

# O ORGANIZAR TEMPORÁRIO DE UM FESTIVAL DE MÚSICA

Allan Daniel Dias<sup>1</sup>

Ana Silvia Rocha Ipiranga<sup>2</sup>

Mariana Maia Bezerra<sup>3</sup>

## INTRODUÇÃO

Alguns memoráveis festivais de música escreveram suas histórias na cultura contemporânea como o festival de *Monterrey* que alavancou a carreira de Janis Joplin (Andregueti, 2015). Cita-se ainda o simbólico festival de *Woodstock* que representou o auge e a derrocada da contracultura *hippie* ao mesmo tempo em que registrou momentos até hoje lembrados como a guitarra de Jimi Hendrix entoando *Star Spangled Banner*, simulando os sons das bombas e aviões da guerra do Vietnã, em uma clara mensagem de aversão à América de Richard Nixon (Thurau, s.d.). No Brasil, exemplos como a criação do primeiro festival de música eletrônica do país em 1966, a Semana de Música Eletrônica, idealizada pela musicista Jocy de Oliveira e pelo maestro Eleazar de Carvalho (Albuquerque, 2017) e a primeira edição do *Rock in Rio* em 1985

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Músico e Produtor Cultural. <http://lattes.cnpq.br/0180372169934300>. <https://orcid.org/0000-0003-1702-2954>. allanddias@gmail.com. Endereço para correspondência: Rua Walter de Castro, 252, Cidade dos funcionários, Fortaleza, CE, Brasil. CEP: 60822-070. Telefone: (85 85) 999397218.

<sup>2</sup> Doutora em Psicologia do Trabalho e da Organização pela Università Alma Mater Studiorum di Bologna (Itália). Professora Associada da Universidade Estadual do Ceará. <http://lattes.cnpq.br/7617623719171750>. <https://orcid.org/0000-0001-8095-6800>. anasilviaipi@uol.com.br.

<sup>3</sup> Mestra em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Gerente de Projetos do Instituto Atlântico. <http://lattes.cnpq.br/3128186073004216>. <https://orcid.org/0000-0002-9217-0052>. marianamaiab7@gmail.com.

foi catalisador de uma série de cenas musicais e culturais advindas do *punk* e do *metal*, até então renegadas, mas que tiveram sua importância histórica e cultural no período da redemocratização do país (Azevedo, 2005; Encarnação, 2011).

Festivais de música, porém, não são uma criação da sociedade contemporânea. O festival mais antigo que se tem conhecimento aconteceu em 1724 com o *Three Choirs Festival* em *Gloucester, Hereford e Worcester*, na Inglaterra (Frey, 1994). Naquela época, o festival contava apenas com as denominadas músicas de igreja, os cantos e canções eclesiásticas, o que era basicamente o centro da cultura musical do período (Jacobs, 1962).

No contexto acadêmico, festivais em geral já foram diversas vezes utilizados como objetos de estudo, deslocando o foco das discussões seja para a marca do festival (Leenders *et al.*, 2005), ou para o ponto de vista do consumidor (Leenders, 2010; Oakes, 2003; Pegg & Patterson, 2010; Thrane, 2002), problematizando a inovação na sua gestão (Larson, 2011), ou ainda, enfatizando as transformações socioeconômicas geradas nos centros urbanos ou rurais (Curtis, 2010; Quinn, 1996; Gibson, 2002; 2007). Além disso, festivais são produções culturais bastante complexas e distintas e suas finalidades variam de acordo à sua natureza e identidade. Fray (1994), por exemplo, afirma que festivais de música clássica ocorrem mais como alternativa às restrições intensas das casas de ópera por parte de governos e sindicatos. Curtis (2010) explica que festivais de *jazz* em cidades interioranas não possuem o objetivo de fomentar cenas musicais, mas de estabelecer espaços socioculturais para a música como um produto turístico. Compreende-se então que o organizar de festivais envolve uma diversidade de atores, valores, identidades e produtos culturais que diferem entre si de acordo com diversos aspectos, que vão desde o gênero musical até a sua posição geográfica espacial.

Porém, festivais não são eventos que ficam suas bordas em determinados lugares durante todo o ano, eles são eventos efêmeros, duram poucos dias, ou semanas, e se desfazem. Os festivais são eventos temporários, mas que criam mudanças capazes de superar as suas próprias barreiras sejam estas espaciais ou sociais (Dowd, Liddle, & Nelson, 2004). Nesse contexto de festivais como organizações temporárias, o tempo é uma dimensão articuladora, requerendo a compreensão da ação em uma inter-relação entre as tarefas, as equipes, os contextos envolvidos e os processos de transição (Lundin & Söderholm, 1995; Bakker *et al.*, 2016). Destaca-se ainda nesse organizar temporário a atuação da criatividade, do improviso e da inovação, problematizando as zonas de conforto das tarefas rotineiras, cujas equipes adquirem experiência e maturidade a cada edição do festival (Larson, 2011).

Conforme levantamento realizado nas principais bases de dados são escassas as produções acadêmicas brasileiras, relacionando as discussões do organizar temporário de uma produção cultural como um festival de música. A temática das organizações temporárias não é necessariamente algo novo no contexto internacional, onde se evidenciam alguns estudos de organizações temporárias relacionados à gestão de projetos, desenvolvidos no contexto da indústria tradicional (Goodman & Goodman, 1976; Lundin & Söderholm, 1995; Palisi, 1970). No entanto, a articulação dessa temática, envolvendo as discussões do organizar temporário no contexto de uma produção cultural, como os festivais de música, foram escassamente exploradas no âmbito da Administração no Brasil.

Além disso, o presente artigo está conectado a estudos que compreendem a ideia do organizar, como o verbo que abre um leque de predicados, e não a organização ou suas formas e estruturas concretas, buscando entender os processos (Cooper, 1976) na perspectiva da organização temporária de um festival de música, enquanto um setor da economia criativa, contexto este no qual converge grande da parte dos estudos acerca das organizações temporárias (Bakker, 2010; Bakker *et al.*, 2016; Larson, 2011; Lundin *et*

*et al.*, 2015; Sterjerne & Svejenova, 2016). Nesse sentido, o foco da pesquisa se deslocará para a compreensão do organizar de um festival de música, enquanto um evento efêmero e difusor de cultura e criatividade. Por mais temporário que um festival de música possa ser, sua produção criativa é capaz de gerar imersivas experiências de intercâmbios culturais no contexto temporal e espacial em que acontecem, entre estas as cidades (Dowd, Liddle, & Nelson, 2004).

Considerando estas discussões, o objetivo dessa pesquisa foi compreender o organizar temporário de um festival de música que aconteceu no contexto da Maloca Dragão 2017, refletindo sobre a importância desse festival musical para a economia criativa da cidade de Fortaleza.

## **O ORGANIZAR TEMPORÁRIO E O CAMPO DA ECONOMIA CRIATIVA**

No contexto internacional e depois de quase 50 anos de estudos sobre as organizações temporárias, Bakker (2010) afirma que apesar desses estudos não serem recentes, as formas atuais da organização são geralmente temporárias, conciliando cada vez novos tipos dos processos do organizar a este formato (Cooper, 1976). O autor realiza um amplo levantamento sobre os estudos das organizações temporárias, definindo uma cronologia do tema em três períodos: incubação (1964 até 1980), de crescimento incremental (1981 até 1994), e crescimento exponencial (1995 até 2008).

As organizações baseadas em projetos, origem das organizações temporárias começaram a ser tendência nos meados dos anos 60, quando o domínio da manufatura se viu ameaçada diante do rápido crescimento de empresas de serviços especializadas em oferecer suporte empresarial. Como consequência, boa parte do setor manufatureiro começou a ser gerenciado com base em projetos, diferente da forma tradicional da indústria voltada para o produto (Lundin *et al.*, 2015; Lundin & Söderholm, 1995; Bakker, 2010). Na década posterior, mais estudos sobre formas de

organizações temporárias surgiram, ampliando este conceito. Palisi (1970) por exemplo, introduziu o conceito de organizações transitórias, sugerindo as diferenças com as organizações permanentes. Os estudos de Goodman e Goodman (1972; 1976) pontuaram a questão do conjunto de pessoas trabalhando juntas em tarefas complexas dentro de um prazo de tempo limitado. Exemplos de organizações temporárias bastante utilizadas como objeto de estudos por acadêmicos foram as relacionadas com a produção cinematográfica (Stjerne & Svejenova, 2016), sobretudo, a indústria do cinema independente que foi considerada como um típico exemplo de organização essencialmente *Project Based Enterprise* – PBE. (Depillippi & Arthur, 1998).

