

A Arte como Catalizador de Criação de Valor



A ARTE COMO CATALIZADOR DE CRIAÇÃO DE VALOR – A
EDP COMO UM CASO DE SUCESSO

Sara Santos Pina Dantas Rodrigues

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Marjan Sara Fonseca Jalali

Co-orientadora:

Professora Doutora Ana Margarida Madureira Simaens

Outubro de 2017

A ARTE COMO CATALIZADOR DE CRIAÇÃO DE VALOR
A EDP COMO UM CASO DE SUCESSO

Sara Santos Pina Dantas Rodrigues

A Arte como Catalizador de Criação de Valor

- Lombada –

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar de que forma a Arte se pode relacionar com as empresas e de que forma se pode assumir como um fator de criação de valor para estas.

A necessidade de abordar este tema de acordo com a perceção da gestão resulta, em parte, do facto de este ser ainda um assunto pouco explorado e desenvolvido tanto em nível de literatura como a nível prático e por se assistir, cada vez mais, ao recorrer da criatividade como forma de resolver problemas, melhorar processos e desenvolver novos bens e serviços.

Tentou-se, igualmente, perceber de que forma é que se pode conjugar a Arte no Mundo Empresarial, quais os benefícios para as empresas inerentes a este contacto, que tipos de iniciativas se poderão realizar ou que atualmente já se praticam e perceber se a Arte poderá ser um fator de potencialização de Responsabilidade Social dentro das empresas.

De forma a encontrar respostas para as questões em investigação, o estudo teve como base a empresa EDP (empresa líder no sector energético nacional), uma vez que esta se apresenta como um caso de integração da arte no mundo empresarial, dado possuir uma fundação de Arte em nome próprio e ser um dos principais mecenas das artes em Portugal.

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi a entrevista, realizada a cinco colaboradores que pertencem à Fundação EDP, à Faculdade EDP, à EDP Valor e à EDP Distribuição. A recolha de dados secundários foi feita através da consulta de documentos da empresa EDP, nomeadamente documentos relacionados com iniciativas culturais, artigos e publicações da empresa. A consulta desta informação permitiu comprovar as iniciativas referidas pelos entrevistados e conhecer outras não mencionadas.

Com este estudo é possível concluir que a Arte se pode integrar com o Mundo Empresarial, constituindo-se como um fator chave para ajudar as empresas a diferenciarem-se num mundo global marcado pela elevada concorrência e constante inovação.

Palavras-Chave

Arte, EDP, Criação de Valor, Desempenho, Mundo Empresarial

Classificação JEL

O31, M14

Abstract

The present study aims to analyse the relationship between Art and companies, specifically ways in which Art enables value creation. The need to address this issue, from a management perspective, comes from the fact that this theme hasn't been the subject of many studies, and therefore has not been developed at both a theoretical and practical level. This study was also born from acknowledging the increasing use of creativity as a way to solve problems, to improve processes, and to develop new products and services.

It is the aim of this study to understand how Art can be integrated in the entrepreneurial world, the benefits that this contact brings to the companies, the kind of initiatives that can be carried out or that are being currently practiced, and to understand if Art can increase Social Responsibility within companies.

In order to find answers to the research questions, the study focused on EDP (the leading company in the national energy sector), since it is a case of a successful integration of Art in the business world. The company has its own Arts Foundation and it is one of the leading patrons of the arts in Portugal.

The method used to collect data was one to one interviews. These were conducted with five employees from Fundação EDP, Faculdade EDP, EDP Valor and EDP Distribuição. The collection of secondary data was done through the analysis of documents from EDP, specifically documents related to cultural initiatives, articles and publications of the company. This research enabled the verification of the information provided by the interviewees and to discover other initiatives that were not mentioned in the interviews.

With this study it is possible to conclude that Art can be integrated by companies, as it is a key differentiating factor in a highly competitive and innovation driven business world.

Key-Words

Art, EDP, Value Creation, Performance, Business World

JEL Classification

O31, M14

A Arte como Catalizador de Criação de Valor

*“O trabalho desenvolve-se no amor que pomos no que fazemos.
Talvez até a essência da Arte seja o amor pelo que se faz,
o amor pelo próprio trabalho”*

Máximo Gorky

A Arte como Catalizador de Criação de Valor

*Aos meus avós Adão, João e Alice
Que me ensinaram o valor do tempo,
Do trabalho,
E da concretização.*

Ao bebé-milagre Vicente.

Agradecimentos

A concretização desta dissertação resulta do contributo importante de várias pessoas, para o qual vai o meu maior agradecimento e apreço.

Em primeiro lugar, às minhas orientadoras Professora Doutora Marjan Jalali e Professora Doutora Ana Simaens. Todas as reuniões e conselhos dados foram fulcrais. Muito obrigada por terem acreditado que estava à altura do desafio e por me terem dado sempre a liberdade de escolher e decidir o rumo da minha tese.

