 gestores(as) culturais buscou entender como a mentalidade paradoxal fundamenta a gestão em organizações culturais. Seu resultado apresenta cinco princípios que fundamentam a gestão dessas organizações com base na mentalidade paradoxal: constatação, contextualização, positividade, coletivização e renovação.

O princípio da constatação se refere a aceitar a inevitabilidade dos paradoxos organizacionais e incentiva a desenvolver a capacidade de identificar os elementos conflitantes e interdependentes que o compõem. O princípio da contextualização envolve o desenvolvimento de uma compreensão holística dos paradoxos, que transcenda a dicotomia entre emoção e razão, promovendo uma visão integral e inovadora para lidar com as complexidades das tensões organizacionais. O princípio da positividade incentiva uma atitude aberta e construtiva perante os paradoxos, reconhecendo-os como oportunidades de inovação e criatividade. Estimula conexões inusitadas, *insights* criativos e a incorporação de inovações, fortalecendo tanto a gestão quanto os processos artísticos. O princípio da coletivização reforça a importância de uma abordagem participativa, envolvendo diversos atores na gestão dos paradoxos. Essa prática enriquece o processo com diferentes perspectivas, promovendo coesão e fortalecimento organizacional. Por fim, o princípio da renovação ressalta a importância de uma reflexão contínua que considere a persistência e recorrências dos paradoxos. Refletir sobre experiências passadas e conectá-las ao presente permite criar ciclos virtuosos e soluções inovadoras.

Esses princípios interagem para fortalecer a mentalidade paradoxal nas organizações culturais, estimulando gestores(as) a desenvolver habilidade e assumir posturas capazes de tornar estas organizações mais adaptativas e criativas. Esses princípios, resultados teórico-conceituais desta pesquisa, representam contribuições significativas para o avanço do conhecimento no campo de pesquisa sobre organizações culturais e paradoxos organizacionais.

A primeira contribuição é ampliar os estudos sobre organizações culturais, por reafirmar a sua natureza intrinsecamente paradoxal e apresentar aportes teóricos que possibilitam compreender a gestão destas organizações a partir de suas especificidades. Deste modo, oferece uma alternativa à forma como estas organizações tem sido estudadas, ora vistas pelas lentes de conceitos da administração clássica (Byrnes, 2003; Chong, 2002; Radbourne; Fraser, 1996), ora pelas lentes de disciplinas tradicionais, como marketing (Botti, 2000; Medeiros; Alves; Farah, 2015), liderança (Lapierre, 2001), empreendedorismo (Marins; Davel, 2020) e planejamento estratégico (Daigle; Rouleau, 2010).

A segunda contribuição é reafirmar a interdependência entre esses os processos de gestão e os processos de criação ao destacar a criatividade como grande impacto decorrente a adoção de uma mentalidade paradoxal. As pesquisas existentes ainda são muito limitadas nos esforços estudar a gestão destas organizações levando em conta as correlações entre dimensão gerencial e dimensão simbólica (Araújo; Davel, 2021; Neutgem; Dellagnelo, 2019; Daigle; Rouleau, 2010; Lin; Lee, 2014) e precisam de reforços como o ofertado pela presente pesquisa



para tirar destas organizações a aura de organizações divididas por lógicas conflitantes e concorrentes.

A terceira contribuição é expandir a visão sobre o papel dos(as) gestores(as) culturais para além da perspectiva adotada pelas pesquisas existentes, que, por vezes, circunscrevem a gestão nestas organizações ao nível micro gerencial. Estas pesquisas frequentemente adotam um viés normativo e prescritivo, cujo conteúdo corre o risco de reduzir a gestão à aplicação de um conjunto de ferramentas (Malagodi; Cesnik, 2000; Sarkovas, 1998), limitando sua prática a um domínio meramente operacional e dedicando pouca atenção às competências e habilidades necessárias para enfrentar a realidade paradoxal dessas organizações.

Além disso, a pesquisa tem implicações sociopráticas. Seus aportes podem contribuir com a melhoria das práticas de gestão adotadas nas organizações que compõem a economia criativa. Além disso afirmar a mentalidade paradoxal como fundamento da gestão de organizações culturais ajuda educadores a melhor integrar esse conteúdo em suas formações e, com isso, melhorar a formação atuais e futuros(as) gestores(as) culturais.

Pesquisas futuras podem abordar aspectos da mentalidade paradoxal em organizações culturais que não foram explorados neste estudo, como os reflexos dos arranjos produtivos efêmeros, característicos dessas organizações, na consolidação de uma mentalidade paradoxal. Além disso, é possível investigar as especificidades de diferentes tipos de organizações culturais, considerando aspectos como porte (micro, pequeno, médio e grande), constituição jurídica (pública, privada e do terceiro setor), forma organizativa (permanente, temporária, por projeto e em rede) e perfil (comunitário, associativo, informal, individual e cooperativo) no desenvolvimento de tal mentalidade. Outra linha de pesquisa seria analisar as estratégias utilizadas pelo(a) gestor(a) para incentivar a adoção da mentalidade paradoxal em diferentes âmbitos da organização. Por fim, essa mentalidade também pode ser estudada sob a perspectiva das relações de poder entre as instâncias de criação e gestão nas organizações culturais, destacando como essas dinâmicas influenciam a estrutura organizacional e os resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

- 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.
- ARAÚJO, B.; DAVEL, E. Gestão de Organizações Artísticas: Panorama e Perspectiva para a Produção Acadêmica. **Gestão & Conexões**, v. 10, n. 3, p. 08-39, 2021. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.3.34532.8-39>
- ATKINSON, R. **The Life Story Interview as a mutually equitable relationship**. *In*:
- GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J.; MARVASTI, A.; MACKINNEY, K. (Eds.). **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: Sage, 2012.
- BEECH, N.; BURNS, H.; CAESTECKER, L.; MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. Paradox as invitation to act problematic change situations. **Human Relations**, v. 57, n. 10, p. 1313-1332, 2014. <https://doi.org/10.1177/0018726704048357>
- BENDASSOLLI, P.; WOOD, T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p.259-277, 2010. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200002>
- BOEMELBURG, R.; ZIMMERMANN, A.; PALMIÉ, M. How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: Cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. **Long Range Planning**, v. 56, n. 4, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102319>.
- BOTTI, S. What Role for Marketing in the Arts? An Analysis of Arts Consumption and Artistic Value. **International Journal of Arts Management**, v. 2, n. 3, p. 14–27, 2000. <http://www.jstor.org/stable/41064697>
- BYRNES, W. J. **Management and the arts**. Burlington: Elsevier, 2003.
- CAVES, R. **Creative industries: contracts between art and commerce**. Cambridge: Harvard University Press, 2000.
- CHONG, D. **Arts management**. London: Routledge, 2002.
- CLEGG, S.; CUNHA, J.; CUNHA, M. Management Paradoxes: A Relational View. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 483-503, 2002. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- CLEGG, S.; CUNHA, M. Organizational Dialectics. *In*: SMITH, W.; LEWIS, M.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- CUNHA, M.; CLEGG, S. Persistence in Paradox. *In*: FARJOUN, M.; SMITH, W.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **Dualities, Dialectics, and Paradoxes in Organizational Life**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

CUNHA, M.; LEWIS, M.; REGO, A.; SMITH, W. Biographical methods in leadership research. In: SCHYNS, B.; HALL, R.; NEVES, P. **Handbook of Methods in Leadership Research**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in social science research**. London: Sage Publications, 2004.

DAIGLE, P.; ROULEAU, L. Strategic plans in arts organizations: a tool of compromise between artistic and managerial values. **International Journal of Arts Management**, v. 12, n.3, p. 13-30, 2010. <https://doi.org/10.2307/41065025>

DAVEL, E.; VIANNA, L. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de Administração Pública**. v. 46, n. 4, p. 1081-1099, 2012.

DEFILLIPPI, R.; ARTHUR, M. Paradox in project-based enterprise: The case of film making. California. **Management Review**, v. 40, n. 2, p. 125, 1998. <https://doi.org/10.2307/41165936>

DEFILLIPPI, 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. <https://doi.org/10.1002/job.466>

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

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

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

GOLDENBERG, J.; MAZURSKY, D.; SOLOMON, S. Toward Identifying the Inventive Templates of New Products: A Channeled Ideation Approach. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 200-210, 1999. <https://doi.org/10.1177/002224379903600205>

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

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

GUILMOT, N.; EHNERT, I. 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique – Paris - 03 a 05/06/2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2078.1/165674>.

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

HOFFMANN, S.; DELLAGNELO, E. Teatro: a Configuração Estrutural de Grupos Teatrais. In: WOOD, T.; BENDASSOLLI, P.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

JARZABKOWSKI, P., LÊ, J.; SPEE, P. Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: Sage Publications, 2017.

JONES, C.; LORENZEN, M.; SAPSED, J. Creative industries: A Typology of change. *In*: JONES, C.; LORENZEN, M.; SAPSED, J. (Eds.). **Oxford Handbook Creative Industries**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

KHAIRE, M. **Culture and commerce: The value of entrepreneurship in creative industries**. Stanford: Stanford University Press, 2017.