Na década de 90, segundo Gibbons *et al.*, (1994), os projetos representavam até então uma mudança de paradigma, no qual a criação de conhecimentos nas organizações iluminava o seu contexto de sua aplicação. Através de uma transdisciplinaridade e transitoriedade, se privilegiou o pragmatismo situacional dos projetos, do conhecimento valorizado de acordo com sua utilidade para resolver a tarefa específica do projeto e não com a autoridade de sua origem e *status* disciplinar, institucional ou departamental.

Nessa época, o conceito de organizações temporárias angariou atenção a partir dos estudos divulgados pela *Scandinavian Journal of Management* (Bakker, 2010). Em parte, isso ocorreu com base em uma nova perspectiva dos estudos das organizações, onde o foco nos *clusters*, e seu papel de gerar oportunidade de negócios, era visto como um novo campo para o empreendedorismo e a organização de projetos. Isto significou que a forma tradicional de se relacionar a atividade econômica se tornou obsoleta no contexto da emergente organização temporária de projetos (Lundin *et al.*, 2015). Na época, Lundin e Söderholm (1995) afirmavam que era preciso ajustar uma teoria para as organizações temporárias, buscando também suplementar o conhecimento já adquirido pelos estudos na área da administração de projetos. Packendorff (1995) também contribuiu para um alinhamento dos estudos da administração de projetos e

da teoria das organizações temporárias, no qual se considerou que projetos são apenas uma das configurações desta teoria (Bakker, 2010).

Outro periódico que contribuiu para o enriquecimento da teoria das organizações temporárias e projetos foi o *Organization Studies*, ao enfatizar a importância das conexões entre a organização temporária e a permanente (Bakker, 2010; Stjerne & Svejenova, 2016; Sydow & Lindkvist & Defillippi, 2004). Nesse sentido, em seu texto *Beyond Bureaucracy*, Bennis (1965) realizou uma crítica à sociedade e às organizações burocráticas<sup>4</sup> como detentoras do poder e controle sobre a vida social e econômica. Entendendo a burocracia como uma “invenção social que depende exclusivamente do poder para influenciar através de regras, razão e leis” (Bennis, 1965, p. 31), o autor levantou algumas hipóteses sobre comportamentos que irão ditar a vida organizacional nas próximas décadas, incluindo o fim da burocracia e o nascimento de um novo sistema social capaz de se adequar às demandas da industrialização do futuro. A burocracia pode não ter tido o fim que Bennis (1965) cravou, mas entre suas hipóteses, vale ressaltar aquelas sobre as organizações no futuro próximo:

A estrutura social das organizações do futuro terá características únicas. A palavra chave será ‘temporário’; haverá sistemas temporários que se adaptam e mudam rapidamente. Serão as ‘forças-tarefa’ organizada em volta de problemas a serem resolvidos. Esses serão solucionados por grupos de indivíduos relativamente estranhos que representam um repertório de diversas habilidades profissionais<sup>1</sup> (Bennis, 1965, p. 34, tradução nossa).

Desde os primeiros estudos sobre organizações ou sistemas temporários, a discussão conceitual sempre recorria à questão do tempo como essência. Muitos dos conceitos propostos para designar uma organização temporária articulam a ideia de um grupo

---

<sup>4</sup> The social structure of organizations of the future will have some unique characteristics. The key word will be “temporary”; there will be adaptive, rapidly changing temporary systems. These will be “task forces” organized around problems-to-be-solved. The problems will be solved by groups of relative strangers who represent a set of diverse professional skills.

de pessoas com habilidades específicas para trabalharem juntas em um objetivo e em um contexto espaço temporal. Goodman e Goodman (1976) utilizaram o termo sistemas temporários para denotar a organização peculiar das produções teatrais. Segundo os autores, as organizações temporárias foram criadas como uma resposta a quatro problemas constantes: (1) a tarefa era complexa, difícil de ser definida claramente e de forma autônoma; (2) a tarefa era específica e não havia uma maneira regular de exercê-la; (3) a tarefa é de crucial importância para a organização, o que faz com que ela crie novas formas de atuar; e (4) a tarefa é realizada em termos de objetivos dentro de um intervalo de tempo.

Para Palisi (1970) organizações temporárias podem também surgir como uma resposta a alguma situação de perigo que envolve uma mobilização comunitária para a sua resolução. Lanzara (1983, p. 73) ao estudar grupos autônomos que emergem em meio a desastres naturais com objetivos de resgate e salvamento de civis em áreas de risco pós-catástrofe, denominam essas organizações efêmeras como “efeito de habilidades e atitudes específicas que são incorporadas nas experiências passadas dos atores e que podem ser desencadeadas devido a uma oportunidade ou então ficarem inativas”. Lanzara (1983) afirma que tais grupos emergentes se enxergam como uma forma de realizar ações autônomas, efetivas e legítimas em face de um desastre natural no qual as instituições governamentais se mostram demasiadamente lentas e excessivamente burocráticas.

Ao buscar endereçar uma teoria para as organizações temporárias, como uma forma de complementar o conhecimento prévio da administração de projetos, Lundin e Söderholm (1995) afirmaram que a ação era o ponto central de argumento para os estudos das organizações temporárias, por dois motivos, um teórico e outro mais empírico. O motivo teórico enfatiza uma visão mais crítica da época com a perspectiva das tomadas de decisões nas organizações, onde se enxergava a ação como uma consequência das decisões. Entretanto, para Lundin e Söderholm (1995), decisões

podem ser tomadas depois das ações, assim como também podem ser tomadas como uma forma de legitimar ações já feitas. O motivo empírico estaria associado ao fato da ação ser sempre recorrente nos estudos anteriores das organizações temporárias como o motor e o elemento fundamental para o sucesso (Goodman & Goodman, 1972; 1976; Lanzara, 1983; Packendorff, 1995; Palisi, 1970).

Bakker *et al.*, (2016, p. 1704) definem que as organizações temporárias compreendem as “atividades e práticas associadas com coletivos de indivíduos e atores corporativos interdependentes que buscam objetivos previamente acordados dentro de um limite de tempo”. A temporalidade destas atividades está diretamente ligada com o fato de que estes grupos irão se dissolver como foi previamente acordado. As organizações temporárias, segundo Graebher (2004, p. 1492), são vistas como “fortemente interligadas a um contexto organizacional e social que fornece recursos chaves de expertise, reputação e legitimação”.

Bakker (2010) ao reunir uma grande variedade de estudos sobre organizações temporárias com o objetivo de integrar o conhecimento já adquirido, apurou que boa parte dos trabalhos sobre o tema tinha como pilares quatro dimensões: tempo, equipe, tarefas e contexto. Lundin e Söderholm (1995) ao propor uma teoria para as organizações temporárias definem quatro dimensões conceituais similares, diferenciando apenas na última: o da transição. Para os autores (1995, p. 442) a transição está relacionada a “algo a ser transformado ou modificado como consequência das organizações temporárias, e que essas mudanças seriam alcançadas antes de a organização ser desfeita”. Este conceito está diretamente relacionado ao foco na ação das organizações temporárias, enfatizando a transição como uma forma de evitar a inércia ao criar uma oportunidade para uma nova ação acontecer. Para este trabalho e com base nas contribuições dos autores citados, iremos articular os conceitos bases que Bakker (2010) e Lundin e Söderholm (1995) propuseram,

considerando as cinco dimensões das organizações temporárias: tempo, equipe, tarefas, contexto e transição.

**Tempo** é o conceito fundamental para o entendimento das organizações temporárias, sendo uma dimensão considerada limitada e curta, afetando todos os processos seja por parte dos atores, da sua comunicação e nas definições das suas normas e funções (Bakker, 2010; Lanzara, 1983; Palisi, 1970). Lundin e Söderholm (1995) sugerem que nas organizações temporárias, o tempo deve ser entendido como um meio termo entre o tempo linear e a espiral do tempo, como um meio para alcançar os objetivos, evitando a indecisão e as incertezas do passado (Ibert, 2004).

As organizações temporárias são motivadas pela **tarefa**, sendo esta comparada com os objetivos das organizações permanentes (Lundin & Söderholm, 1995). As tarefas possuem uma miríade de finalidades, no contexto do organizar dos festivais de música (Larson, 2011), ou no produzir filmes (Defillippi, 1998; Stjerne & Svejnova, 2016), na produção de *softwares* (Grabher, 2004), na produção de peças teatrais (Goodman & Goodman, 1976), e até emergências e resgates em desastres e acidentes (Lanzara, 1983; Palisi, 1970). Segundo Lundin e Söderholm (1995) existem dois tipos diferentes de tarefas nas organizações, as repetitivas, que serão executadas mais de uma vez, e as únicas, criadas para uma situação específica. Contudo, cada um dos tipos de tarefas possui determinadas formas de agir, denotando diferenças da ação temporária em relação as suas tarefas, e nesse sentido: "Ações visionárias, flexíveis e criativas são, conseqüentemente, necessárias; além de uma busca mais deliberada por experiências de outras áreas (Ludin & Söderholm, 1995, p. 441, tradução nossa).