Em segundo lugar, ao Dr. Miguel Coutinho, ao Dr. Manuel dos Santos, ao Dr. Pita Abreu, à Dra. Ana Barros e à Dra. Maria Antónia Fonseca por terem despendido o seu tempo em conceder-me o vosso parecer e ajudarem-me a retirar algumas das conclusões mais importantes do meu trabalho. O vosso contributo foi extremamente importante para mim.

Aos meus pais, Carlos e Dulce, por me terem ajudado e acompanhado durante esta (e todas!) fase da minha vida e por me terem dado a oportunidade de estudar. Todas as minhas vitórias foram graças a vocês.

Aos meus irmãos João, Tiago e Pedro por simplesmente existirem e por me “azucrinarem” a cabeça todos os dias.

Ao meu padrinho e tio Marco Pina, pelos seus contributos na minha vida. São discretos mas não passam despercebidos.

Por último, se não o mais importante, ao António. Palavras não existem para te agradecer por tudo o que tens feito por mim. És o meu melhor amigo, o meu parceiro de todas as horas. Esta vitória é nossa.

Índice	
Resumo	I
Abstract	II
Agradecimentos	V
Índice de Tabelas	VIII
1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Arte e o Mundo Empresarial	5
2.2. Benefícios da Arte para as Empresas	9
2.3. Iniciativas e Intervenções Artísticas	12
2.4 Tipos de Arte nas Empresas	15
2.4.1. Música	15
2.4.2. Artes Visuais	16
2.4.3 Storytelling	17
2.4.4 Escrita	19
2.4.5 Teatro	20
2.5 A Arte e a Responsabilidade Social	21
2.5.1. Responsabilidade Social Estratégica	23
3. Metodologia	26
4. Apresentação da EDP	29
5. Resultados e Discussão	32
5.1 A Arte e o Mundo Empresarial	32
5.2 Benefícios da Arte	35
5.3 Arte como Fator Diferenciador	36
6. Conclusões, Limitações, Recomendações e Contribuições	38
6.1 Conclusões	38
6.2 Limitações e Estudos Futuros	40
	VI

6.3 Contribuições	40
7. Bibliografia	42
8. Anexos	50

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela Síntese das Entrevistas Realizadas25
Tabela 2 - Análise às Entrevistas Realizadas41

1. Introdução

Atualmente, com o uso generalizado da palavra Globalização por parte dos meios de comunicação, este conceito tem-se tornado cada vez mais vulgar e recorrente no vocabulário diário das pessoas (Naghshpour and Marie, 2008). Para Iancu (2014), a Globalização significa o livre acesso à informação, o desaparecimento de barreiras ao comércio e o comércio generalizado além-fronteiras. Assim, é possível verificar que o mundo empresarial está a mudar, levando as empresas a adotar estratégias a nível internacional (Iancu, 2014), para fazer face às necessidades dos mercados internacionais em que operam, marcados pela forte competitividade e agressiva concorrência. Neste contexto, os clientes ganham uma importante dimensão, já que, segundo Simon e Gómez (2014), satisfazer os clientes é essencial para o sucesso de qualquer empresa. Para estes autores, empresas que não consigam satisfazer os seus clientes, correm o risco de perder quota de mercado para os seus concorrentes, que muitas vezes oferecem produtos de maior qualidade ou custo mais baixo.

A par de todas estas mudanças, os últimos anos têm sido marcados pela grave crise económica que se iniciou em 2008 nos EUA e se alastrou a toda a União Europeia, em contraste com o elevado crescimento económico de novos países emergentes, que se pretendem afirmar como potências mundiais, como é o caso dos chamados BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China (Jesus, 2013).

Perante este cenário económico de mudança, as empresas apostam cada vez mais na criação de vantagens competitivas sustentadas, que lhes permitam criar valor e destacar-se da sua concorrência. Para Barney (1991), a criação de uma vantagem competitiva sustentada ocorre quando uma empresa consegue implementar uma estratégia de criação de valor que não é implementada ao mesmo tempo por nenhum concorrente atual ou potencial, e cujo processo não pode ser facilmente duplicado pelos seus concorrentes.

Neste contexto, a criatividade tem sido proposta como uma das principais fontes de criação de vantagem competitiva para uma empresa (Junarsin, 2009). Esta criatividade prende-se, de acordo com Florida (2002), com a habilidade que uma entidade (pessoa ou organização) apresenta para criar novas formas de condução da sua atividade, para além

de padrões previamente estabelecidos. A criatividade assume assim um papel tão importante quanto a inovação (Florida, 2002), sendo que a inovação - a invenção que se traduz em valor acrescentado para a empresa do ponto de vista económico (Black, 2005) - é essencial para as empresas.