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

KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M., WOOD, T. Indústrias Criativas e sua Relevância para a Ciência da Administração. *In*: WOOD, T. J.; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOSMALA, K. The Identity Paradox: Reflections on Fluid Identity of Female Artist. **Culture and Organization**, v.13, n.1, p. 37-53, 2007. <https://doi.org/10.1080/14759550601167271>

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. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>

LAPIERRE, L. Leadership and arts management. **International Journal of Arts Management**, v. 3, n. 3, p. 4-12, 2001.

LAWRENCE, T.; PHILLIPS, N. Understanding Cultural Industries. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 430-441, 2002. <https://doi.org/10.1177/1056492602238852>

LEWIS, M. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. **Academy of Management Review**, v.25, n. 4, p. 760-776, 2000. <https://doi.org/10.2307/259204>

LIN, L.; LEE, T. Symbolic goods Social network Experience marketing Publishing industry Performing arts Symbolic Economy and Creative Management: Cultural and Creative Industries Urging for New Approaches. **ENCATC Journal of Cultural Management and Policy**, v. 4, n. 1, p. 58-67, 2014.

LIU, Y.; XU, S.; ZHANG, B. Thriving at Work: How a Paradox Mindset Influences Innovative Work Behavior. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 3, p. 347-366, 2020. <https://doi.org/10.1177/0021886319888267>

LIU, Y.; ZHANG, H. Making things happen: How employees' paradox mindset influences innovative performance. **Organizational Psychology**, v. 13, n. 1, p. 01-17, 2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009209>

LORD, B.; LORD, G. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 2005.

LÜSCHER, L.; LEWIS, M. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 221–240, 2008. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.31767217>

MALAGODI, M.; CESNIK, F. **Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais e busca de patrocínio**. São Paulo: Escrituras, 2000.

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

MARINS, S.; DAVEL, E. Empreendedorismo Cultural e Artístico: Veredas da Pesquisa Acadêmica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 4, p. 115-140, 2020. <https://doi.org/10.12712/rpca.v14i4.46268>

MEDEIROS, A.; ALVES, M.; FARAH, M. Programa Cultura Viva e o campo organizacional da cultura: análise de políticas públicas pela perspectiva institucionalista. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1215-1235, 2015. <https://doi.org/10.1590/0034-7612130337>

MENGER, P. **The Economics of Creativity: Art and achievement under uncertainty**. Cambridge: Harvard University Press, 2014.

MERRILL, B.; WEST, L. **Using Biographical Methods in Social Research**. Los Angeles: Sage Publications, 2009.

MICHAUD, V. Mediating the Paradoxes of Organizational Governance through Numbers. **Organization Studies**, v.35, n.1, p.75-101, 2014. <https://doi.org/10.1177/0170840613495335>

MIRON-SPEKTOR, E.; GINO, F.; ARGOTE, L. Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 116, n. 2, p. 229-240, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.006>.

MIRON-SPEKTOR, E.; INGRAM, A.; KELLER, J.; SMITH, W.; LEWIS, M. Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the problem. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 01-50, 2017. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>

NEUTGEM, V.; DELLAGNELO, E. **Por outras possibilidades de organizar: a experiência estética como alternativa para estudos em organizações culturais**. In: Anais do VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Recife (PE) UFPE, 2019.

PENG, K.; NISBETT, R. Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. **American Psychologist**, v. 54, n. 9, p. 741–754, 1999. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.9.741>

POOLE, M.; VAN DE VEN, A. Using paradox to build management and organization theories. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 562–578, 1989. <https://doi.org/10.2307/258559>

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

REGO, A.; CUNHA, M. **Paradoxos da Liderança. Gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional**. Lisboa: Edições Sílabo, 2020.

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

ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. *In*: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

SANTOS, F.; DAVEL, E. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 35–49, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200197>

SANTOS, F.; DAVEL, E. Paradoxos na Gestão de Organizações Culturais: Singularidades, Fundamentos e Narrativas. **Revista de Administração Mackenzie**, 2025.

SARKOVAS, Y. **Manual de estratégias para captação de patrocínios**. São Paulo: Revista Marketing Cultural, 1998.

SCHAD, J.; LEWIS, M.; RAISCH, S.; SMITH, W. Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n.1, p. 5–64, 2016. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422>

SMITH, W.; TUSHMAN, M. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522–536, 2005. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

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.

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

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

WATSON, T. J. Narrative, life story and manager identity: A case study in autobiographical identity work. **Human Relations**, v. 62, n. 3, p. 425–452, 2009. <https://doi.org/10.1177/0018726708101044>

YIN, J. Effects of the paradox mindset on work engagement: The mediating role of seeking challenges and individual unlearning. **Curr Psychol**, v. 42, p. 2708–2718, 2023. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01597-8>

## 8 DISCUSSÃO E IMPACTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como objetivo explicar a gestão de organizações culturais a partir de paradoxos organizacionais. Além da seção de introdução e metodologia, foram elaborados cinco artigos que, somados ao presente capítulo de discussão e à conclusão compõem a tese. Para alcançar esse objetivo, o processo investigativo foi distribuído em objetivos específicos que, por sua vez, tiveram seu percurso e resultados organizados em artigos, conforme já apresentado na introdução (Quadro 1.1). As contribuições desta pesquisa são detalhadas no Quadro 8.1 e discutidas em seguida.

**Quadro 8.1** Síntese das contribuições da tese

<b>Campos</b>	<b>Contribuições da tese</b>
Pesquisas sobre organizações culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renovação da pesquisa sobre organizações culturais a partir da lente teórica dos paradoxos organizacionais:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desenvolvimento teórico-conceitual de singularidades que caracterizam as organizações culturais (hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza) explicadas a partir da lente teórica dos paradoxos organizacionais</li> <li>○ Sistematização teórico-conceitual três tipos de paradoxos mais recorrentes em organizações culturais: paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade, paradoxo da autonomia</li> <li>○ Inauguração do entendimento do processo paradoxal da criatividade em organizações culturais a partir da elaboração teórica de três movimentos (percebendo, abordando, desdobrando) e duas dimensões (intraorganizacional e interorganizacional)</li> <li>○ Desenvolvimento teórico-conceitual de princípios que fundamental uma mentalidade paradoxal em organizações culturais (constatação, contextualização, positivação, coletivização, renovação)</li> </ul> </li> </ul>
Pesquisas sobre paradoxos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão do campo empírico da pesquisa sobre paradoxos organizacionais (o campo das organizações culturais na economia criativa), fornecendo pesquisas mais detalhadas empiricamente</li> <li>• Inauguração de uma tipologia de paradoxos específica para o contexto das organizações culturais: paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade, paradoxo da autonomia</li> <li>• Sofisticação do entendimento do processo paradoxal, com inclusão do contexto das organizações culturais, com foco na criatividade e com elaboração teórica de três movimentos (percebendo, abordando, desdobrando) e duas dimensões (intraorganizacional e interorganizacional)</li> <li>• Desenvolvimento teórico-conceitual de princípios que fundamental uma mentalidade paradoxal no contexto de organizações culturais (constatação, contextualização, positivação, coletivização, renovação)</li> </ul>
Metodologia de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematização de princípios, práticas, potencialidades e desafios para aplicação dos métodos biográficos no campo da administração</li> </ul>
Prática e sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de novos caminhos de entendimento e ação para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Profissionais (empreendedores, gestores, técnicos, etc.) atuantes na gestão de organizações culturais</li> <li>○ Educadores que atuam na formação e qualificação de profissionais atuantes na gestão de organizações culturais</li> <li>○ Formuladores de políticas públicas no âmbito da economia criativa</li> </ul> </li> </ul>

Fonte: Produção própria (2025).

## 8.1 CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA AS PESQUISAS SOBRE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES CULTURAIS

O primeiro objetivo específico foi descrever a produção acadêmica sobre gestão de organizações culturais e demarcar um horizonte conceitual-teórico fecundo para estimular a pesquisa futura (artigo A). O mapeamento das pesquisas possibilitou perceber um interesse interdisciplinar sobre as organizações culturais que inclui estudos de política, direito, economia, sociologia e educação. Porém no que concerne ao campo da gestão observou-se a ausência de estudos que tomassem como ponto de partida as especificidades deste conjunto peculiar de organizações.

Foram identificadas duas perspectivas organizadoras da produção acadêmica analisada. A primeira, de caráter técnico-operacional (Rubim, 2005; Cohn *et al.*, 2007; Nussbaumer; Rattes, 2005; Nussbaumer *et al.*, 2010; Avelar, 2010; Byrnes, 2003; Cunha, 2007; Olivieri e Natale, 2016; Thiry-Cherques, 2006; Malagodi; Cesnik, 2000; Santos, Davel, 2018; Sarkovas, 1998), centrada em um nível microgerencial, com viés normativo e prescritivo. Caracteriza-se por conteúdos que frequentemente reduzem a gestão à aplicação de ferramentas e limitam a prática do gestor ao operacional, ignorando especificidades organizacionais e contextuais. Essa perspectiva, muitas vezes fundamentada na sistematização de conhecimentos tácitos, tende a apresentar conteúdos prescritivos e, por vezes, simplificados.

A segunda perspectiva, de caráter político (Barros; Oliveira, 2011; Botelho, 2000; Calabre, 2009; Rubim; Barbalho, 2007; Rubim; Rohde, 2008; Barros; Kauark, 2011; Botelho, 2003; Leitão; Guilherme, 2014; Rubim; Rocha, 2010; Radbourne, 2002; Brooks; Kushner, 2001; Turbide; Laurin, 2009), foca no nível macro gerencial, analisando os efeitos políticos e sociais das políticas públicas culturais. Embora reconheça a interdisciplinaridade e as especificidades do setor, afasta-se dos processos de gestão. Aqui, a gestão cultural é vista como um ato político, em que o gestor conecta a criação artística às políticas públicas e domina a burocracia estatal, mantendo os aspectos estéticos fora de seu escopo.