Ao pesquisar como ocorre o processo de inovação em festivais de músicas, Larson (2011) percebeu que boa parte destas organizações ao longo dos anos vai incrementando grandes inovações até o momento em que chegam a um paradoxo da inovação. Apesar do organizar destes eventos estarem baseados em tarefas repetidas,

com o refinamento do aprendizado garantido com o tempo, os projetos recorrentes acabam se repetindo em um todo, inclusive os erros. Para Ludin e Söderholm (1995) esta falta de reajuste e de repensar os projetos recorrentes é quase cultural, pois, as organizações por motivos econômicos preferem se ater aos planos já realizados.

Boa parte dos estudos em organizações temporárias cita termos ou sinônimos de grupos de pessoas para denotar a importância da **equipe** nesse contexto organizacional (Goodman & Goodman, 1976; Grabher, 2004; Packendorff, 1995). Para Ludin e Söderholm (1995) as organizações temporárias, enquanto ambientes incertos, são naturalmente dependentes da vontade, das habilidades, do comprometimento e das relações de interdependência dos atores que a compõem (Lanzara, 1983). Existem três condições que diferem as organizações temporárias das permanentes com relação às equipes: (1) a equipe nas organizações temporárias sempre é formada em torno da sua tarefa; (2) a participação na equipe sempre é por tempo limitado, o que cria uma série de expectativas para as pessoas; e (3) a equipe é dependente de outros contextos além da organização temporária em si (Ludin & Söderholm, 1995). A equipe é uma dimensão delicada devido suas relações com a tarefa principal, como também no que tange aos próprios objetivos das pessoas em suas carreiras. O primeiro devido ao fato de que o trabalho necessário para se resolver tarefas inseridas em um território desconhecido, sem familiaridade com possíveis soluções, o que requer períodos de grande dedicação e esforço, para posteriormente seguir em tempos de improdutividade e espera. O segundo motivo devido ao pressuposto que o trabalho em organizações temporárias não tem uma maneira “certa” de fazer, as pessoas deixam de lado seus atributos padrões, atuando conhecimentos específicos (Goodman & Goodman, 1976). As equipes nas organizações temporárias são, segundo Ludin e Söderholm (1995, p. 441, tradução nossa) “naturalmente dependentes da vontade, comprometimento e habilidade das pessoas para a sua criação, desenvolvimento e o seu fim”. Para isso, é importante compreender a relação de confiança e reciprocidade entre os atores das organizações temporárias (Sward, 2016).

Engwall (2003) afirmava que nenhum projeto é uma ilha. Estaria talvez mais para um arquipélago. O autor em seu estudo buscava quebrar o mito do projeto solitário, independente de uma história, de um **contexto** social ou de um futuro. Bakker (2010) enfatiza que o conceito de contexto está ligado à conexão entre a organização temporária e o seu meio, ou seja, os diferentes espaços onde ela acontece. São muitos os estudos que têm dado importância aos espaços onde os projetos temporários se inserem e assim, modificam o seu contexto (Bechky, 2006; Grabher, 2004; Stjerne & Svejenova, 2016; Sward, 2016). Isso leva a uma mudança ontológica necessária na ênfase em projetos, em vez de pensá-los como um ambiente solitário e um sistema fechado, eles devem ser abertos e conectados aos diferentes contextos (Engwall, 2003; Cooper, 1976). Bakker (2010) afirma que há dois níveis de análise com relação ao contexto das organizações temporárias: (1) o nível da firma (*firm-level*) na qual o contexto temporário depende de uma ou mais organizações; (2) e o nível do contexto social (*wider social*), como as redes e outras organizações, com as quais se relaciona. O autor ainda afirma que os processos que ocorrem no primeiro nível são grandes canais de inovação devido a sua capacidade de criar e recriar organizações em volta das especificidades. No nível mais externo das organizações temporárias, compreende-se que as conexões estruturais, sociais e culturais influenciam seus procedimentos internos (Bakker, 2010). Lundin e Söderholm (1995) ainda argumentam sobre a legitimação do grupo e da organização temporária no contexto e ou além desse contexto, normalmente uma organização permanente, ou instituição. Stjerne e Svejenova (2016) incrementam a temática do contexto ao entender a dialética entre a organização permanente e as organizações temporárias, além de delimitar a atuação de fronteira de alguns membros-chave de cada lado desses diferentes espaços entre os quais a organização temporária se insere e se envolve. E por fim, Engwall (2003) sugere o link entre os projetos e as suas histórias contextuais para conhecer os diferentes procedimentos e práticas em relação às suas origens e momentos temporais. Considerando as características contextuais dos festivais de música, Dowd, Liddle e Nelson (2004, p. 150, tradução nossa), afirmaram que é essencial que organizadores

atuem nas fronteiras durante a produção dos festivais. “(...) As fronteiras resultantes moldam como um determinado festival se relaciona com cenas locais, trans locais e virtuais”.

E por fim, a **transição** como já discutido, é vista como a dimensão de progressão entre os quatro conceitos das organizações temporárias, consideradas por Lundin e Söderholm (1995), onde a ação é vista como instrumento de transformação. A seguir apresentamos a Tabela 1 na qual reunimos os principais autores e conceitos acerca das organizações temporárias.

**Quadro 1 - Cronologia dos estudos em organizações temporárias**

Incubamento (1964-1980)	Crescimento Incremental (1981-1994)	Crescimento Exponencial (1995-2008)
Miles (1964). On temporary systems. Bennis (1965). Beyond Bureaucracy: Will Organization Men Fit the New Organization? Palisi, B.J. (1970). Some suggestions about the transitory– permanence dimension of organizations. Goodman, L.P. and Goodman, R.A. (1972). Theatre as a temporary system. Miles (1977). On the origin of the concept temporary system.	Lanzara (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: emergence, strategy, extinction. Katz (1982). The effects of group longevity on project communication and performance. Faulkner; Anderson (1987). Short-term projects and emergent careers: evidence from Hollywood.	Packendorff (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. Lundin; Söderholm (1995). A theory of the temporary organization. Grabher, G. (2002). Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. Bechky (2006). Gaffers, gofers, and grips: role-based coordination in temporary organizations.

**Fonte:** Elaborado pelos autores.

Conforme anteriormente colocado, os grandes eventos, como por exemplo os festivais de música, conseguiram ressignificar criativamente os espaços nos quais aconteceram através de suas histórias que hoje perpassam pelo imaginário da cultura popular contemporânea, ressaltando a importância de expressões criativas e artísticas em espaços urbanos. Estes eventos se tornaram institucionalizados nas agendas oficiais de suas cidades, a partir do momento em que se organizaram como grandes eventos com

uma massa de público cativo (Larson, 2011), e atuando fortemente na promoção do turismo e do desenvolvimento urbano (Curtis, 2010; Gibson, 2007; Thrane, 2002).

A partir da década de 90, alguns estudos já afirmavam que as organizações temporárias eram vistas como um importante ator da vida econômica e cultural (Defillippi & Arthur, 1998, Lundin & Söderholm, 1995). Posteriormente, os estudos das organizações temporárias foram delimitando estes campos na medida em que muitos trabalhos de formato temporário foram surgindo (Bechky, 2006), como, por exemplo, projetos de P & D e outras produções, sobretudo, de setores da economia criativa, como por exemplo, os projetos arquitetônicos (Bakker, 2010). Assim como acontece nas diferentes áreas da economia criativa, a criatividade também é vista como uma dimensão chave de inovação e mudança nas organizações temporárias, sendo esta relação amplamente debatida por diferentes autores (Larson, 2011; Bakker, 2016; Grabher, 2002; Lorenzen & Frederiksen, 2007; Prado & Sapsed, 2016).

A economia criativa foi de fato um dos campos mais estudados por acadêmicos na pesquisa sobre as organizações temporárias, principalmente porque os setores criativos, entre estes, “patrimônio natural e cultural; celebrações e espetáculos; artes visuais e artesanato; livros e periódicos; audiovisual e mídias interativas; design e serviços criativos” (Minc, 2011), são os que têm mais fomentado práticas precursoras e experimentais na área de gestão e inovação (Goodman & Goodman, 1976; Grabher, 2004; Stjerne & Svejenova, 2016).