Neste sentido, procurando diferenciar-se face aos seus concorrentes, as empresas recorrem cada vez mais à criatividade como forma de resolver problemas, melhorar processos e desenvolver novos bens e serviços (Baer, 2012).

Contudo, a criatividade associada às artes tem ainda pouca expressão dentro das organizações, podendo afirmar-se que a ligação entre o mundo artístico e o mundo empresarial é ainda um assunto pouco explorado e desenvolvido, quer a nível de literatura como a nível prático (Barry, 2011).

É do cruzamento destes dois mundos, o artístico e o empresarial, que surge o tema desta dissertação de mestrado. Este prende-se com a Arte como fator de criação de valor nas empresas, sendo o principal objetivo do presente estudo perceber de que forma a Arte se pode inserir dentro de uma empresa e quais os benefícios, de acordo com a perceção da gestão, que podem resultar deste contacto. Neste sentido procurar-se-á também perceber de que forma a Arte pode ajudar a desenvolver a Responsabilidade Social das organizações.

Começando pela aproximação do mundo da Arte ao mundo empresarial, é de referir que estes dois mundos têm vindo a aproximar-se ao longo dos anos, sendo possível afirmar-se que a introdução da Arte nas empresas se iniciou através das coleções de Arte (Moreira, 2008). No entanto, este cruzamento entre a Arte e as empresas estava mais relacionado com a procura de uma posição social e não tanto com questões relacionadas com a gestão (Craft, 1979). Atualmente, esta ligação entre as artes e as empresas tem o seu expoente máximo nos projetos artísticos que já existem em inúmeras empresas, como a Xerox, a Siemens ou a Bang e Olufsen, onde artistas trabalham conjuntamente com os funcionários no sentido de tornar as empresas mais criativas e preparadas para enfrentar os seus problemas (Moreira, 2008).

A par desta realidade, é de destacar a importância da Arte como forma de potenciar o empreendedorismo, na medida em que os empreendedores poderão tirar vantagem do

pensamento e métodos de trabalhar dos artistas (Barry, 2011). Segundo Barry (2011) se o empreendedorismo é a procura de novos produtos, novos serviços e novas ideias, é inegável que a Arte tem por base a invenção e a criação.

Relativamente à procura da diferenciação através da criatividade, Demyen e Ciurea (2016) referem que a criatividade nas empresas se tornou, desde a segunda metade do século XX, um tema central no mundo da gestão. Woodman et al (1993) definem a criatividade dentro das empresas como a criação de novos produtos, ideias, serviços, procedimentos e processos com valor e utilidade. Para os autores, quando as empresas cultivam um ambiente de trabalho aberto à criação novas ideias, partilha de conhecimento e soluções criativas para os problemas, existe uma maior probabilidade de os trabalhadores gerarem ideias criativas e desenvolverem conceitos únicos. Para Ford (1996), além de a criatividade contribuir para a inovação e a diferenciação das empresas, esta assume uma especial importância em ajudar a criar um ambiente em que todos os trabalhadores se sentem motivados e incentivados a participar.

Por fim, tendo em conta a Responsabilidade Social, importa referir que este conceito tem vindo a ganhar cada vez mais ênfase dentro das organizações, nomeadamente a partir da crise financeira de 2008 / 2009 (Lins et al., 2017). Orientada para uma perspetiva que vai para além do lucro, a Responsabilidade Social procura trazer para dentro das empresas a preocupação com o meio envolvente em que estas operam, procurando ao mesmo tempo satisfazer os seus *stakeholders* e as necessidades da sua comunidade (Suliman et al., 2016). Assim, torna-se fundamental perceber de que forma a Arte pode ajudar a desenvolver a Responsabilidade Social dentro das organizações, procurando que a Responsabilidade Social seja um mecanismo preponderante na definição dos objetivos, estratégias e motivações das empresas e desta forma, assumindo-se como Responsabilidade Social Estratégica.

De forma a encontrar respostas para o tema em análise, este estudo tem como base a empresa EDP, na medida em que esta se apresenta como um caso de integração da Arte no mundo empresarial. É de salientar que a empresa EDP possui uma fundação própria cujo principal objetivo é o de contribuir para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, através de iniciativas culturais, sociais e científicas, bem como afirmar-se como uma referência no investimento social e na cultura contemporânea (Relatório de Contas FEDP,

2015). Assim, procurando estudar aquela que é atualmente uma das organizações na vanguarda da introdução das artes no mundo empresarial, é de salientar que ao longo desta dissertação será dada especial atenção ao trabalho desenvolvido pela Fundação EDP (FEDP) no campo das iniciativas culturais.

Investigando o cruzamento dos pontos acima mencionados, surgem as seguintes questões de investigação:

- De que forma é que se pode conjugar a Arte com o Mundo Empresarial?
- Quais os benefícios que a Arte pode trazer para as empresas? e
- Será a Arte um fator potencializador de Responsabilidade Social dentro das empresas?