Entre o pragmatismo pouco crítico da visão técnico-operacional e a abrangência pouco operacionalizável da visão política, a pesquisa identificou a necessidade de avanços teóricos que lancem uma visão articulada e multinível aos processos de gestão em organizações culturais, contribuindo para a compreensão destas organizações e para a prática de sua gestão. Bem como a adoção de bases teóricas capazes de escapar à simples mimetização de abordagens utilizadas no estudo de outros campos da gestão, sem a devida contextualização.



Além destas duas perspectivas, o estudo da produção acadêmica existente sobre as organizações culturais (artigo A) permitiu ainda identificar uma percepção generalizada da singularidade das organizações culturais e seu impacto na rotina dos gestores, sem que houvesse pesquisas que aprofundem essas singularidades. Diante disso, buscou-se sistematizar as singularidades citadas nas publicações analisadas chegando às seguintes categorias: hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza. A hipersensibilidade das organizações culturais está relacionada a sua ênfase na dimensão estética, esforço criativo e artístico dos produtos, cujo valor reside nas experiências subjetivas oferecidas ao público. Bem como a valorização da dimensão identitária, já que produtos e serviços culturais se conectam às identidades de grupos e territórios, atribuindo sentido e valor social (Peltoniemi, 2015) e refletindo fortemente os valores e percepções de criadores, por vezes ignorando as expectativas dos consumidores (Khaire, 2017).

A hipertensão nas organizações culturais resulta do contraste entre dimensões simbólicas e econômicas, revelando conflitos gerados por lógicas contraditórias, como mercado e instituição artístico-cultural (Khaire, 2017). Ela se reflete na dualidade criador-produtor e artista-gestor, exigindo equilibrar sucesso artístico e financeiro, bem como enfrentar desafios como unir expressão artística e viabilidade econômica, diferenciar produtos sem perder identidade, atender e transformar demandas e manter vitalidade criativa sem limitar a inspiração individual (Lampel; Lant; Shamsie, 2000; Davel; Vianna, 2012).

Por fim, diante de tantas complexidades, as organizações culturais estão imersas em uma situação de permanente hiperincerteza, na qual artistas, gestores e profissionais equilibram tensões em um ambiente dinâmico e imprevisível. A incerteza abrange o reconhecimento artístico, a receptividade do público e a sustentabilidade financeira das obras (Caves, 2000), além da dificuldade em estabelecer padrões de qualidade e alinhar oferta e demanda, devido à imprevisibilidade do talento, da criatividade e da inovação (Lampel; Lant; Shamsie, 2000). No âmbito profissional, essa incerteza fomenta grande flexibilidade organizacional, múltiplas ocupações para um mesmo profissional e fragilidade de vínculos empregatícios (Menger, 2014).

Essa tríade de singularidades reflete um contexto organizacional de profundas tensões, dilemas, ambiguidades e conflitos, que tem no seu cerne as tensões permanentes e estruturantes entre arte-comércio, dotando a gestão de organizações culturais de um caráter profundamente paradoxal. Nesse contexto, a pesquisa destacou a teoria dos paradoxos organizacionais como abordagem teórica adequada para avançar nos estudos sobre essas organizações e sua gestão por considerar plenamente a inter-relação e interdependência entre polos opostos, propondo

uma abordagem sinérgica ou holística que aposte não na resolubilidade, e sim na compreensão da interdependência desses polos como chave para práticas mais condizentes com os desafios organizacionais (Rego e Cunha, 2020).

O terceiro objetivo específico foi explicar como os paradoxos fundamentam a gestão de organizações culturais (artigo C). Para tanto foram utilizados os aportes desta nova perspectiva teórica para a melhor compreensão das singularidades – hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza – destas organizações. Além disso, foi proposta uma tipologia de três paradoxos (criatividade, identidade e autonomia) significativos para a gestão de organizações culturais. O paradoxo da criatividade reflete tensões nos processos de criação e elaboração de bens e serviços culturais, fundamentais para alcançar seus objetivos. O paradoxo da identidade aborda conflitos entre tradição e novidade, preservação e inovação, local e global, além de tensões entre autoria e criação coletiva, destacando a complexidade dos trânsitos identitários intra e interorganizacionais. Já o paradoxo da autonomia envolve tensões entre controle e colaboração, liberdade e hierarquia, relacionadas à governança e liderança, e utiliza uma linguagem mais próxima dos gestores culturais.

Longe de estarem isolados uns dos outros, os tipos de paradoxos observados apresentam-se profundamente interligados, formando um fluxo constante de interdependência, onde a existência de um influencia diretamente os outros. Essa dinâmica contínua exige uma gestão flexível e adaptável, capaz de equilibrar esses paradoxos. A pesquisa procurou demonstrar que uma maior consciência sobre a natureza e dinâmica dos paradoxos vivenciados contribui para qualificar o processo de gestão dessas organizações e o desenvolvimento de uma mentalidade paradoxal por parte de gestores e gestoras.

Futuras agendas de pesquisa sobre o tema podem estudar qual é o impacto dos diferentes perfis de gestão na relação com os paradoxos de gestão das organizações culturais, bem como quais as particularidades dos tipos de paradoxos em relação a perfis específicos de organizações ou de gestores(as). Além disso, podem detalhar o processo de gestão dos paradoxos identificados na pesquisa, bem como as competências e habilidades necessárias aos gestores para melhor enfrentar a realidade paradoxal destas organizações.

Na sequência, o quarto objetivo específico foi esclarecer como o processo paradoxal da criatividade molda a gestão das organizações culturais (artigo D), articulando aportes do estudo dos paradoxos organizacionais a contribuições da teoria do processo. A pesquisa caracterizou a gestão de organizações culturais como um processo paradoxal no qual a criatividade exerce o papel de elo conector entre os polos que compõem o paradoxo fundante destas organizações: a tensão entre dimensão simbólica (arte, criação, inovação) e a dimensão material (comércio,

gestão, sustentabilidade). O esforço gerou um modelo analítico composto por movimentos (percebendo, abordando e desdobrando) e dimensões (intraorganizacional e interorganizacional) que possibilitaram identificar três diferentes perfis de gestão (infante, sentinela e artista), relacionados à maneira como os gestores interagem com situações paradoxais.

O movimento de perceber o paradoxo da criatividade em organizações culturais envolve a interação dos gestores com a situação paradoxal, bem como as emoções e sensações decorrentes desse contato. Este movimento está intimamente ligado à construção de sentido sobre o que está sendo vivenciado pelo gestor. A percepção do risco se desdobra em três sensações: (a) medo, que gera insegurança frente ao risco percebido como ameaça; (b) vaidade, que desencadeia a percepção do risco como desafio; e (c) curiosidade, que abre espaço para perceber o risco como um jogo.

Já o movimento de abordar o paradoxo da criatividade representa como os gestores lidam com a situação paradoxal e tomam decisões. A abordagem ao paradoxo se desdobra em três direções: (a) evitativa, ignorando o paradoxo; (b) enfrentamento e resolução, rebelando-se contra a situação; e (c) exploratória e experimental, abraçando o paradoxo. Por fim, o movimento de desdobrar o paradoxo da criatividade refere-se às consequências das ações dos gestores diante da situação paradoxal. Ele se desdobra em três direções: (a) o processo paradoxal da criatividade como um efeito, com o gestor se comportando passivamente; (b) o processo paradoxal da criatividade como uma reação, com o gestor agindo como uma sentinela; e (c) o processo paradoxal da criatividade como uma ação, colocando o gestor em uma posição inventiva.

A partir da análise desse processo, pôde-se descrever três perfis distintos de gestores: infante, sentinela e artista, cada um apresentando habilidades específicas ao se defrontar com as situações paradoxais de seu cotidiano. O gestor infante se submete à situação paradoxal que lhe parece intransponível, demonstrando um sentimento de abatimento e, por vezes, derrota. O gestor sentinela se apresenta de prontidão para montar sua defesa e planejar o contra-ataque, buscando ativamente anular a contradição como se estivesse sendo testado. O gestor artista mantém uma atitude experimental, vivenciando a situação paradoxal para explorar novos caminhos e soluções que vão surgindo à medida que o processo avança.

A partir dos resultados alcançados pela pesquisa novas oportunidades de investigação podem ser vislumbradas, tais como se há uma correlação entre características específicas dos(as) gestor(as) – idade, formação, segmentos de atuação, etc. - e a sua inclinação para um dos três estilos de gestão identificados. Além disso, os resultados encorajaram o

desenvolvimento de novas pesquisas para explorar as possibilidades e limitações do desenvolvimento de competências que melhorem a gestão dos paradoxos relacionados com a criatividade nas organizações culturais.