Para estes autores, os diversos setores da economia criativa encarnam as características principais das organizações temporárias propostos por Lundin e Söderholm (1995), sendo o “lócus para um intercâmbio aberto de ideias e soluções de problemas coletivos e discussões críticas entre profissionais do ramo” (Defillippi, Grabher & Jones, 2007, p. 514, tradução nossa). Esses argumentos vão de encontro aos estudos das organizações baseadas em projetos (Sydow, Lindkvist & Defillippi, 2004) ao afirmarem

que sua característica temporária e de curta duração pode contornar as barreiras da mudança e da inovação organizacional. Castañer e Campos (2002) também afirmaram que os setores da economia criativa são de fato baseados em projetos e vão além, argumentando, que os setores criativos, como o da música, por exemplo, podem se beneficiar ao se inspirarem no processo de inovação em um organizar mais fluido e orgânico, características do organizar processual e temporário.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando este campo da economia criativa no qual converge grande da parte dos estudos acerca das organizações temporárias, esta pesquisa teve como objetivo compreender o organizar temporário do festival de música que aconteceu na Maloca Dragão, edição de 2017. A Maloca Dragão é um festival de artes realizado, anualmente, pelo Governo do Ceará por meio do Instituto Dragão do Mar de Arte e Cultura. A proposta do festival é apresentar um panorama das artes no Ceará e indicar as principais tendências e referências artísticas nacionais e internacionais. Na edição sob estudo que aconteceu durante os dias 25 a 30 de abril, a Maloca Dragão apresentou mais de 130 atrações, com programações gratuitas de teatro, dança, artes urbana, cinema, circo, cultura popular, literatura e infantil e o festival de música sob estudo (Maloca Dragão, 2017).

Bakker *et al.*, (2016) afirmaram que durante o estudo das organizações temporárias, os pesquisadores precisam coletar dados rapidamente em um curto intervalo de tempo e que as histórias ocorridas no passado sobre o contexto, nem sempre são fáceis de captar. Além disso, e durante os nossos primeiros acessos ao campo, observamos que o festival de música sob estudo envolveu o desafio de um organizar temporário da produção do evento que se espalhava em diferentes espaços do Centro Cultural Dragão do Mar e em suas adjacências pelo bairro da Praia de Iracema da cidade de Fortaleza. Por se tratar de uma pesquisa onde o tempo e o espaço se revelaram como

dimensões cruciais, a questão do *timing* entre mim, enquanto pesquisador, e os contextos/atores de estudo era essencial, fazendo com que a pesquisa se afastasse das regras ortodoxas, onde o como fazer seguia um passo-a-passo e onde o cronograma da pesquisa não era definido pelo pesquisador em si, mas pelas características efêmera e transitória das práticas organizacionais e dos contextos espaciais.

Considerando estas premissas, este estudo, de natureza qualitativa, utilizou o método da observação participante para o desenvolvimento do processo da pesquisa (Geertz, 1982; Andion & Serva, 2006). Como métodos de apoio e visando a constituição do *corpus* da pesquisa foram utilizados os diários de campo, a coleta de imagens fotográficas e a constituição de um acervo documental. A construção conceitual nos diários de campo dada pelas observações e vivência *in loco* de um dos autores desse artigo teve como objetivo compreender a complexidade das práticas temporárias sob estudo (Andion & Serva, 2006). Dito isto, esta pesquisa possuiu uma forte base na observação participante, entendendo-a como uma das formas cruciais de adentrar no contexto de estudo, por fazer o pesquisador mergulhar de cabeça no campo e buscar enxergar por uma perspectiva nativa (Flick, 2008), fazendo com que o observador se coloque em uma situação em que ele pode ao mesmo tempo modificar e ser modificado pelo contexto em que ele está inserido.

Ainda aliada à observação participante e considerando o mapeamento espacial realizado do percurso urbano no qual aconteceu o festival da Maloca Dragão, me utilizei também da técnica do *shadowing* (Czarniawska, 2014), uma forma de estudar as práticas, seus movimentos e materialidades, acompanhando os praticantes de uma forma não estática. Nesse sentido e durante a pesquisa, percebi que fui um **pesquisador sombra** não apenas em relação aos sujeitos praticantes, mas em relação aos grupos e contextos, muitas vezes de conjuntos de objetos ou estruturas, como por exemplo, as instalações dos palcos cênicos em diferentes lugares e dos equipamentos das bandas musicais. Em um dado momento participei da equipe de ação cultural do

Instituto, nas reuniões com os representantes dos setores criativos e ou com os produtores do festival de música. Acompanhei também as equipes em reuniões com os moradores da comunidade do Poço da Draga que foi incluída no percurso urbano envolvido pela Maloca Dragão, entre outros momentos de *shadowing*.

Soma-se a estes procedimentos, uma situação curiosa na qual vivenciei e tive que balancear no decorrer da pesquisa: além do papel assumido como pesquisador durante o festival, eu também fui um dos músicos que tocou em um dos palcos do festival da Maloca. Atuando como um artista e, concomitantemente, como pesquisador do setor musical da economia criativa, me vi feliz por participar de um festival de música importante e assim, contribuir para uma possível dupla visibilidade do meu trabalho artístico e científico, envolvendo diferentes públicos que, em boa parte, ainda não tinham conhecimento dos meus duplos papéis, enquanto músico e pesquisador.

Enfim, o recorte da observação participante envolveu, sobretudo, o tempo e o espaço do processo do organizar, em termos de montagem e desmontagem do festival de música que teve início no dia 03 de Abril de 2017, sendo o último no dia 04 de Maio de 2017, perfazendo, portanto, 20 dias de intensas observações participantes. Além disso, meses após o festival, acompanhei a reunião de *feedback* da equipe da Maloca Dragão com os artistas e profissionais que participaram da edição sob estudo. Anterior a esse período de campo, estive também presente no Dragão do Mar durante o mês de Março para uma reunião com a equipe de ação cultural para expor os objetivos da minha pesquisa e solicitar o meu acesso como pesquisador participante, acompanhando o cotidiano da Maloca Dragão, além da minha atuação como músico.

Durante este período de observações e além das anotações nos diários de campo, foram também realizadas, aproximadamente, 105 (cento e cinco) entrevistas ocasionais com os técnicos profissionais e os artistas, assim como eu, atuantes no festival. Foi ainda realizada uma entrevista em profundidade, com roteiro semiestruturado, com o

diretor de ação cultural do Instituto Dragão do Mar. Ambos os formatos de entrevistas tiveram como base os objetivos dessa pesquisa.

Segundo Bakker *et al.* (2016) as organizações temporárias compreendem as atividades e práticas, associadas com coletivos de atores interdependentes que buscam objetivos dentro de um limite de tempo. Considerando esta premissa e com base nos objetivos estabelecidos, procedeu-se a constituição do *corpus* da pesquisa tendo em vista, em um primeiro momento, a identificação e mapeamento de práticas de caráter temporário que aconteceram nos espaços do festival de música da Maloca Dragão 2017.

Considerou-se como ponto de partida o organizar dos seis diferentes palcos cênicos em torno dos quais aconteceu o festival de música da Maloca Dragão 2017. Cada palco foi instalado e posicionado em diferentes espaços do Centro Cultural Dragão do Mar e em suas adjacências do bairro da Praia de Iracema da cidade, estando organizados em base temporária e com características artísticas definidas. Estas instalações evidenciaram o organizar de um percurso urbano criativo (Figura 1), interligando diferentes práticas de espaço temporárias na cidade de Fortaleza. Para a análise, os seis diferentes palcos do festival foram aqui considerados como micro-organizações temporárias que produziram inter-relações espaciais em termos de tempo, tarefas, equipes, contextos e transição (Bakker, 2010; Lundin & Söderholm, 1995).

A seguir serão apresentadas as análises e interpretações, tendo como base as dimensões empírico-analíticas que foram articuladas do *corpus* a partir dos objetivos desse estudo, entre estas: i) o tempo real e ideal e os espaços de negociações e aprendizagens; ii) tarefas rotineiras e únicas? A criatividade e o paradoxo da inovação; iii) equipes: criatividade, integração e reciprocidade; iv) os contextos do festival e a transição criativa no organizar dos espaços da cidade.



procedimentos de observação compilados durante as instalações dos seis palcos cênicos no decorrer desse corredor da cidade (Figura 1) delinearão os “contextos”, por meio dos espaços urbanos envolvidos no festival de música sob estudo (Bakker, 2010; Bechky, 2006; Grabher, 2004; Dowd, Liddle & Nelson, 2004). A seguir apresentaremos as análises e discussões, tendo em vista as dimensões empíricas-analíticas estabelecidas durante o processo interpretativo do estudo.