Por fim, é de referir que o presente estudo será estruturado em 5 capítulos: Introdução, Revisão de Literatura, Metodologia, Resultados e Discussão e finalmente um capítulo dedicado a Conclusões, Limitações e Estudos Futuros e Contribuições.

2. Revisão de Literatura

O presente capítulo tem como objetivo apresentar as principais teorias e conceitos relacionados com a temática em estudo. Assim, numa primeira secção será abordada a ligação da Arte com o Mundo Empresarial, procurando compreender de que forma a Arte se pode integrar dentro das organizações e ajudar a potenciá-las. Nesta fase será também feita uma breve descrição acerca da evolução do mundo empresarial nos últimos anos e de que forma os recursos humanos se assumem como um fator fundamental para o sucesso das organizações. Procurar-se-á perceber também quais os fatores que tem contribuído para a aproximação entre a Arte e as empresas.

Numa segunda secção, serão apresentados os diversos benefícios que a Arte pode trazer para as empresas e para os seus trabalhadores, bem como estudados os conceitos de intervenções e iniciativas artísticas. Posteriormente, serão apresentados nesta fase os vários tipos de Arte com que as empresas podem contactar.

Por fim, importa ainda estudar os conceitos de Responsabilidade Social e Responsabilidade Social Estratégica, bem como apresentar de que forma a Arte pode ajudar a potenciar estes dois conceitos cada vez mais atuais no mundo empresarial atual. Com isto, serão estudados os principais conceitos acerca do tema estudo, permitindo assim clarificar e compreender a real importância da Arte dentro das organizações.

2.1 Arte e o Mundo Empresarial

O mundo empresarial é cada vez mais marcado pela elevada competitividade e concorrência existente entre as várias empresas (Kim and Mauborgne, 2014). Deste modo, as empresas têm que recorrer à criatividade e à inovação para que se consigam diferenciar (Whyte,1994). Por outro lado, há evidências cada vez maiores que boas práticas de gestão de recursos humanos têm um grande impacto em diversas dimensões dentro de uma empresa, nomeadamente, ao nível da inovação, criatividade, serviço prestado ao cliente, qualidade, produtividade e desempenho (The Work Foundation, 2003).

Deste modo, e fruto das mudanças ocorridas no mundo empresarial, ao nível da competitividade e concorrência, facilmente se compreende que os recursos humanos são

essenciais no sucesso das organizações, representando cada vez mais um fator essencial no aumento da competitividade das empresas (Gherman et.al, 2016). Desta forma, a Arte surge como um fator potenciador do desenvolvimento dos recursos humanos, já que, Gherman et al., (2016) defendem que é fundamental que as organizações apostem na formação dos seus trabalhadores, bem como promovam um ambiente de bem-estar e alegria nos seus locais de trabalho, de maneira a que os seus colaboradores se sintam motivados.

Neste contexto, Moreira (2008) defende uma maior aproximação entre o Mundo da Arte e o mundo empresarial, a qual já tem vindo a ganhar cada vez mais ênfase nos últimos anos. Estas áreas para além de se poderem complementar uma à outra, podem ser um fator chave para um aumento de motivação e coesão dos trabalhadores, para um aumento do bem-estar e, por conseguinte, para o aumento do desempenho organizacional. Segundo Howkins (2001), depois de uma experiência com o meio artístico (contacto com qualquer tipo de iniciativa artística) os trabalhadores revelam-se “apaixonadamente envolvidos” com o seu trabalho, valorizam mais a sua independência e as abordagens não conformistas (Davis and Scase, 2000) e elevam os níveis de mérito (Florida, 2002).

Sendo que a distância entre aquilo que se imagina e aquilo que se tem vindo a alcançar é cada vez mais curta (Hamel, 2000), Mau et al. (2004:15) afirmam que a pergunta para este século passa por nos questionarmos com o seguinte “Agora que conseguimos fazer qualquer coisa, o que queremos fazer?”. Desta forma, Austin e Devin (2003) responde que “a economia do futuro centrar-se-á na criação de valor e na forma apropriada de o conseguir, sendo que para isso ninguém melhor para o fazer se não os artistas”. Alinhado com este pensamento, surgem cada vez mais casos de relacionamento entre a Arte e o mundo empresarial, através da estreita colaboração entre artistas e empresas ou universidades (Adler, 2006). Exemplos desta colaboração são, segundo Adler (2006), os trabalhos desenvolvidos entre diretores de teatros e professores da Harvard Business School, a abertura do primeiro centro de investigação relacionado com a Arte e a liderança a nível mundial, na Copenhaga Business School, ou ainda a introdução da discussão desta temática no Fórum Mundial de Economia em Davos.