Por fim, o quinto objetivo específico (artigo E) foi explicar como a mentalidade paradoxal fundamenta a atividade de gestão em organizações culturais. Seu resultado apresenta cinco princípios que fundamentam a gestão de organizações culturais com base na mentalidade paradoxal: constatação, contextualização, positivação, coletivização e renovação. O princípio da constatação envolve aceitar a inevitabilidade dos paradoxos e desenvolver a habilidade de identificar elementos conflitantes e interdependentes. O princípio da contextualização incentiva uma compreensão integral dos paradoxos, superando a dicotomia entre emoção e razão e promovendo soluções holísticas e inovadoras. Já o princípio da positivação incentiva uma atitude aberta, reconhecendo os paradoxos como oportunidades para criatividade, conexões inéditas e fortalecimento da gestão e dos processos artísticos.

O princípio da coletivização enfatiza a abordagem participativa, integrando diferentes perspectivas que enriquecem a gestão e promovem coesão organizacional. Por fim, o princípio da renovação destaca a reflexão contínua, conectando experiências passadas ao presente, criando ciclos virtuosos e possibilitando soluções inovadoras para lidar com as recorrências dos paradoxos. Esses princípios interagem para fortalecer a mentalidade paradoxal nas organizações culturais, estimulando gestores(as) a desenvolver habilidade e assumir posturas capazes de tornar estas organizações mais adaptativas e criativas.

Estes resultados sinalizaram a possibilidade de novas agendas de pesquisa focadas em explorar as especificidades relacionadas ao porte, constituição jurídica, forma organizativa e perfil dessas organizações no desenvolvimento da mentalidade paradoxal. Bem como, aprofundar a análise do impacto que as características pessoais ou a história de vida dos gestores e gestoras no desenvolvimento de uma mentalidade paradoxal.

## 8.2 CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA AS PESQUISAS SOBRE PARADOXOS DE GESTÃO

A pesquisa avança na demonstração da relevância de considerar as organizações culturais como campo privilegiado para a utilização da lente teoria dos paradoxos (artigos A C, D e E) e inova ao fazer dessas organizações objeto de pesquisa e não mero contexto para o estudo dos paradoxos organizacionais.

Nas últimas décadas de produção científica internacional o estudo dos paradoxos organizacionais tem tido uma crescente relevância no campo dos estudos organizacionais (Schad *et al.*, 2016), sendo abordados em distintos contextos (Bassett-Jones, 2005; Beech *et al.*, 2004; Clegg; Cunha, 2017; Clegg, 2002; Cunha; Clegg, 2018; Eisenhardt, 2000; Fiol; Pratt; O'Connor, 2009; Fiol, 2002; Gotsi *et al.*, 2010; Kirschbaum *et al.*, 2009; Koot *et al.* 1996; Kosmala, 2007; Lê, Bendnarek, 2009; Lewis; Smith, 2014; Lewis, 2000; Michaud, 2013; Putnam; Fairhurst; Banghart, 2016; Putman, 1986; Schad *et al.*, 2016; Schad, 2017; Smith; Lewis, 2011; Stierand *et al.*, 2017; Storey; Salaman, 2009; Streatfield, 2001; Trevelyan, 2001; Tsoukas; Cunha, 2017).

Ainda que se possa reconhecer um campo de tensões bastante específicas e inerentes à gestão em organizações culturais (Lampel; Lant; Shamsie *et al.*, 2000; Kirschbaum; Cunha; Wood, 2009), o estudo do tema dos paradoxos no contexto das organizações culturais ainda é muito localizado dentro dos estudos organizacionais (Defillippi; Arthur, 1998; Gotsi *et al.*, 2010; Kosmala, 2007) e muito superficial e escasso dentro dos estudos sobre organizações culturais (Gadelha, 2015; Alves, 2009).

Ao demonstrar a natureza essencialmente paradoxal das organizações culturais, a pesquisa incentiva a consideração deste segmento específico de organizações como um campo privilegiado e ainda pouco explorado pelo estudo dos paradoxos em suas pesquisas sobre gestão (Clegg; Cunha; Cunha, 2002; Clegg; Cunha, 2017; Cunha; Clegg, 2018). A pesquisa articula o estudo sobre gestão de organizações culturais com distintos aspectos relacionados ao estudo do paradoxo, tais como processo (Langley *et al.*, 2013; Tsoukas; Chia, 2002; Jarzabkowski *et al.*, 2018; Farjoun, 2017; Langley; Tsoukas, 2017; Guilmot; Ehnert, 2015); criatividade (Stierand; Boje; Vlad; Dorfler; Feuls, 2019; Townley; Beech, 2010) e mentalidade paradoxal (Rego; Cunha, 2020; Boemelburg; Zimmermann; Palmié, 2023; Lüscher; Lewis, 2008; Miron-Spektor; Gino; Argote, 2011; Liu; Xu; Zhang, 2020; Liu; Zhang, 2022; Yin, 2023; Miron-Spektor *et al.*, 2017), reforçando o rico espectro possível de novas agendas de novas produções.

A pesquisa contribui para os estudos sobre paradoxos organizacionais ao sofisticar o entendimento do processo paradoxal no contexto das organizações culturais. Ela destaca a criatividade como aspecto central e apresenta uma elaboração teórica baseada em três movimentos — percebendo, abordando e desdobrando —, além de considerar duas dimensões fundamentais: intraorganizacional e interorganizacional. Essas abordagens ampliam o conhecimento teórico e fornecem novas direções para a análise e gestão de paradoxos em cenários organizacionais dinâmicos. Além disso, os resultados da pesquisa reafirmam o potencial de compressão dos paradoxos organizacionais a partir da articulação entre a teoria

dos paradoxos e os aportes trazidos pelos estudos sobre processo e pelas pesquisas sobre a criatividade (Glăveanu; Kaufman, 2019; Glăveanu, 2013).

A pesquisa contribui ainda para avanços teórico-conceituais sobre mentalidade paradoxal, campo emergente do estudo sobre os paradoxos que é mentalidade paradoxal (Rego; Cunha, 2020; Boemelburg; Zimmermann; Palmié, 2023; Lüscher; Lewis, 2008; Miron-Spektor; Gino; Argote, 2011; Liu; Xu; Zhang, 2020; Liu; Zhang, 2022; Yin, 2023; Miron-Spektor *et al.*, 2017). Ao apresentar princípios que fundamentam a mentalidade paradoxal no contexto das organizações culturais - constatação, contextualização, positivação, coletivização e renovação – a pesquisa fornece um arcabouço que avança na compreensão de como a mentalidade paradoxal pode ser promovida em contextos organizacionais complexos.

Pesquisas futuras poderão continuar explorando e detalhando a utilização da teoria dos paradoxos para a melhor compreensão da gestão de organizações culturais. Estudos futuros podem investigar como os paradoxos se manifestam em organizações culturais com linguagens artísticas específicas, como teatro, música, dança e cinema, a fim de compreender melhor seu papel como chave conceitual na gestão dessas organizações. Além disso, podem explorar os paradoxos na dimensão interorganizacional, analisando seu impacto nas relações entre organizações culturais, com foco no fortalecimento de projetos, redes e arranjos de cooperação. Ou ainda aprofundar o impacto dos diferentes perfis de gestão (infante, sentinela, artista) na relação com os paradoxos presentes nas organizações culturais, destacando as particularidades desses paradoxos em relação a perfis específicos de organizações ou gestores(as).

Futuros estudos podem ainda detalhar o processo de gestão desses paradoxos, identificando as competências e habilidades essenciais para enfrentar com eficácia a realidade paradoxal característica dessas organizações. Bem como a relação entre o perfil do gestor e sua inclinação por um dos três perfis de gestão (infante, sentinela e artista), bem como as possibilidades e limitações para desenvolver competências que aprimorem a gestão do paradoxo da criatividade nas organizações culturais, promovendo soluções mais eficazes e inovadoras.

### 8.3 CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA A METODOLOGIA DE PESQUISA

O segundo objetivo específico foi integrar contribuições de vários campos disciplinares – incluindo a administração – para sistematizar conhecimentos acerca dos princípios, potencialidades, práticas e desafios dos métodos biográficos (artigo B). No campo da Administração, ainda que de forma reduzida, dispersa e fragmentada, a utilização dos métodos biográficos aparece tanto em pesquisas teóricas (Czarniawska, 2002; Hatch, 1996; Maitilis,

2012; Tsoukas; Hatch, 2001; Colomby *et al.*, 2016; Ichikawa; Santos, 2003) quanto em pesquisas empíricas (Cunha *et al.*, 2017; Férmeux; Pavageau, 2020; Watson, 2009; Rouleau, 2015; Rouleau; Balogun, 2011) (artigo B). Buscamos uma abordagem metodológica que conseguisse proporcionar ao pesquisador a possibilidade de capturar uma sequência de acontecimentos experienciado pelo pesquisado e a possibilidade de os pesquisados contarem com suas próprias palavras suas experiências (Merril, 2009; Rouleau, 2015; Watson, 2009).

A adoção do método biográfico valoriza a ação dos gestores, analisada por meio de suas narrativas de prática (Rouleau; Balogun, 2011). Essa abordagem se alinha às especificidades do objeto de estudo, considerando que a gestão de organizações culturais, embora consolidada como conhecimento tácito, ainda é um campo de pesquisa recente no Brasil e no mundo. Essa realidade demanda métodos capazes de explorar profundamente o contexto empírico, contribuindo para a construção de modelos teóricos relevantes e consistentes.