### **O tempo real e ideal e os espaços de negociações e de aprendizagens**

No primeiro dia, sexta-feira, acompanhei a chegada das equipes da produção da Maloca e da segurança do evento, observando o “despertar” para as tarefas nos contextos do festival. Posteriormente, acompanhei algumas tarefas como a acomodação da cabine usada para o armazenamento e distribuição dos alimentos e bebidas, localizada na praça do Dragão do Mar, próximo ao Bar do Avião. Já pela tarde, acompanhei a tarefa de montagem dos *backlines*, envolvendo os equipamentos de som do Palco Praça Verde, onde se apresentariam mais tarde as bandas Cidadão Instigado e *Mad Monkees*. Ainda pela tarde acompanhei no Instituto Porto Iracema das Artes um dos *speed-meetings* que o setor cultural do Dragão do Mar proporcionou às equipes, visando a troca de informações entre artistas e produtores. À noite, percorri a totalidade do trajeto urbano (Figura 1) contextualizado para esta pesquisa, observando as instalações dos diferentes palcos cênicos e apreciando a performance da banda Cidadão Instigado no Palco Praça Verde.

O sábado foi muito mais atribulado pois era a minha estreia como músico no Palco do Anfiteatro. Apesar da minha experiência como músico no cenário *underground*, me é difícil explicar a sensação de subir ao palco no festival de música da Maloca. Creio que vivi um dos festivais mais interessantes em nível de público, um dos mais lotados, além da entusiástica receptividade da audiência. Além disso, observei que a experiência de tocar no festival, envolveu também a experiência da **pressão do tempo**. Eu e meus

companheiros de banda tínhamos que cumprir em pouco tempo um conjunto de atividades que antecederam a nossa apresentação musical, em termos de estar com todo o equipamento instalado, e ainda, fazer a passagem de som horas antes, ainda pela tarde e no sol quente, após isso acompanhar o tempo das bandas que se apresentaram antes de nós no mesmo palco, até chegar, finalmente, o recompensador tempo da nossa banda tocar.

Já no último dia, ocorreu um **abalo no tempo sequencial** organizado no cronograma da Maloca Dragão. O motivo, de caráter imprevisível, estava relacionado à morte do cantor cearense Belchior, na madrugada de sábado para domingo, o que levou o setor cultural do Instituto Dragão do Mar compor, em um **tempo de urgência**, uma equipe força-tarefa para organizar um tributo e prestar uma justa homenagem ao cantor. Este **hiato inesperado do tempo** nos fez refletir sobre as diferentes modalidades temporais que caracterizam os diferentes contextos do organizar do festival e que influenciaram tanto no organizar das tarefas, como na organização e atuação das equipes, proporcionando, como veremos a seguir, uma transição criativa por meio de diferentes contextos que se ampliaram em suas relações com a cidade (Dowd, Liddle & Nelson, 2004).

A essência da ideia do tempo no organizar do festival de música foi sintetizada em uma curta e breve frase do diretor de ação cultural do Dragão do Mar ao afirmar que existe o “tempo ideal e o tempo real” (Entrevista, 2017) que atuam durante os processos do organizar do evento (Cooper, 1976). Contudo e além dessas duas modalidades, nós identificamos outras variantes temporais durante a análise dos materiais do *corpus* da pesquisa, como serão a seguir descritas. A primeira variante foi a influência do **tempo passado** e de um certo **tempo histórico** que influenciaram, simultaneamente, o contemporâneo e o futuro organizar da Maloca Dragão.

A Maloca acontece desde 2014, durante o mês de abril, época de aniversário do Instituto Dragão do Mar, sendo um evento que atua como uma grande comemoração do Instituto. Esta ligação entre a celebração de aniversário e a realização do festival nos remete ao argumento de Engwall (2003) sobre a relação entre os projetos e as suas histórias contextuais, que nos possibilita conhecer diferentes procedimentos e práticas sobre às suas origens e momentos temporais.

Nesse sentido, consideramos a existência de uma **prática multitemporal** ao relatarmos em nosso diário de campo que na edição de 2017, o processo do organizar da Maloca teve início, de fato, em meados do ano 2016. Por outro lado, a organização da próxima edição de 2018 também teve início, concomitante, em novembro de 2017 e, portanto, se evidencia uma multitemporalidade, evocando a simultaneidade de um tempo passado e contemporâneo, com a antecipação de um tempo futuro (Diário de campo, 2017). O diretor de ação cultural do Dragão do Mar também enfatizou sobre a vivência desses **tempos simultâneos e multitemporais**, identificando, portanto, um **tempo histórico**, de memórias e de experiências passadas, conformando uma **maturidade temporal** que as equipes envolvidas na produção do festival vão desenvolvendo a cada organização das edições (Larson, 2011). O **tempo antecipado** para pensar a edição futura do festival está ligado ao planejamento caracterizado como ideal, como por exemplo, as práticas para convidar os artistas que irão integrar a próxima edição do evento. O diretor de ação cultural lembrou um exemplo de um artista que a produção do festival queria muito para a edição neste **tempo contemporâneo**, porém não teve sucesso na negociação, por não ter tido esta **antecipação no tempo** dessa memória então registrada.

Conforme as análises dos nossos diários de campo, as práticas e atividades que permeiam o organizar do festival, nesta dialética entre o tempo real e ideal e suas variantes, como os tempos históricos e simultâneos, assim como as demais modalidades de tempo que serão a seguir descritas, se desdobraram por meio da

constante **prática de negociação** entre as equipes, visando a realização das múltiplas, únicas e diferenciadas tarefas do festival (Packendorff, 1995; Grabher, 2004). Um exemplo foi quando a programação oficial do festival sofreu **atrasos de tempo** na sua divulgação. Parte disso devido à **demora no tempo** em fechar as negociações de algumas atrações, confundindo as fronteiras entre os **tempos real e ideal**. Nesse contexto, observamos ainda uma intensa negociação entre as equipes, tendo como base a modalidade do **tempo do *deadline***. Faltando poucos dias para o início do festival, boa parte das estruturas dos palcos ainda estava sendo instalada. Apesar da instalação de cada palco ter um **tempo rigidamente definido**, alguns palcos tiveram que ser montados quase no **tempo de última hora**, pois se localizavam em ruas do entorno e poderiam prejudicar o trânsito cotidiano da cidade.

Nesse sentido e além da dialética entre os **tempos real e ideal**, esta pesquisa evidenciou diferentes variantes de atuar em relação ao tempo, entre estas: o tempo histórico e simultâneo entre o contemporâneo, passado, e o futuro antecipado, o tempo inesperado, imprevisível, sincronizado, pontual, o tempo do *deadline* e os tempos (in)definido e de última hora. Estas variantes sobre os tempos vivenciados durante a organização do festival revelam também uma gama de sentimentos de pressão e estresse para as equipes, como informado durante a entrevista ocasional com a assistente de secretaria da produção da Maloca Dragão. Esta assistente auxiliava nas operações logísticas de locação, alimentação e registro dos produtores, com o objetivo de suprir o que seria necessário para as equipes. Quando questionado se existia uma carga horária definida para o trabalho que ela executava, ela riu, sarcasticamente, informando que eles tinham horário para entrar, às 9 da manhã, mas para sair iria depender do andamento das tarefas, sendo normal o número das tarefas aumentarem, cada vez mais, que os dias do festival iam se aproximando. Em outro dado momento, o tempo do *deadline* de certas atividades da produção do festival também fez com que a equipe de ação cultural do Dragão do Mar abdicasse de um feriado para dá continuidade aos trabalhos, visando agilizar as tarefas ainda pendentes.

Durante o tempo da organização do festival, se considera que há de se pontuar um **tempo alargado**, embaraçando vida e trabalho, por meio do **tempo da pressão** e no **tempo do estresse** que as tarefas imprimem no dia a dia das equipes.

Esta rede de **práticas temporais** influenciou no ampliar do organizar, diluindo as fronteiras contextuais entre as **práticas de espaços e temporárias** do festival de música sob estudo (Dowd, Liddle, & Nelson, 2004). Inferimos que as organizações temporárias, sobretudo, aquelas calcadas em uma base criativa, se baseiam em práticas temporárias e de espaço múltiplas, onde as fronteiras entre o aqui e o lá, o contemporâneo, o passado e o futuro se confundem, facilitando, a emergência de **práticas de negociação e de aprendizagens** complexas e diferenciadas. E nesse sentido, nossa posição vai além das afirmações de alguns autores quando enfatizaram que o tempo nas organizações temporárias deve ser entendido como um meio termo entre o linear e a espiral (Lundin & Söderholm, 1995). Conforme as discussões emersas nesta pesquisa, defendemos a ênfase em uma dimensão articuladora do tempo, mas também considerada sob um ponto de vista histórico.

Sobre a questão da aprendizagem, Larson (2011) enfatiza que o desafio das organizações temporárias de base criativa, como os festivais de música, é a busca da inovação e da reinvenção. O autor exemplifica que este desafio requer o conhecimento da própria identidade do festival, assim como o envolvimento em práticas de aprendizagens contínuas no tempo e no espaço. Para o autor, esses desafios têm entre seus objetivos reforçar um ambiente fortemente criativo onde novas ideias possam florescer e se manterem atualizadas às novas e rápidas mudanças de tendências do exigente mercado fonográfico.