Neste sentido, Stockil (2009) apresenta duas razões para a aproximação das artes ao mundo empresarial: o desejo de mudança por parte das organizações e o facto de a Arte

carregar consigo um imaginário de diversão capaz de estimular a criatividade e a inovação.

A par de Stockil (2009), também Seifter (2004) defende a aproximação da Arte com o mundo empresarial e para isso apresenta cinco tendências que contribuem para esta aproximação: 1) o rápido aumento da conexão global; 2) o crescente domínio das forças de mercado; 3) o turbulento, complexo e caótico ambiente em que as empresas operam; 4) a diminuição do custo da experimentação, fruto das constantes inovações tecnológicas; e finalmente, 5) o desenvolvimento do conceito de que o sucesso por si só não é suficiente. Procurando explicar cada uma destas cinco tendências, Seifter (2004) apresenta várias ideias:

Em primeiro lugar, hoje em dia o mundo é marcado por um grande dinamismo e globalidade, neste sentido, as antigas teorias acerca do mundo empresarial deixam de fazer sentido ou de conseguir ajudar as empresas a fazer face aos constantes desafios e mudanças dos mercados em que operam. Para dar resposta a este mundo em mudança, os líderes têm de procurar cada vez mais implementar estratégias inovadoras e diferenciadoras, recorrendo para isso a competências, como a criatividade ou a capacidade de observação e análise ao meio envolvente, que os artistas já utilizam há muitos anos (Mau et al., 2004);

Em segundo lugar, com a evolução na sociedade que atualmente se verifica, rapidamente se percebe que os mercados financeiros estão a ganhar cada vez mais poder, a par do crescente aumento do poder económico do setor privado. Seifter (2004) refere mesmo que 49% das 100 maiores economias do mundo são empresas multinacionais e não países. Com esta mudança de poderes, a ideia de que apenas o Estado é responsável por promover o bem-estar das sociedades deixa de fazer sentido, fazendo crescer a Responsabilidade Social dentro das empresas. Neste sentido, os artistas podem desempenhar um papel fundamental assumindo-se como cocriadores das sociedades juntamente com os seus líderes;

Em terceiro lugar, ao contrário da estabilidade e certeza que os líderes viviam nas suas empresas durante os séculos XIX e XX, é inegável que a viragem para o século XXI trouxe um ambiente de grande mudança, incerteza e ambiguidade para as empresas e os mercados (Zimmerman, 2005). Desta forma, Seifter (2004) defende a existência de três tendências para ajudar a explicar o ambiente caótico e complexo do século XXI.

Em relação à primeira tendência, o autor refere que o constante aperfeiçoamento de processos e produtos já existentes deixou de ser suficiente, sendo para isso necessário criar novas ideias, novos conceitos e produtos. Criar a próxima grande ideia exige constante inovação, e historicamente, este tipo de criatividade está associado a artistas e não a gestores. Assim, Whyte (2001) defende que este é um bom argumento para que os artistas trabalhem cada vez mais com as empresas, levando para dentro delas as suas qualidades e dinâmicas.

Como segunda tendência, Seifert (2004) apresenta a ideia de que as estruturas tipicamente hierárquicas existentes dentro das organizações devem acabar, e dar lugar ao *network* e mútua cooperação entre todos, privilegiando assim o trabalho em equipa em vez do trabalho individual. Para isto, o autor (Seifert, 2004) defende os artistas como os mais competentes para ajudar a introduzir estas novas dinâmicas de trabalho junto das empresas.

Por fim, como terceira tendência, Seifert (2004) refere que o planeamento não é suficiente para que as empresas consigam superar os desafios que diariamente enfrentam. Para além de planear, os líderes têm de ser capazes de lidar com situações inesperadas e desenvolver as suas capacidades de improviso. Deste modo, os artistas constituem-se como uma ferramenta essencial para ajudar as empresas a lidar com as ameaças e as oportunidades inesperadas do meio em que operam, estando assim mais capazes de dar resposta a situações imprevistas;

Em quarto lugar, com o desenvolvimento tecnológico, torna-se cada vez mais fácil as pessoas conseguirem transformar as suas ideias em novos produtos ou serviços. Assim, Seifert (2004) enfatiza o facto de o avanço tecnológico e a diminuição dos custos de experimentação dar a possibilidade aos gestores de rapidamente substituírem o planeamento pelo teste de novas ideias, produtos ou serviços. Tal como o artistas, também as pessoas que trabalham no mundo dos negócios precisam de estar viver constantemente num clima de criação de novas ideias e de inovação;

Por último, hoje em dia, o lucro já não é suficiente para as empresas, estas têm de se transformar e perceber que os problemas e os desafios do meio envolvente onde operam devem fazer parte das suas estratégias. Assim, é essencial que as empresas se consciencializem para o seu papel fundamental na sociedade e que desenvolvam conceitos como a Responsabilidade Social (conceito que será desenvolvido mais à frente)

de forma a se encaixarem mais na sociedade / ambiente em que se encontram. Mais uma vez, Seifter (2004) defende que os artistas têm um papel preponderante em trazer para dentro das empresas questões de desenvolvimento social, cultural, ambiental e não apenas a procura pelo lucro.