Ao utilizar o método biográfico, também respondemos a uma necessidade de renovação das abordagens metodológicas nos estudos sobre gestão de organizações culturais (artigo A), marcados pela predominância de pesquisas baseadas em estudos de caso (Davel; Vianna, 2012; Leal, 2018; Boylan, 2004; Cândido, 2013; Lord; Lord, 2005; Milanese, 1991; Souza; Carrieri, 2013; Luonila; Johansson, 2016; Dines, 2012; Serapião, 2012; Cunha, 2019; Foop, 1997).

Sugerimos que pesquisas futuras priorizem abordagens metodológicas mais sensíveis aos conhecimentos tácitos, destacando os significados simbólicos que os indivíduos atribuem às suas experiências (Denis *et al.*, 2010). Essas características são particularmente apropriadas para o estudo de organizações culturais, cuja natureza peculiar demanda metodologias que capturem a complexidade e profundidade de suas dinâmicas.

#### 8.4 CONTRIBUIÇÃO E IMPLICAÇÕES PARA A PRÁTICA

Essa tese traz algumas contribuições para a prática de diferentes profissionais. Em primeiro lugar, para os profissionais atuantes na gestão de organizações culturais. O cotidiano das organizações culturais é permeado por muitas situações paradoxais, comumente, vistas como uma disfuncionalidade ou algo a ser resolvido. Criação e gestão são vistas como estâncias separadas (Davel; Vianna, 2012) e, em alguns casos, em franca concorrência. A pesquisa contribuir com o aprimoramento das competências de gestão destes profissionais, demonstrando que a realidade paradoxal em que estão imensos não constitui uma anomalia (Rego; Cunha, 2020). Além disso, pretende oferecer a estes profissionais uma melhor compreensão da natureza dos paradoxos que caracterizam estas organizações para que possam

atuar com mais consciência e de forma mais qualificada adotando processos de gestão que possibilitem o maior aproveitamento das potencialidades de inovação e criatividade contidas nos paradoxos.

A pesquisa busca oferecer aos professores que atuam na formação de profissionais da economia criativa a oportunidade de superar a visão dicotômica sobre estas organizações. Os aportes da teoria do paradoxo (Lewis; Smith, 2014; Schad *et al.*, 2016), juntamente com as contribuições dos estudos sobre processo (Langley *et al.*, 2013; Tsoukas; Chia, 2002; Jarzabkowski *et al.*, 2018; Farjoun, 2017), ajudam possibilitam a criação de programas formativos que reflitam a complexidade e as singularidades das organizações culturais, promovendo um pensamento mais holístico, integrado e crítico entre atuais e futuros profissionais da gestão. Além disso, os resultados apresentados pela pesquisa no que se refere à compreensão do processo paradoxal da criatividade (artigo D) e aos princípios da mentalidade paradoxal em organizações culturais (artigo E) oferecem um amplo e fértil temário para o desenvolvimento de novos programas formativos que muito podem contribuir para o fortalecimento da economia criativa.

Por fim, os resultados da pesquisa pretendem ainda oferecer contribuições para os formuladores de políticas públicas voltadas à economia criativa. Tendo em vista que a maior parte dos recursos que movimentam as organizações culturais são provenientes da esfera pública, as políticas públicas para o setor afetam diretamente sua gestão. As políticas públicas seguem uma lógica burocrática e racional, guiada pelos imperativos legais da gestão de recursos públicos. Entretanto, os fazeres criativos e artísticos operam sob uma lógica subjetiva, criando tensões na relação entre as organizações culturais e o Estado. A maior compreensão acerca da realidade paradoxal dessas organizações pode contribuir para melhor entender essas tensões e fomentar o debate sobre políticas públicas mais alinhadas à complexidade das organizações culturais.



## 9 CONCLUSÃO

A gestão de organizações culturais pode ser entendida como um processo paradoxal, tendo a criatividade como elemento central. Nesse contexto, a realidade paradoxal que permeia o cotidiano dos gestores não deve ser encarada como uma anomalia, mas como uma oportunidade para integrar gestão e criação, promovendo soluções mais holísticas, criativas e inovadoras para os desafios organizacionais.

As abordagens teóricas tradicionais não consideravam essa complexidade. Para preencher essa lacuna, essa tese foi estruturada em artigos, trazendo contribuições teóricas, metodológicas e práticas que ampliam a compreensão e oferecem novas perspectivas para a gestão dessas organizações. A renovação da pesquisa sobre gestão de organizações culturais a partir da teoria dos paradoxos foi o percurso trilhado nesta pesquisa abarcando diversas dimensões entre elas, a explicação das singularidades das organizações culturais por meio do conceito de paradoxo organizacional, a identificação de tipologias específicas desses paradoxos, a descrição do processo paradoxal de gestão da criatividade nessas organizações e a formulação dos princípios que sustentam o desenvolvimento de uma mentalidade paradoxal.

O percurso empírico da pesquisa exalta o papel das narrativas de prática dos gestores e gestoras de organizações culturais na teorização acerca da realidade organizacional da economia criativa, dada a importância dos conhecimentos tácitos e as práticas cotidianas para este campo organizacional. Por fim, espera-se que os/as leitores/as possam expandir seu olhar a respeito da complexidade paradoxal das organizações culturais, valorizando o impacto simbólico e econômico que geram na sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **A dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1985.
- ALBERTI, V. **Indivíduo e biografia na história oral**. Rio de Janeiro: CPDOC, 2000.
- ALBERTI, V. **Tratamento das entrevistas de história oral no CPDOC**. Rio de Janeiro: CPDOC, 2005.
- 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.
- ANDRIOPOULOS, C.; GOTSI, M. Methods of Paradox. *In*: SMITH, W.; LEWIS, M.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Londres: Oxford Press, 2017.
- ARAÚJO, B.; DAVEL, E. Gestão de Organizações Artísticas: Panorama e Perspectiva para a Produção Acadêmica. **Gestão & Conexões**, v. 10, n. 3, p. 8-39, 2021. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.3.34532.8-39>
- ARAÚJO, B.; DAVEL, E.; RENTSCHLER, R. Aesthetic consumption in managing art-driven organizations: an autoethnographic inquiry. **Organizational Aesthetics**, v. 9, n.3, p. 63-84, 2020.
- ATKINSON, R. The Life Story Interview as a mutually equitable relationship. *In*: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B.; MACKINNEY, K. D. (Eds.), **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: Sage Publications SAGE, 2012.
- ATKINSON, R. The Life Story Interview. *In*: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (Eds.), **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: SAGE, 2002.
- ATKINSON, R. **The Life Story Interview**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- AVELAR, R. **O avesso da cena: notas sobre produção e gestão cultural**. São Paulo, SP: DUO Editorial, 2010.
- BARBOSA, F.; DAVEL, E. Gestão e Improvisação em um Festival Cultural na Bahia. **RASI**, v. 5, n. 1, p. 91-109, 2019.
- BARROS, J. M.; KAUARK, G. **Diversidade cultural e desigualdade de trocas: participação, comércio e comunicação**. São Paulo, SP: Itaú Cultural, Observatório da Diversidade Cultural, 2011.
- BARROS, J.; OLIVEIRA, J. **Pensar e agir com a cultura: desafios da gestão cultural**. Belo Horizonte, MG: Observatório da Diversidade Cultural, 2011.
- BASSETT-JONES, N. The paradox of diversity management, creativity and innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 14, n. 2, p. 169-175, 2015.

BAUMAN, Z. **Ensaio sobre o conceito de cultura**. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2012.

BEECH, N.; BURNS, H.; CAESTECKER, L.; MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. Paradox as invitation to act problematic change situations. **Human Relations**, v. 57, n.10, p. 1313-1332, 2004.

BENDASSOLLI, P.; WOOD, T. O paradoxo de Mozart: carreiras nas indústrias criativas. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 259-277, 2010.

BENJAMIN, W. **Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura**. São Paulo, SP: Brasiliense, 1985.

BOEMELBURG, R.; ZIMMERMANN, A.; PALMIÉ, M. How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: Cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. **Long Range Planning**, v. 56, n. 4, 2023. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2023.102319>.

BOJE, D. The Storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v.36, n.1, p. 106-126, 1991.

BOM MEIHY, J. C. S. **Manual de história oral**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

BOTELHO, I. **Romance de formação: Funarte e política cultural (1976-1990)**. Rio de Janeiro: Edições Casa de Rui Barbosa, 2000.

BOTELHO, I. Os equipamentos culturais na cidade de São Paulo: um desafio para a gestão pública. **São Paulo em Perspectiva**, v. 15, n. 2, p. 73-83, 2003.

BOTELHO, I. **Dimensões da cultura: políticas culturais e seus desafios**. São Paulo: Edições Sesc, 2016.

BOTTI, S. What role for marketing in the arts? An analysis of arts consumption and artistic value. **International Journal of Arts Management**, v. 2, n. 3, p. 14-27, 2000.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 2011.

BOURDIEU, P. A ilusão biográfica. In: FERREIRA, M.; AMADO, J. (Eds.), **Usos e abusos da história oral**, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

BOYLAN, P. **Como gerir um museu: manual prático**. Paris: Icom, 2004.

BRANT, L. **O poder da cultura**. São Paulo: Peirópolis, 2009.

BRINDLE, M.; DEVEREAUX, C. **The arts management handbook: new directions for students and practitioners**. London: Routledge, 2011.

BROOKS, A.; KUSHNER, R. Cultural districts and urban development. **International Journal of Arts Management**, v. 3, n. 2, p. 4-15, 2001.