As análises desse estudo evidenciaram que o organizar do festival de música da Maloca Dragão é caracterizado como *topdown*, onde as decisões são referendadas pelos gestores do Instituto Dragão do Mar. Porém deve ser também considerado que muitas

decisões, assim como as novas propostas para a edição do festival sob estudo, eram tomadas durante as reuniões entre os gestores da Instituto Dragão do Mar e as diversas equipes técnicas e artísticas que estavam atuando na organização do festival. Considerando este amplo contexto, muitas das inovações observadas se referiram as soluções para os problemas que surgiam durante o desenrolar de atividades variadas, ou seja, no tempo exato em que estas atividades ocorriam durante o festival. Estas soluções desencadearam algumas micro inovações introduzidas na programação do festival sob estudo. Por exemplo, ao comentar sobre o aprendizado de cada edição do festival, o diretor de ação cultural do Dragão do Mar fez menção à experiência nas edições de tempos passados que atua na formação da própria identidade do festival, buscando, por outro lado, inovar e evoluir a cada edição futura em relação à diferentes questões como: linguagens, identidades artísticas, tecnologia, planejamento e gestão, além da aprendizagem sobre como atuar no tempo e no espaço (Entrevista, 2017).

Nesse aspecto, se evidenciam ainda as aprendizagens facilitadas por meio de novas propostas relacionadas a prática da feira de mercado fonográfico (*music convention*) que aconteceu no contexto da Maloca Dragão. Na edição sob estudo, esta prática foi proposta durante as reuniões entre as equipes e os gestores do Instituto Dragão do Mar, e tiveram como objetivo o reorganizar da programação, incluindo atividades relativas aos negócios da música (*music business*), como por exemplo: palestras com artistas e produtores renomados; rodadas de negócios e intercâmbio entre *networks* compostas por artistas locais e produtores de outras regiões, além dos gestores de selos musicais e de eventos relacionados ao mercado fonográfico do país e do exterior; *workshops* sobre temas relacionados à gestão da carreira de músicos e artistas, sobre práticas empreendedoras para a criação de negócios e outras questões da economia criativa. Essas práticas se conectaram com os organizadores de grandes eventos realizados no país, como o Semana Internacional de Música de São Paulo (SIM SP). Estas práticas mercadológicas, empreendedoras e de gestão marcaram os espaços nos

tempos da Maloca Dragão, atuando na renovação identitária do festival de música (Ghezzi, 2020).

### **Tarefas rotineiras e únicas? A criatividade e o paradoxo da inovação**

Observamos que o festival da Maloca Dragão ao ser patrocinado por um instituto público governamental, o Dragão do Mar, tem como um de seus objetivos a organização temporária de festivais artísticos e culturais a partir de um conjunto de tarefas rotineiras e institucionalizadas, mas, ao mesmo tempo, únicas, criativas e inovadoras, que são emersas e implementadas a cada edição. Além disso, inferimos das análises do *shadowing* que além de sediar os festivais, a razão de ser da Maloca Dragão também está relacionada com a **prática de vivenciar a cidade de forma criativa**, por meio do que as artes podem proporcionar (Entrevista, 2017). Nesse sentido, compreendemos a Maloca como uma espécie de vitrine das produções culturais do Instituto Dragão do Mar, enquanto uma instituição pública de apoio e incentivo à cultura local e, em consequência, ao incremento do turismo e da economia criativa da cidade de Fortaleza (Lorenzen & Frederiksen, 2007).

Nesse sentido, observamos que as tarefas do processo do organizar do festival de música da Maloca apesar de calcadas em uma base rotineira e institucionalizada, se desdobram na busca de novas aprendizagens, sendo caracterizadas também pelo imprevisto no desenvolvimento de tarefas criativas e inovadoras, muitas das quais que emergem durante o acontecer do festival (Lundin & Söderholm, 1995). Como constatado, identificamos uma rede de **práticas de aprendizagens** que busca uma evolução na realização das tarefas sejam estas técnicas, de gestão, mercadológicas e empreendedoras, buscando um constante refinamento tácito e artístico do festival a cada edição, influenciando na performance das equipes. Estas discussões denotaram a não atuação do **paradoxo da inovação** no organizar do festival de música da Maloca. Conforme análises, com o passar dos anos e a cada edição as possibilidades de

reinventar e inovar os processos para não se ater ao *script* de uma prática rotineira e institucionalizada, parecem serem renovadas de forma continuada (Larson, 2011).

### **Equipes: criatividade, integração e reciprocidade**

O diretor de ação cultural do Dragão do Mar entrevistado avaliou que boa parte do núcleo das equipes da Maloca atua nesta atividade desde da primeira edição do festival. Conforme anteriormente colocado, a construção inicial do planejamento em parte se dá em integração e de forma recíproca entre um núcleo da equipe da Maloca Dragão e as demais equipes de diferentes setores do Instituto Dragão do Mar, onde cada equipe, ou setor, contribui de acordo com suas competências, visando o organizar da Maloca (Goodman & Goodman, 1976). Além disso, as equipes envolvidas também atuam em parceria com os artistas locais e os diversos produtores, buscando informações nas diversas plataformas musicais, visando estimular a criatividade no organizar do festival de música (Larson, 2011). Observou-se a existência de uma **prática de ampliação da equipe**, integrando diferentes identidades artísticas, gerando um amplo debate e alavancando ideias criativas, caracterizando, por fim, um organizar inovador a cada edição. Em contraponto à um caráter *topdown* do organizar do festival, estas evidências também revelaram a existência de um conjunto de práticas de reuniões e integração das equipes, tendo como objetivo formatar **práticas de tomada de decisões compartilhadas, criativas e inovadoras** (Entrevista, 2017). Além disso e conforme já colocado, observou-se que os problemas surgidos no tempo de última hora, as equipes se esforçavam em sugerir as soluções durante o processo do acontecer do festival de música. Percebemos um processo de organizar ágil e colaborativo entre as equipes, nos diferentes contextos da Maloca Dragão, na busca da melhor solução dos problemas. Nesse sentido, detectamos a existência, por parte das equipes, de “práticas para a solução criativa de problemas” (Goodman & Goodman, 1976; Lundin & Söderholm, 1995; Lanzara, 1983).

## Os contextos do festival e a transição criativa no organizar dos espaços da cidade

As análises das informações compiladas no *corpus* dessa pesquisa, assim como nas falas do nosso entrevistado evidenciam que essas práticas criativas e colaborativas entre as equipes possibilitam a conexão entre as fronteiras dos diversos contextos da produção do festival, tanto a nível do instituto Dragão do Mar, como nos contextos sociais e nas diferentes adjacências urbanas (Bakker, 2010), como poderá ser visualizado na Figura 2 que apresenta o Palco Draga Dragão, instalado na comunidade do Poço da Draga que se localiza no bairro da Praia de Iracema da cidade de Fortaleza.



**Figura 2. O palco Draga Dragão**

**Fonte:** Acervo da Pesquisa - Maloca Dragão

“O contexto institucional do Dragão do Mar é um lugar misturado, o lugar da polifonia, dos ruídos, dos gêneros, onde culturas e comportamentos diferentes e diversos se manifestam ao mesmo tempo” (Entrevista ocasional), onde muitos enxergam o Dragão como **um espaço estranho**, ao abraçar e abrigar diferentes culturas, inclusive as mais

marginalizadas, como a comunidade do Poço da Draga. Além disso, mapeamos durante os movimentos de *shadowing* os contextos sociais e espaciais nas adjacências do Instituto Dragão do Mar que por ter um patrimônio arquitetônico instalado em um amplo espaço que se espalha entre diferentes ruas do bairro da Praia de Iracema, procura em suas produções, construir pontes de inclusão ao se relacionar com os diferentes espaços da cidade de Fortaleza. As seis diferentes micro-organizações representadas pelos seis diferentes palcos cênicos do festival de música, se conformaram em diferentes espaços entre as adjacências do bairro da Praia de Iracema onde se situa o Instituto Dragão do Mar, como por exemplo, o Palco do Poço da Draga. Este palco (Figura 2) foi instalado nas proximidades da comunidade de mesmo nome, se transformando no **Palco da Inclusão** ao convidar a sua população para atuar nas atividades culturais e econômicas promovidas pelo festival, reforçando suas influências na ocupação criativa da cidade, ao firmar seu compromisso enquanto uma **prática contemporânea e futura inclusiva** (Larson 2011).