Percebendo rapidamente que o mundo está a mudar, e que a arte pode desempenhar um papel muito importante dentro das organizações, DarsØ (2004) refere que existem quatro formas de a arte se inserir nos negócios: i) através da decoração, como por exemplo, a exposição de peças de arte nos corredores e entradas ou pinturas nas paredes do escritório; ii) como forma de entretenimento, como por exemplo, dar aos empregados bilhetes para assistir a espetáculos (cinema, teatro, concertos, entre outros) ou trazer artistas ao local de trabalho; iii) como instrumento, na medida em que se pode utilizar a Arte como um instrumento para promover o trabalhar em equipa, a comunicação ou o desenvolvimento de capacidades de liderança; e finalmente, iv) como transformação estratégica, dado ser possível integrar a Arte em áreas como a visão e valores, a criatividade e a inovação, o *branding*, o *marketing* ou a relação com os clientes.

Assim, a Arte inserida no mundo dos negócios pode ser uma poderosa ferramenta para desenvolver uma organização e aumentar a sua capacidade de criação de valor (Schiuma, 2009). Para Schiuma (2009), o papel das artes dentro de uma organização pode ser interpretado como de catalisador ou incentivador, para a mudança e para o aumento e desenvolvimento de capacidades na organização. Deste modo, importa agora perceber de forma mais detalhada quais os benefícios que a aproximação da arte ao Mundo Empresarial pode trazer para as empresas.

2.2. Benefícios da Arte para as Empresas

É cada vez mais comum olhar para a música, poesia, teatro, arte visual ou para outras expressões e formas de Arte como fontes e instrumentos que visam aumentar o desempenho dos recursos humanos das organizações, sejam estas lucrativas ou não lucrativas (Adler, 2006). Para Antal and Strauß (2013) este aumento do desempenho dos recursos humanos passa pelo aumento da criatividade dos trabalhadores, pela expansão das competências de liderança, seja pelo aperfeiçoamento da comunicação na

organização, pela ajuda no desenvolvimento de novas ideias ou até pelo ajudar a clarificar a verdadeira identidade da empresa (Antal and Strauß, 2013).

Começando pela criatividade dentro das organizações, Christiansen (2000) defende que as artes podem ajudar a criar um ambiente, um estado de espírito, que conduz diretamente à criação e desenvolvimento de novas ideias. Neste sentido, Knell (2004) defende que a verdadeira essência do trabalho do artista é construída com base na abertura, na curiosidade, no *feedback*, no improviso e na agitada procura por novas ideias e novas formas de se expressar. Para o autor, a Arte é assim essencial para criar um profundo conhecimento pelo improviso e pela inovação, criando um espírito de reflexão, curiosidade e investigação.

Para Schrage (2000), o poder das artes no processo criativo das empresas não deve ser subestimado, uma vez que a Arte representa um convite à inovação, sendo que, de acordo com Knell (2004:16), “a Arte pode gerar valor para as empresas em diversas dimensões, tais como: despertar nos indivíduos o interesse pela exploração e experimentação; oferecer um poderoso antídoto a alguns dos principais perigos do mundo empresarial - a banalidade e o cinismo; afirmar-se como um poderoso acelerador para o que há de melhor relacionado com negócios inovadores de sucesso – a paixão, a honestidade, o discernimento e a inovação”.

A Arte é uma das formas de comportamento humano mais participativas, dinâmicas e sociais, pois consegue ajudar as pessoas a aprenderem com o fazer coisas novas e a criar plataformas de diálogo (Mainemels, 2004).

Relativamente à organização e comunicação dentro de uma empresa, as artes oferecem ferramentas e técnicas muito importantes para mudar a forma como as organizações se comportam, agem e pensam, e influenciar os comportamentos dos trabalhadores (Knell, 2004). Desta forma, Knell (2004) refere que a Arte pode desempenhar um papel técnico (através da transferência de competências relevantes para o processo criativo) e inspirador (atuando nas motivações profundas e intrínsecas dos trabalhadores) dentro das empresas. Para Stockil (2009) as Artes podem ajudar no desenvolvimento de diversas capacidades, tais como: i) desenvolvimento pessoal – competências de apresentação, negociação, relação com o cliente, criatividade, liderança, auto e hetero-crítica; ii) desenvolvimento

de equipa – comunicação entre os trabalhadores, promoção da confiança dentro da equipa, criatividade do grupo; iii) desenvolvimento da cultura organizacional – visão e valores, mudança de práticas de trabalho, promoção da criatividade e inovação, promoção da união dentro da empresa, diminuição de situações de *bullying* e assédio; e finalmente, iv) desenvolvimento organizacional – construção de cenários de desastre, planeamento de futuros cenários, implementação da estratégia geral da empresa.