BYRNES, W. **Management and the arts**. Burlington, NJ: Elsevier, 2003.

BUENO, B. O método autobiográfico e os estudos com Histórias de vida de professores: a questão da subjetividade. **Educação e Pesquisa**, v. 28, n.1, p. 11-30, 2012.

CALABRE, L. **Políticas culturais no Brasil: dos anos 1930 ao século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CANCLINI, N. **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: Edusp, 2003.

CÂNDIDO, M. **Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento**. Porto Alegre: Medianiz, 2013.

CAPPELLE, M.; BORGES, C.; MIRANDA, A. Exemplo de Uso da História Oral como Temática Complementar de Pesquisa em Administração. *In*: ANPAD. **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais**, Florianópolis, 2011.

CARVALHO, R.; FISCHER, T. Ars Antiqua: Mosteiro de São Bento, o Eterno no Tempo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 14-26, 2016.

CASELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. Qualitative Research in Business and Management. *In*: CASELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. **Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods**. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

CAVES, R. **Creative industries: contracts between art and commerce**. Cambridge: Harvard University Press, 2000.

CEZÁRIO, H.; DAVEL, E. A mobilização museológica técnica na gestão de museus comunitários: a força da participação comunitária e da identidade territorial. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 32, p. 2392-2422, 2018.

CHONG, D. **Arts management**. London: Routledge, 2002.

CLEGG, S. **Management and Organization Paradoxes**. Amsterdam: John Benjamins Publishing Company, 2002.

CLEGG, S.; CUNHA, J.; CUNHA, M. Management paradoxes: a relational view. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 483-503, 2002.

CLEGG, S.; CUNHA, M. Organizational Dialectics. *In*: SMITH, W.; LEWIS, M.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Oxford: Oxford University Press, 2017.

COELHO, T. **O que é ação cultural**. São Paulo: Iluminuras, 1989.

COELHO, T. **Dicionário crítico de política cultural**. São Paulo: Iluminuras, 2014.

COHN, S.; LUZ, A.; FERRON, M. F.; HERENCIA, L. J.; SAVAZONI, R. **Produção cultural no Brasil**. Rio de Janeiro: Beco do Azogue, 2007.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. *In*: SOUZA, E (Ed.), **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**. Vitória: Edufes, 2014.

COLOMBY, R.; PERES, A.; TARABAL, F.; COSTA, S. Histórias de Vida como um caminho metodológico em estudos organizacionais: um estudo bibliométrico. *In*: **IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais**. Porto Alegre, 2016.

CORREIA, A.; CARRIERI, A. Percurso Semântico do Assédio Moral na Trajetória Profissional de Mulheres Gerentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 22-32, 2007.

CUNHA, L. **A publicização da Orquestra Sinfônica da Bahia** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2019.

CUNHA, M. **Gestão cultural: profissão em formação**. Belo Horizonte: DUO Editorial, 2007.

CUNHA, M.; CLEGG, S. Persistence in Paradox. *In*: FARJOUN, M; SIMITH, W., LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **Dualities, Dialectics, and Paradoxes in Organizational Life**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

CUNHA, M.; PUTNAM, L. Paradox theory and the paradox of success. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 95-106, 2019.

CUNHA, M.; REGO, A.; SOUSA, M. Como podem as organizações gerir paradoxos? **Análise Psicológica**, v. 34, n. 3, p. 309-323, 2016. <https://doi.org/10.14417/ap.1203>

CUNHA, M.; LEWIS, M.; REGO, A.; SMITH, W. Biographical methods in leadership research. *In*: SCHYNS, B.; HALL, R.; NEVES, P. **Handbook of Methods in Leadership Research**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017.

CZARNIAWSKA, B. **Narrating the Organization: Dramas in Institutional Identity**. Chicago: University of Chicago Press, 1997.

CZARNIAWSKA, B. Narrative, interviews, and organizations. *In*: GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. (Eds.). **Handbook of Interview Research: Context & Method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in social science research**. London: Sage Publications, 2004.

DAIGLE, P.; ROULEAU, L. Strategic plans in arts organizations: a tool of compromise between artistic and managerial values. **International Journal of Arts Management**, v. 12, n. 3, p. 13-30, 2010.

DAVEL, E.; VIANNA, L. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 4, p. 1081-1099, 2012.

DEFILLIPPI, R.; ARTHUR, M. Paradox in project-based enterprise: the case of film making. **California Management Review**, v. 40, n. 2, p. 125-139, 1989.

DEFILLIPPI, R.; GRABHER, G.; JONES, C. Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. **Journal of Organizational Behavior**, v. 28, p. 511-521, 2007.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. The practice of leadership in the messy world of organizations. **Leadership**, v.6, n.1, p. 67-88, 2010.

DINES, Y. **Cidadelas da cultura no lazer: uma reflexão em antropologia da imagem sobre o Sesc São Paulo**. São Paulo: Sesc, 2012.

DOURADO, P.; DAVEL, E. A Criatividade na Pesquisa em Administração: concepções atuais e propostas de renovação. *In*: 31º **Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração** - São Paulo, 2020.

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

EIKHOF, D.; 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. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **The Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 703-705, 2000.

FARJOUN, M. Contradictions dialectics and paradoxes. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.), **The sage handbook of process organization studies**. London: Sage Publications, 2018.

FERREIRA, M. M.; AMADO, J. **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FINA, A. D.; GEORGAKOPOULOU, A. Analysing narratives as practices. **Qualitative Research**, v.8, n.3, p. 379-387, 2008.

FIOL, M. Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 653-666., 2002.

FIOL, M.; PRATT, M. G.; O'CONNOR, E. J. Managing Intractable Identity Conflicts. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 1, p. 32-55, 2009.

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

FRANÇOIS, E. A fecundidade da história oral. *In*: FERREIRA, M.; AMADO, J. **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio, 2009, p. 3-13.

FRANK, W. F. Why Study People's Stories? The Dialogical Ethics of Narrative Analysis. **International Journal of Qualitative Methods**, v.1, n.1, p. 109-117, 2002.

FRÉMEUX, S.; PAVAGEAU, B. Meaningful Leadership: How Can Leaders Contribute to Meaningful Work? **Journal of Management Inquiry**, v.13, n.1, p. 1-13, 2020.

GADELHA, R. **Produção cultural: conformações, configurações e paradoxos**. Fortaleza: Armazém da Cultura, 2015.

GLĂVEANU, V. From dichotomous to relational thinking in the psychology of creativity: A review of great debates. **Creativity and Leisure: An Intercultural and Cross-disciplinary Journal**, v. 1, n. 2, p. 83–96, 2013.

GLĂVEANU, V.; KAUFMAN, J. A Historical Perspective. *In*: KAUFMAN, J.; STERNBERG, R. (Eds.), **Handbook of creativity**. Cambridge: Cambridge University Press, 2019.

GOLDENBERG, J.; MAZURSKY, D.; SOLOMON, S. Toward Identifying the Inventive Templates of New Products: A Channeled Ideation Approach. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 200-210, 1999. <https://doi.org/10.1177/002224379903600205>

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

GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J.; MARVASTI, A.; MACKINNEY, K. **Handbook of Interview Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

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

GUILMOT, N.; EHNERT, I. 27 years of research on organizational paradox and coping strategies: A review. **XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique – Paris**, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/2078.1/165674>.

GREFFE, X. **Arte e mercado**. São Paulo: Iluminuras e Itaú Cultural, 2013.

GREFFE, X. **A economia artisticamente criativa**. São Paulo: Iluminuras e Itaú Cultural, 2015.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2014.

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

HATCH, M. J. The role of the researcher: an analysis of narrative position in organization theory. **Journal of Management Inquiry**, v.5, n.4, p. 359-374, 1996.

HAUSER, A. **História social da arte e da literatura**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2003.

HIRSCH, P. Processing fads and fashions: an organization-set analysis of cultural industry systems. **The American Journal of Sociology**, v. 77, n. 4, p. 639-659, 1972.

HOFFMANN, S.; DELLAGNELO, E. Teatro: a configuração estrutural de grupos teatrais. *In*: WOOD, T.; BENDASSOLLI, P.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. (Eds.), **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. **The active interview**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

HOLSTEIN, J.; GUBRIUM, J. **Varieties of narrative analysis**. Los Angeles: Sage Publications, 2012.

ICHIKAWA, E.; SANTOS, L. Vozes da história: contribuições da história oral à pesquisa organizacional. Trabalho apresentado no **Encontro da Associação Nacional de Pós graduação e pesquisa em Administração – EnANPAD**, Atibaia, Brasil, 2003.

JARZABKOWSKI, P.; BEDNAREK, R.; LÊ, J. Studying paradox as process and practice identifying and following moments of salience and latency. *In*: FARJOUN, M.; SMITH, W.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.), **Dualities, dialectics, and paradoxes in organizational life**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

JARZABKOWSKI, P.; LÊ, J. We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. **Organization Studies**, v. 38, n. 3–4, p. 433-62, 2017.

JARZABKOWSKI, P., LÊ, J.; SPEE, P. Taking a strong process approach to analyzing qualitative process data. *In*: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: Sage Publications, 2017.

JONES, C.; DEFILLIPPI, J. Back to the future in film: combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 89-103, 1996.