O diretor de ação cultural confirmou esta inferência ao afirmar que a ideia inicial de criar o festival, que seria a razão principal de ser do evento baseava-se na ocupação criativa dos espaços do Centro Dragão do Mar e do seu entorno pela cidade. Nesse sentido, a relação do festival com a cidade através da ocupação dos espaços urbanos nos faz também inferir sobre uma prática de **transição**, qualificada como **criativa**, enquanto uma dimensão que interliga os quatro outros pilares do tempo, tarefa, equipe e contextos que caracterizam o organizar temporário (Lundin & Söderholm, 1995). Essa transição criativa possibilitada pelo organizar do festival de música da Maloca tem efeitos diretos na transformação inclusiva desses espaços urbanos, assim como no fortalecimento do turismo, da economia criativa local e no desenvolvimento da cidade de Fortaleza (Bakker, 2010; Lundin & Söderholm, 1995; Bechky, 2006; Maloca Dragão, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o tempo como uma dimensão articuladora, os seis diferentes palcos do festival de música Maloca Dragão edição 2017 foram aqui considerados como micro-organizações temporárias, influenciando o organizar de uma rede de práticas que produziram inter-relações espaciais em termos de tarefas, equipe, contextos e transição. Estes processos revelaram um organizar temporário do festival de música por meio da ocupação criativa da cidade.

A essência da dimensão do tempo revelada no organizar do festival de música da Maloca foi sintetizada na frase do diretor de ação cultural do Instituto Dragão do Mar ao afirmar que existe uma dialética entre o tempo ideal e o tempo real. Contudo, os resultados evidenciaram uma rede de práticas que atuou em relação ao tempo por meio de diferentes variantes espaço-temporais. Esta discussão traçou novos avanços teóricos pertinentes à área de conhecimento ao destacar a importância de se considerar as abordagens da virada prática (*practice turn*) (Schatzki, 2006), sobretudo, em sua relação com a virada espacial (*space turn*) nos estudos organizacionais (Dale & Burrell, 2008), articulando distintas visões teóricas e posições epistemológicas para a análise de Organizações Temporárias.

A principal tarefa colocada em ato pelas equipes no processo do organizar temporário do festival de música está relacionada com a prática de ocupar e conectar criativamente diferentes contextos, tanto o institucional do Dragão do Mar, como os diferentes espaços urbanos que delinearão o percurso na cidade no qual o festival aconteceu. Este diálogo entre o festival e a cidade atuou na transição necessária para que os processos de ocupação e ressignificação desses espaços fossem praticados pela própria população da cidade, atuante no festival, inclusive por meio da inclusão dos habitantes da comunidade do Poço da Draga. Apropriando-se dos espaços urbanos o festival convidou a população para viver e agir na cidade, tornando-os lugares

praticados, formalizados pelo cotidiano de uma forma criativa, como uma grande passarela de festividades, artes, culturas, identidades, histórias e memórias. Enfatizamos nesta discussão que o organizar dessa rede de práticas espaço-temporais qualificou a dimensão da transição como criativa. Nesse sentido, o organizar do festival de música da Maloca promoveu uma transição criativa enquanto uma prática espaço-temporal de reorganização e transformação, fortalecendo a economia criativa da cidade.

Conforme os números especiais anteriormente citados da *Organizations Studies* e da *Scandinavian Journal of Management* que abordaram a temática das organizações temporárias, observamos que a relação dessa abordagem com a Economia Criativa ainda não havia sido explorada no contexto brasileiro. Nesse sentido, esta pesquisa problematizou esta questão ao enfatizar os efeitos de uma transição qualificada como criativa no organizar de práticas espaciais, temporais e de inclusão social entre os contextos urbanos envolvidos.

Por fim e conforme ressaltado anteriormente, as análises e reflexões do organizar do festival de música da Maloca Dragão revelaram alguns contrapontos teóricos, entre estes, ressaltamos a discussão da dimensão do tempo vista sob o ponto de vista histórico. Os autores aqui citados da abordagem da Organização Temporária por vezes se referem a um tempo linear que se contrapõe a um tempo cíclico, onde o passado seria uma fonte de incertezas. No entanto, ao considerarmos as discussões que se direcionam para a assim denominada virada histórica (*historic turn*) na Administração argumentamos a favor de uma prática relacionada ao tempo histórico (Booth & Rowlinson, 2006).

Como sugestões de aprofundamentos teóricos em futuros estudos, resumimos a seguir as discussões que demonstraram alguns possíveis avanços do conhecimento acerca do tema das Organizações Temporárias, entre estas: i) as diferentes variantes temporais, destacando na análise a questão das práticas (*practice turn*), sobretudo, em sua relação

com o espaço (*space turn*); ii) as argumentações a favor de um tempo histórico, desvelando multitemporalidades entre o passado, o contemporâneo e futuro simultaneamente; iii) a compreensão da ideia do organizar como verbo, buscando entender os processos da perspectiva da organização temporária em uma diferente base ontoepistemológica; iii) as evidências sobre os efeitos de uma transição qualificada como criativa no delineamento de práticas espaciais de inclusão, influenciando na ampliação da economia criativa pelos espaços da cidade.

## REFERÊNCIAS

Albuquerque, Gabriel (2017). Jocy de Oliveira: a pioneira da vanguarda e música eletrônica no Brasil. *Jornal do Comércio*. Recuperado em 4 abril, 2017 de: <http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/cultura/musica/noticia/2017/02/11/jocy-de-oliveira-a-pioneira-da-vanguarda-e-musica-eletronica-no-brasil-270356.php>.

Andion, Carolina & Serva, Maurício (2006). A etnografia e os estudos organizacionais. In Anielson B. Silva, Christiane K. Godoi, & Mello, Rodrigo B. (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos* (pp. 147-179). São Paulo: Saraiva.

Andregueti, Marcelo (2015). 13 festivais de música que entraram para a história. *Super Interessante*. Recuperado em 4 abril, 2017 de: <http://super.abril.com.br/blog/superlistas/13-festivais-de-musica-que-entraram-para-a-historia/>.

Azevedo, Cláudia (2007). Subgêneros de metal no Rio de Janeiro a partir da década de 1980. *Cadernos do colóquio*, 7(1), 18-30.

Bakker, Rene (2010). Taking stock of temporary organizational forms: a systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466-486.

Bakker, Rene, DeFillippi, Robert J., Schwab, Andreas, & Sydow, Jörg (2016). Temporary organizing: Promises, processes, problems. *Organization Studies*, 37(12), 1703-1719.

Bechky, Beth A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3-21.

Bennis, Warren (1965). Beyond bureaucracy. *Society*, 2(5), 31-35.

Booth, Charles & Rowlinson, Michael (2006). Management and organizational history: prospects. *Management & Organizational History*, 1(1), 5-30.

Castañer, Xavier & Campos, Lorenzo (2002). The determinants of artistic innovation: bringing in the role of organizations. *Journal of Cultural Economics*, 26(1), 29-52.

Curtis, Rebecca A. (2010). Australia's capital of jazz? The (re)creation of place, music and community at the Wangaratta Jazz Festival. *Australian Geographer*, 41(1), 101-116.

Cooper, Robert (1976). The open field. *Human Relations*, 29(11), 999-1017.

Czarniawska, Barbara (2014). Why I think shadowing is the best technique in management in organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 9(1), 90-93.

Dale, Karen & Burrell, Gibson (2008). *The space of organization & the organization of space: Power, identity & materiality at work*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.

DeFillippi, Robert J. & Arthur, Michael B. (1998). Paradox in project-based enterprise: The case of film making. *California Management Review*, 40(2), 125-139.

DeFillippi, Robert, Grabher, Gernot, & Jones, Candace (2007). Introduction to paradoxes of creativity: managerial and organizational challenges in the cultural economy. *Journal of Organizational Behavior*, 28(5), 511-521.

Dowd, Timothy J., Liddle, Kathleen & Nelson, Jenna (2004). Music festivals as scenes: examples from serious music, womyn's music, and skatepunk. In Andy Bennet & Richard A. Peterson (Eds.). *Music scenes: local, translocal and virtual* (pp. 149-167). Nashville: Vanderbilt University Press.

Encarnação, Paulo G. (2007). Rock in Rio: um festival (im)pertinente à música brasileira e à redemocratização nacional. *Patrimônio e Memória*, 7(1), 348-368.

Engwall, Mats (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789- 808.

Frey, Bruno S. (1994). The economics of music festivals. *Journal of Cultural Economics*, 18(1), 29-39.

Geertz, Clifford (1982). The way we think now: toward an ethnography of modern thought. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 35(5), 14-34.

Ghezzi, Daniela R. (2020). Mercado musical, Semana Internacional de Música de São Paulo e entretenimento: questões emergentes a partir de uma music convention. In Frederico A. B. Silva & Paula Ziviani (Eds.). *Políticas públicas, economia criativa e da cultura* (pp. 93-174). Brasília: IPEA.

Gibbons, Michael, Limoges, Camille, Nowotny, Helga, Schwartzman, Simon, Scott, Peter, & Trow, Martin (1994). *The new production of knowledge: the dynamics of science and research in contemporary societies*. London: Sage.