Segundo Comunian (2008), os benefícios económicos gerados por projetos culturais¹ são múltiplos, e podem assumir-se do seguinte modo: 1) ajudar as organizações a captar fenómenos culturais emergentes e, por conseguinte, ajudar a que as organizações possam definir com mais precisão as estratégias a adotar. Neste contexto, Dell’era (2010) reforça que os projetos culturais desenvolvidos pelas empresas permitem, através do contacto com fenómenos culturais emergentes, o desenvolvimento da capacidade de antecipar eventos ou tendências futuras, potenciando vantagens competitivas que se poderão vir a tornar sustentáveis e que posteriormente levarão à criação de valor para a empresa; 2) criação de plataformas facilitadoras de diálogo com diferentes partes de uma empresa, como por exemplo, os consumidores, fornecedores, instituições e empresas que podem operar em diferentes sectores e indústrias e 3) melhoramento do contexto vivido localmente numa empresa, dado que podem enriquecer não só o diálogo entre as diferentes partes externas da empresa, como o diálogo entre colegas em diferentes níveis hierárquicos, fazendo com que se desenvolva um grande sentido de identidade.

Como exemplo destes projetos culturais tem-se o caso da “*Diesel Wall*”, que foi um projeto criado pela empresa Diesel, em 2004, que tinha como objetivo aproximar as pessoas da arte contemporânea, encorajando inúmeras pessoas a manifestar a sua Arte em diversos espaços públicos autorizados (Dell’era, 2010).

Por fim, e relativamente à liderança, é importante salientar também o impacto que a Arte pode ter ao nível da liderança, já que, embora não sendo um benefício direto das artes para as empresas, é possível verificar que segundo um estudo realizado nos EUA a empresas Fortune 500, existe uma grande predisposição por parte dos líderes das

¹ Representam um projeto de pesquisa que permite a coprodução de futuros cenários por parte dos trabalhadores das organizações, em colaboração com diversas categorias de atores, como artistas famosos, jovens talentos e consumidores (Claudio Dell’era, 2010).

empresas em aprender com o contacto com experiências artísticas, de forma a poderem melhorar o desempenho das suas organizações (Seifter 2004).

Após serem apresentados os benefícios que a Arte pode trazer às empresas, cabe agora compreender que iniciativas e intervenções artísticas podem existir no sentido de promover este contacto entre a Arte e as empresas.

2.3. Iniciativas e Intervenções Artísticas

Em primeiro lugar, importa distinguir iniciativas de intervenções artísticas, sendo que, Antal and Strauß (2013) defendem que a intervenção artística se verifica quando uma organização procura pessoas, práticas ou produtos relacionadas com as artes para ajudar a resolver problemas que a organização enfrenta. Por outro lado, Schiuma (2009) define iniciativas artísticas como uma intervenção ao nível da gestão e da organização, utilizando uma ou mais formas de Arte, de forma a permitir às pessoas o contacto com experiências artísticas num contexto empresarial. Uma iniciativa artística pode também ser considerada uma experiência social, uma vez que promove a construção de partilha de emoções e sentimentos num determinado grupo de indivíduos. De uma forma geral, embora ambas procurem inserir as artes no mundo empresarial, a principal diferença entre intervenções e iniciativas artísticas, reside no facto de as intervenções passarem por uma inserção da Arte no mundo empresarial com o intuito de ajudar a resolver problemas que as organizações possam enfrentar, enquanto que as iniciativas artísticas pretendem essencialmente promover o contacto dos trabalhadores com as artes.

Começando pelas intervenções artísticas, Antal and Strauß (2013) definem vinte e nove categorias nas quais consideram existir evidência de intervenção artística nas organizações, organizadas em oito grandes grupos: impacto a nível estratégico e operacional; relações; desenvolvimento organizacional; desenvolvimento pessoal; formas de trabalhar mais colaborativas; “*Artful ways of working*” – quebrar com a rotina e com formas institucionalizadas de trabalhar (Antal and Strauß, 2013); capacidade de observar mais e de uma forma diferente; e ativação – passar da teoria à prática, fazer de forma diferente (Antal and Strauß, 2013).

Acerca destes oito grupos, Antal e Strauß (2013) concluíram que quando estas intervenções artísticas são implementadas dentro das empresas ao nível do impacto

estratégico e operacional, tende a haver um aumento da produtividade, um aumento da velocidade do processo de produção, melhor serviço e reduções dos níveis de *stress*.