JONES, C.; LORENZEN, M.; SAPSED, J. Creative industries: a typology of change. *In*: JONES, C.; LORENZEN, M.; SAPSED, J. (Eds.), **Oxford handbook creative industries**. Oxford: Oxford University Press, 2015.

KAUARK, G.; RATTES, P.; LEAL, N. **Um lugar para os equipamentos culturais**. Salvador: Edufba, 2019.

KELLER, J.; WONG, S.; LIOU, S. How social networks facilitate collective responses to organizational paradoxes. **Human Relations**, v. 73, n. 3, p. 401-428, 2020.

KHAIRE, M. **Culture and commerce: the value of entrepreneurship in creative industries**. Stanford: Stanford University Press, 2017.

KIM, J. **Understanding Narrative Inquiry: The Crafting and Analysis of Stories as Research**. Los Angeles: Sage Publications, 2016.

KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M., WOOD, T. Indústrias Criativas e sua Relevância para a Ciência da Administração. *In*: WOOD, T. J.; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. **Indústrias criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOOT, W.; YBEMA, S.; SABELIS, I.; Global Identity – Local Oddity Paradoxical Process in Comtemporary Organizations. *In*: KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. **Contradictions in Context – Puzziling over paradoxes in contemporary organizations**. Amsterdam: Vu



Iniversity Press, p.1-16, 1996.

KOSMALA, K. The identity paradox: reflections on fluid identity of female artist. **Culture and Organization**, v. 13, n. 1, p. 37-53, 2007.

LAMBRIGHT, W. H.; QUINN, M. M. Understanding leadership in public administration: the biographical approach. **Public Administration Review**, v.71, n.5, p. 782-90, 2011.

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. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>

LAMPEL, J.; LANT, T.; SHAMSIE, J. Equilíbrio em cena: o que aprender com as práticas organizacionais das indústrias culturais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 19, n. 1, p. 19-26, 2009.

LANGLEY, A.; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 1, p. 01–13, 2013.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.). *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London: Sage Publications, 2017

LAPIERRE, L. Leadership and arts management. **International Journal of Arts Management**, v. 3, n. 3, p. 4-12, 2001.

LARAIA, R. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

LAWRENCE, T.; PHILLIPS, N. Understanding cultural industries. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 430-441, 2002.

LÊ, J.; BEDNAREK, R. Paradox in Everyday Practice – applying practice-theoretical principles to paradox. In: SMITH, W.; LEWIS, M.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Londres: Oxford Press, 2017. p.490-512.

LEAL, N. **O Teatro Castro Alves: da gestão à visão dos produtores culturais**. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, 2018.

LEITÃO, C.; GUILHERME, L. **Cultura em movimento: memórias e reflexões sobre políticas públicas e práticas de gestão**. Fortaleza: Armazém da Cultura, 2014.

LEVI, G. Usos da biografia. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J. FERREIRA, M. M. & AMADO, J., **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

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

LIČEN, N.; CIUHA, S. Learning in Everyday life: towards a new method of researching the field. **Facta Universitatis**, v.11, n.1, p. 55-66, 2012.

LIEBLICH, A. Healing plots: writing and reading in life-stories groups. **Qualitative Inquiry**, v.19, n. 1, p. 46-52, 2013.

LIN, L.; LEE, T. Symbolic goods social network experience marketing publishing industry performing arts symbolic economy and creative management: cultural and creative industries urging for new approaches. **ENCATC – Journal of Cultural Management and Policy**, v. 4, n. 1, p. 58-67, 2014.

LIU, Y.; XU, S.; ZHANG, B. Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 56, n. 3, p. 347-366, 2020.

LIU, Y.; ZHANG, H. Making things happen: How employees' paradox mindset influences innovative performance. **Organizational Psychology**, v. 13, n. 1, p. 01-17, 2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1009209>

LORD, B.; LORD, G. **Manual de gestión de museos**. Barcelona: Ariel, 2005.

LOZANO, J. Prática e estilos de pesquisa na história oral contemporânea. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J., **Usos e abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

LUONILA, M.; JOHANSSON, T. Reasons for networking in institutionalized music productions: case studies of an Opera House and a Music Festival. **International Journal of Arts Management**, v. 18, n. 3, p. 50-66, 2016.

LÜSCHER, L.; LEWIS, M. Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 221-240, 2008.

MAGESTE, G.; LOPES, F. O Uso da História de Vida nos Estudos Organizacionais. In: **I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, Recife, 2007.

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

MALAGODI, M.; CESNIK, F. **Projetos culturais: elaboração, administração, aspectos legais e busca de patrocínio**. São Paulo: Escrituras, 2000.

MARINS, S.; DAVEL, E. Empreendedorismo cultural e artístico: veredas da pesquisa acadêmica. **Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 14, n. 4, p. 115-140, 2020.

MARTINS, L. **Performance do tempo espiralar: poéticas do corpo-tela**. Rio de Janeiro: Cobogó, 2021.

MEDEIROS, A.; ALVES, M.; FARAH, M. Programa Cultura Viva e o campo organizacional da cultura: análise de políticas públicas pela perspectiva institucionalista. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 5, p. 1215-1235, 2015.

MELLO, E. Dimenti: experiências de gestão e criação. **Revista Labcenias**, v. 1, n. 1, 2021. Recuperado de <https://revistalabcenias.bogum.com.br/2021/04/06/a1e1ellenmello/>

MENGER, P. **The economics of creativity: art and achievement under uncertainty**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2014.

MERRILL, B.; WEST, L. **Using Biographical Methods in Social Research**. London: Sage Publications, 2009.

MICHAUD, V. Mediating the paradoxes of organizational governance through numbers. **Organization Studies**, v. 35, n. 1, p. 75-101, 2013.

MILANESI, L. **A casa da invenção**. São Paulo: Edições Siciliano, 1991.

MIRON-SPEKTOR, E.; GINO, F.; ARGOTE, L. Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 116, n. 2, p. 229-240, 2011. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2011.03.006>.

MIRON-SPEKTOR, E.; INGRAM, A.; KELLER, J.; SMITH, W.; LEWIS, M. Microfoundations of organizational paradox: paradox mindset, limited resources and tensions. **Academy of Management Annual Meeting Proceedings**, v. 61, n.1, p. 1-50, 2017.

MIRON-SPEKTOR, E.; INGRAM, A.; KELLER, J.; SMITH, W.; LEWIS, M. Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the problem. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 01-50, 2017. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0594>

MISHLER, E. **Research Interviewing Context and Narrative**. Cambridge: Harvard University Press, 1986.

MUSSON, G. Life histories. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Eds.). **Qualitative methods and analysis in organizational research**. London: Sage Publications, 1998.

NEUTGEM, V.; DELLAGNELO, E. **Por outras possibilidades de organizar: a experiencia estética como alternativa para estudos em organizações culturais**. In: Anais do VI Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Recife (PE) UFPE, 2019.

NUSSBAUMER, G.; RATTES, P. **Equipamentos culturais de Salvador: públicos, políticas e mercados**, 2005. Recuperado de <http://www.gepicc.ufba.br/enlepicc/pdf/GiseleNussbaumer.pdf>

NUSSBAUMER, G.; VINHAS, J.; LINS, L.; LEAL, N.; RATTES, P.; AHMAD, S. **Mapa dos teatros de Salvador**, 2010. Recuperado de [http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa\\_teatros\\_salvador.pdf](http://www.cult.ufba.br/arquivos/mapa_teatros_salvador.pdf)

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

OCHS, E.; CAPPS, L. **Living narrative: creating lives in everyday storytelling**. Cambridge: Harvard University Press, 2001.

O'CONNOR, E. Paradoxes of participation: textual analysis and organizational change. **Organization Studies**, v. 16, n. 5, p. 769-803, 1995.

OLIVIERI, C.; NATALE, E. **Guia brasileiro de produção cultural: ações que transformam a cidade**. São Paulo: Edições Sesc, 2016.

PARUSH, T.; KOIVUNEN, N. Paradoxes, double binds, and the construction of 'creative' managerial selves in art-based leadership development. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 104-113, 2014.

PELTONIEMI, M. Cultural industries: product-market characteristics, management challenges and industry dynamics. **British Academy of Management**, v. 17, n. 1, p. 41-68, 2015.

PENG, K.; NISBETT, R. Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. **American Psychologist**, v. 54, n. 9, p. 741-754, 1999. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.9.741>

POOLE, M.; VAN DE VEN, A. Using paradox to build management and organization theories. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 562-578, 1989.

PUTMAN, L. Contradictions and Paradoxes in Organizations. In: THAYER, L. **Organization Communication: Emerging Prespective**. New Jersey: Ablex Publishing, 1986.

PUTNAM, L.; FAIRHUST, G.; BANGHART, S. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: a constitutive approach. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 65-171, 2016.

RADBOURNE, J. Social intervention or market intervention? A problem for governments in promoting the value of the arts. **International Journal of Arts Management**, v. 5, n. 1, p. 50-61, 2002.

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

RANTAKARI A.; VAARA E. Narratives and processuality. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Eds.), **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: Sage Publications, 2017.

RIESSMAN, C. **Narrative analysis**. Newbury Park: Sage Publications, 1993.

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

ROBERTS, B. **Biographical research**. Buckingham: Open University Press, 2002.

ROULEAU, L. Studying strategizing through biographical methods: narratives of practices and life trajectories of practitioners. In: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 5. p. 953-983, 2011.