Gibson, Chris (2007). Music festivals: transformations in non-metropolitan places, and in creative work. *Media International Australia incorporating Culture and Policy*, 123(1), 65-81.

Gibson, Chris (2002). Rural transformation and cultural industries: popular music on the New South Wales Far North Coast. *Geographical Research*, 40(3), 337-356.

Goodman, Lawrence P. & Goodman, Richard A. (1972). Theater as a temporary system. *California Management Review*, 15(2), 103-108.

Goodman, Richard A. & Goodman, Lawrence P. (1976). Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower – the theater case. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 494-501.

Grabher, Gernot (2004). Temporary architectures of learning: Knowledge governance in project ecologies. *Organization Studies*, 25(9), 1491-1514.

Grabher, Gernot (2002). Cool projects, boring institutions: temporary collaboration in social context. *Regional Studies*, 36(3), 205-214.

Ibert, Oliver (2004). Projects and firms as discordant complements: organisational learning in the Munich software ecology. *Research Policy*, 33(10), 1529-1546.

Jacobs, Arthur (1962). Three choirs festival. *The Musical Times*, 3(1), 689-691.

Lanzara, Giovan F. (1983). Ephemeral organizations in extreme environments: emergence, strategy, extinction. *Journal of Management Studies*, 20(1), 71-95.

Larson, Mia (2011). Innovation and creativity in festival organizations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(3-4), 287-310.

Leenders, Mark A., Van Telgen, Joyce, Gemserm Gerda, & Van Der Wurff, Richard (2005). Success in the Dutch music festival market: the role of format and content. *International Journal on Media Management*, 7(3-4), 148-157.

Leenders, Mark A. (2010). The relative importance of the brand of music festivals: a customer equity perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 18(4), 291-301.

Lorenzen, Mark & Frederiksen, Lars (2005). The management of projects and product experimentation: examples from the music industry. *European Management Review*, 2(3), 198-211.

Lundin, Rolf A., Arvidsoon, Nikkas, Brady, Tim, Ekstedt, Eskil, Midler, Christophe, & Sydow, Jörg (2015). *Managing and working in project society*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lundin, Rolf A. & Söderholm, Anders (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.

Maloca Dragão 2017 (2017). *Programação*. Fortaleza.

Oakes, Steve (2003). Demographic and sponsorship considerations for jazz and classical music festivals. *Service Industries Journal*, 23(3), 165-178.

Palisi, Bartolomeo J. (1970). Some suggestions about the transitory-permanence dimension of organizations. *The British Journal of Sociology*, 1(2), 200–206.

Pegg, Shane & Patterson, Ian (2010). Rethinking music festivals as a staged event: Gaining insights from understanding visitor motivations and the experiences they seek. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(2), 85-99.

Prado, Patricia & Saped, Jonathan (2016). The anthropophagic organization: How innovations transcend the temporary in a project-based organization. *Organization Studies*, 37(12), 1793-1818.

Schatzki, Theodore R (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873.

Stjerne, Iben S. & Svejjenova, Silviya (2016). Connecting temporary and permanent organizing: Tensions and boundary work in sequential film projects. *Organization Studies*, 37(12), 1771-1792.

Sward, Anna (2016). Trust, reciprocity, and actions: The development of trust in temporary inter-organizational relations. *Organization Studies*, 37(12), 1841-1860.

Sydow, Jörg, Lindkvist, Lars & Defillippi, Robert (2004). Project-based organizations, embeddedness and repositories of knowledge. *Organization Studies*, 25(9), 1475-1489.

Thrane, Christer (2002). Jazz festival visitors and their expenditures: Linking spending patterns to musical interest. *Journal of Travel Research*, 40(3), 281-286.

Thurau, Jens 1969: Festival de Woodstock. (2011). *Deutsche-Welle*. Recuperado em 4, abril 2017 de: <http://www.dw.com/pt-br/1969-festival-de-woodstock/a-609975>.

## O ORGANIZAR TEMPORÁRIO DE UM FESTIVAL DE MÚSICA

### Resumo

Este trabalho buscou compreender o organizar temporário de um festival de música e as suas influências na economia criativa da cidade de Fortaleza. Os procedimentos metodológicos de natureza qualitativa foram baseados em um conjunto de métodos, visando a constituição do *corpus* da pesquisa, entre estes: a observação participante, o diário de campo, o *shadowing*, a compilação de documentos, entrevistas e a coleta de imagens fotográficas. Evidenciou-se que o organizar do festival de música da Maloca Dragão, na sua edição de 2017, está envolto em uma rede criativa de práticas espaciais, de caráter temporário. Refletiu-se que estas articulações temporais entre as diferentes modalidades de práticas, influenciaram na pretensa linearidade sequencial das tarefas. As organizações temporárias, sobretudo, aquelas calcadas em uma base criativa, como o caso do festival de música, se baseiam em práticas temporárias múltiplas, criando uma cronologia espaço-temporal simultânea. Observou-se que esta sincronia ao diluir as fronteiras espaço-temporal, facilitou a emergência de uma rede de práticas de negociação e aprendizagem complexas e diferenciadas. Por outro lado, a principal tarefa da organização temporária sob estudo está relacionada com a prática de ocupar criativamente a cidade, enquanto uma das razões do existir do festival de música da Maloca Dragão.

### Palavras-chave

Organizações temporárias. Festival de música. Cidade.

## LA ORGANIZACIÓN TEMPORAL DE UN FESTIVAL DE MÚSICA

### Resumen

Este trabajo buscó comprender la organización temporal de un festival de música y sus influencias en la economía creativa de la ciudad de Fortaleza. Los procedimientos metodológicos cualitativos se basaron en un conjunto de métodos, con el objetivo de constituir el corpus de investigación, entre ellos: observación participante, diario de campo, sombreado, la recopilación de documentos, entrevistas y la colección de imágenes fotográficas. Se hizo evidente que la organización del festival de música Maloca Dragão en su edición de 2017 está involucrada en una red creativa de prácticas espaciales, de carácter temporal. Se reflejó que estas articulaciones temporales entre las diferentes modalidades de prácticas influyen en la supuesta linealidad secuencial de las tareas. Las organizaciones temporales, especialmente aquellas basadas en una base creativa, como el festival de música, se basan en múltiples prácticas temporales, creando una cronología simultánea de espacio-tiempo. Se observó que esta sincronía, al diluir los límites espaciotemporales, facilita el surgimiento de una red compleja y diferenciada de prácticas de negociación y aprendizaje. Por otro lado, la tarea principal de la organización temporal en estudio está relacionada con la práctica de ocupar creativamente la ciudad, como una de las razones de la existencia del festival de música Maloca Dragão.

### Palabras clave

Organizaciones temporales. Festival de música. Ciudad.

## THE TEMPORARY ORGANIZING OF A MUSIC FESTIVAL

### Abstract

This paper sought to understand the temporary organization of a music festival and its influence on the creative economy of the city of Fortaleza. The methodological procedures of a qualitative nature were based on a set of methods, aiming at the constitution of the corpus of the research, among them: participant observation, field diary, shadowing, compilation of documents, interviews and the collection of photographic images. It was evidenced that the organization of the Maloca Dragon music festival, edition 2017, is wrapped in a creative network of spatial practices, of a temporary nature. Reflected that these temporal articulations between the different modalities of practices, influence in the supposed sequential linearity of the tasks. Temporary organizations, especially those based on a creative basis, such as the music festival, are based on multiple temporary practices, creating a simultaneous space-time chronology. It was observed that this synchrony when diluting the space-time boundaries, facilitates the emergence of a network of negotiation and learning practices, complex and differentiated. On the other hand, the main task of the temporary organization under study is related to the practice of occupy the city creatively, while one of the reasons for the existence of the Maloca Dragon music festival.

### Keywords

Temporary organizations. Music festival. City.

## **CONTRIBUIÇÃO**

### **Allan Daniel Dias**

O autor declara que realizou todas as etapas associadas ao texto, sendo o único responsável pela sua redação.

### **Ana Silvia Rocha Ipiranga**

O autor declara que realizou todas as etapas associadas ao texto, sendo o único responsável pela sua redação.

### **Mariana Maia Bezerra**

O autor declara que realizou todas as etapas associadas ao texto, sendo o único responsável pela sua redação.

## **AGRADECIMENTOS**

Os autores agradecem ao Conselho Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## **DECLARAÇÃO DE INEDITISMO**

Es autores declaram que a contribuição é inédita.

## **CONFLITO DE INTERESSES**

Es autores declaram não haver conflito de interesses.

## COMO CITAR ESTA CONTRIBUIÇÃO

Dias, Allan D., Ipiranga, Ana S. R., & Bezerra, Mariana M. (2021). O organizar temporário de um festival de música. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 8(22), 302-342.