REGO, A.; CUNHA, M. Paradoxos da liderança: gerir contradições, dilemas e tensões da vida organizacional. Lisboa: Edições Sílabo, 2020.

RUBIM, A. Políticas culturais no Brasil: tristes tradições. **Revista Galáxia**, v. 13, p. 101-113, 2007.

RUBIM, A.; BARBALHO, A. **Políticas culturais no Brasil**. Salvador, BA: Edufba, 2007.

RUBIM, A.; ROCHA, R. **Políticas culturais para as cidades**. Salvador, BA: Edufba, 2010.

RUBIM, A.; ROHDE, B. **Políticas culturais na Bahia: governo Jaques Wagner**. Salvador, BA: Edufba, 2008.

RUBIM, L. Produção cultural. In: RUBIM, L. (Org.), **Organização e produção da cultura**. Salvador: Edufba, 2005.

SANTOS, F.; DAVEL, E. Gestão de equipamentos culturais com base na identidade territorial. **Revista Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, p. 7-42, 2018.

SANTOS, F.; DAVEL, E. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 35-49, 2022. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200197>

SANTOS, F.; DAVEL, E. Paradoxos na Gestão de Organizações Culturais: Singularidades, Fundamentos e Narrativas. **Revista de Administração Mackenzie**, 2025.

SARKOVAS, Y. **Manual de estratégias para captação de patrocínios**. São Paulo: Revista Marketing Cultural, 1998.

SCHAD, J.; LEWIS, M.; RAISCH, S.; SMITH, W. Paradox research in management science: looking back to move forward. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 5-64, 2016.

SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press, 2019.

SERAPIÃO, F. **Centro Cultural São Paulo: espaço e vida**. São Paulo, SP: Monolito, 2012.

SMITH, W.; LEWIS, M. 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.; TUSHMAN, M. Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>

SOUZA, M.; CARRIERI, A. A arte de (sobre)viver coletivamente: estudando a identidade do Grupo Galpão. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 7-20, 2013.

STIERAND, M.; BOJE, D.; VLAD, G.; DORFLER, V.; FEULS, M. Paradoxes of creativity: examining the creative process through an antenarrative lens. **Journal of Creative Behavior**,

v. 53, n. 2, p. 165-170, 2019.

STOREY, J.; SALAMAN, G. **Managerial dilemmas: exploiting paradox of strategic leadership**. West Sussex: John Wiley Editorial, 2009.

STREATFIELD, P. **The paradox of control in organizations**. London, UK: Routledge, 2001.

THIRY-CHERQUES, H. **Projetos culturais: técnicas de modelagem**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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**, v. 54, n. 4, p. 495-525, 2001.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>

TSOUKA, H.; CUNHA, M. P. On Organizational Circularity: vicious and virtuous circles in organizing. In: SMITH, W.; LEWIS, M.; JARZABKOWSKI, P.; LANGLEY, A. **The Oxford Handbook of Organizational Paradox**. Londres: Oxford Press, p.27-47, 2017.

TSOUKAS, H.; HATCH, M. J. Complex thinking, complex practice: the case for a narrative approach to organizational complexity. **Human Relations**, v. 54, n. 8, p. 979-1013, 2001.

TURBIDE, J.; HOSKIN, K. Managing non-profit arts organizations through management accounting systems: mission possible? **International Journal of Arts Management**, v. 1, n. 2, p. 68-81, 1999.

TURBIDE, J.; LAURIN, C. Performance measurement in the arts sector: the case of the performing arts. **International Journal of Arts Management**, v. 11, n. 2, p. 56-70, 2009.

VALIATI, L.; MIGUEZ, P.; CAUZI, C.; SILVA, P. Economia criativa e da cultura: conceitos, modelos teóricos e estratégias metodológicas. In: VALIATI, L.; FIALHO, A. (Orgs.), **Atlas econômico da cultura brasileira: metodologia I**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2017.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. Gestão do paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, p. 1-25, 2006.

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

WEINER, R. **Creativity and beyond: Cultures, values, and change**. New York: State University of New York Press, 2000.

WEINSTEIN, L.; BUKOVINSKY, D. Use of the balanced scorecard and performance metrics to achieve operational and strategic alignment in arts and culture not-for-profits. **International Journal of Arts Management**, v. 11, n. 2, p. 42-55, 2009.

WENGRAF, T. **Qualitative research interviewing: biographic narrative and semi-structured methods**. London: Sage Publications, 2001.

YIN, J. Effects of the paradox mindset on work engagement: The mediating role of seeking challenges and individual unlearning. **Curr Psychol**, v. 42, p. 2708–2718, 2023. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01597-8>

## APÊNDICE

### IMPACTOS ACADÊMICOS OU CIENTÍFICOS

#### 1. PRODUÇÃO INTELECTUAL

##### 1.1. Publicações em periódicos de alto impacto

SANTOS, F.; DAVEL, E. Métodos biográficos para a pesquisa em administração: princípios, potencialidades, práticas e desafios. **REAd. Revista Eletrônica em Administração**, v. 20, n. 2, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.320.103048>

SANTOS, F.; DAVEL, E. Gestão de organizações culturais: perspectivas, singularidades e paradoxo como horizonte teórico. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200197>

##### 1.2 Potencial de publicação em periódicos de alto impacto

###### Submetido

SANTOS, F.; DAVEL, E. Paradoxos na Gestão de Organizações Culturais: Singularidades, Fundamentos e Narrativas. **Revista de Administração Mackenzie**, 2025.

SANTOS, F.; DAVEL, E. Organizações culturais: a mentalidade paradoxal como fundamento de gestão. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, 2025.

###### Para Submeter

SANTOS, F.; DAVEL, E. Creativity, Paradox and Process: The Dynamics of Cultural Organizations from Managers' Narratives. **Human Relations**, 2025.



### 1.3 Apresentações em congressos e conferências internacionais e nacionais, considerados como social, ambiental e político-institucional relevantes

#### 2018 - 2020

SANTOS, F.; DAVEL, E. Creative paradox in managing cultural organizations: biographic study. *In: EGOS - European Group for Organizational Studies*, 34., 2018, Tallinn, Estônia. **Anais [...]**. Tallinn, Estônia: EGOS, 2018.

SANTOS, F.; DAVEL, E. Métodos Biográficos para a Pesquisa em Administração: Potencialidades, Práticas e Desafios. *In: XXIII SEMEAD - Seminários em Administração da FEAUSP*, 23., 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: SEMEAD, 2020.

#### Para 2025

SANTOS, F.; DAVEL, E. Paradoxos na Gestão de Organizações Culturais: Singularidades, Fundamentos e Narrativas. *In: 21º ENECULT - Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura*, Salvador. **Anais [...]**, Salvador: ENECULT, 2025.

SANTOS, F.; DAVEL, E. Organizações culturais: a mentalidade paradoxal como fundamento de gestão. *In: XII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - EnEO 2025*, Goiânia. **Anais [...]**, Salvador: EnEO, 2025.

## 2. CONTRIBUIÇÕES PARA O CAMPO DO CONHECIMENTO

### Contribuição acadêmica para as pesquisas sobre organizações culturais

- Renovação da pesquisa sobre organizações culturais a partir da lente teórica dos paradoxos organizacionais:
  - Desenvolvimento teórico-conceitual de singularidades que caracterizam as organizações culturais (hipersensibilidade, hipertensão e hiperincerteza) explicadas a partir da lente teórica dos paradoxos organizacionais;
  - Sistematização teórico-conceitual três tipos de paradoxos mais recorrentes em organizações culturais: paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade, paradoxo da autonomia;

- Inauguração do entendimento do processo paradoxal da criatividade em organizações culturais a partir da elaboração teórica de três movimentos (percebendo, abordando, desdobrando) e duas dimensões (intraorganizacional e interorganizacional);
- Desenvolvimento teórico-conceitual de princípios que fundamentam uma mentalidade paradoxal em organizações culturais (constatação, contextualização, positividade, coletivização, renovação).

#### Contribuição acadêmica para as pesquisas sobre paradoxos organizacionais

- Expansão do campo empírico da pesquisa sobre paradoxos organizacionais (o campo das organizações culturais na economia criativa), fornecendo pesquisas mais detalhadas empiricamente;
- Inauguração de uma tipologia de paradoxos específica para o contexto das organizações culturais: paradoxo da criatividade, paradoxo da identidade, paradoxo da autonomia;
- Sofisticação do entendimento do processo paradoxal, com inclusão do contexto das organizações culturais, com foco na criatividade e com elaboração teórica de três movimentos (percebendo, abordando, desdobrando) e duas dimensões (intraorganizacional e interorganizacional);
- Desenvolvimento teórico-conceitual de princípios que fundamentam uma mentalidade paradoxal no contexto de organizações culturais (constatação, contextualização, positividade, coletivização, renovação).

#### Contribuição acadêmica para o campo de metodologia de pesquisa em administração

- Sistematização de princípios, práticas, potencialidades e desafios para aplicação dos métodos biográficos no campo da administração.

#### Contribuição para prática e para a sociedade

- Oferta de novos caminhos de entendimento e ação para:
  - Profissionais (empreendedores, gestores, técnicos, etc.) atuantes na gestão de organizações culturais;
  - Educadores que atuam na formação e qualificação de profissionais atuantes na gestão de organizações culturais;
  - Formuladores de políticas públicas no âmbito da economia criativa.