Em termos das relações há um progresso na coesão entre os membros da organização, devido ao facto de aprenderem algo novo sobre os seus colegas, desenvolvendo assim respeito e confiança (Van den Broeck, Cools and Maenhout, 2008).

Em relação ao crescimento e desenvolvimento das organizações, a literatura refere que as artes são uma parte importante neste processo, pois ajudam a perceber e a definir os valores de uma empresa, desenvolver liderança (Robinson and Dix, 2007) e melhorar o ambiente de trabalho (Styhre and Eriksson, 2008), entre outros aspetos.

No que toca ao desenvolvimento relacional, denota-se um aumento das competências pessoais e sociais, cooperação, comunicação e criatividade (Artlab, 2009), ao passo que relativamente às formas de trabalhar mais colaborativas aparecem novas metodologias e novas abordagens associadas (Robinson and Dix, 2007).

Tendo em conta a categoria “*Artful ways of working*” os autores revelam que esta nova forma de trabalhar é extremamente importante para manter elevados os níveis de inovação e *performance* dos trabalhadores, em situações de ambiguidade e incerteza. Por exemplo, um estudo feito na Suécia (Johansson 2012), com trabalhadores sujeitos a situações de grande mudança e ambiguidade, demonstrou que o contacto com “*role-playing scenes*” (cenas de representação/ dramatização) e foi essencial para os trabalhadores desenvolverem novas competências, ao ponto de utilizarem o que aprenderam em situações que não sabiam solucionar (Antal and Strauß, 2013).

No que toca à capacidade de ver mais e melhor, tem-se que a mudança de perspetiva por parte dos trabalhadores parte sempre de uma reflexão, de um questionamento ou de uma discussão.

Por último, os impactos da categoria da ativação complementam-se com os do tópico anterior, da capacidade de ver mais e melhor, na medida em que impulsionam os trabalhadores para a ação, fazendo as coisas de maneiras diferentes.

Passando agora para o conceito de iniciativas artísticas, Schiuma (2009) refere que estas iniciativas artísticas podem assumir um carácter ativo ou passivo, ao nível da participação dos trabalhadores. Ativo, quando as pessoas se envolvem diretamente nas experiências artísticas, o que faz com que nestes casos os trabalhadores assumam um papel de atores na construção de obras de Arte tangíveis ou intangíveis. Passivo, quando os trabalhadores apenas “consomem” as obras de Arte e não participam na sua construção.

As experiências artísticas têm o poder de colocar as pessoas em diferentes contextos, forçá-las a sair da sua zona de conforto e ajudar a explorar novas perspetivas e formas de ver e compreender a realidade, desenvolvendo nos trabalhadores competências ao nível da reflexão, autoavaliação e conhecimento dos problemas das respetivas organizações (Schiuma, 2009).

Para Schiuma (2009), há três principais tipos de iniciativas artísticas, que permitem às organizações atingir e trabalhar diferentes objetivos, nomeadamente: i) a intervenção - iniciativa artística com tempo limitado, normalmente dois a três dias, e que trabalha um objetivo específico operacional. Por norma, são utilizados *workshops* e cursos baseados nos diferentes tipos de arte; ii) o projeto - surge quando determinada iniciativa artística irá durar mais do que dois ou três dias e é caracterizado por uma série de iniciativas coordenadas, planeadas e programadas entre si por um período de um a seis meses. O principal foco de um projeto é o da produção de uma obra de arte, tangível ou intangível, e tem como objetivo melhorar a *performance* dos trabalhadores dentro da organização; e iii) o programa - quando são considerados uma série de projetos e diferentes objetivos, está-se na presença de um programa. Estes programas são utilizados para ajudar na definição ou redefinição do modelo de negócio das empresas ou para desenvolver a *performance* da organização, alinhando-a com direções estratégicas.

De modo a aprofundar esta temática, torna-se agora relevante perceber quais os tipos de arte que podem estar presentes dentro das empresas.

2.4 Tipos de Arte nas Empresas

Para Stockil (2009) os principais tipos de arte que podem ser úteis para uma empresa são a) a música, b) as artes visuais, c) o *storytelling*, d) a escrita e o e) teatro.

2.4.1. Música

Começando pela música, Drucker (1980) refere que o modelo das orquestras sinfónicas poderia ser visto como um protótipo para a emergente cultura organizacional que viria mais tarde a definir as empresas do século XXI. Prosseguindo com esta teoria, Hatch (1997) acrescenta que o *jazz*, por ser caracterizado pelo improvisado e dinamismo, pode ajudar as empresas a redefinirem as suas estruturas e processos de liderança, uma vez que para o autor, é inegável que as empresas tenham de adotar estruturas cada vez mais flexíveis, de modo a responder às constantes exigências do mercado. Seifter (2001) refere ainda que as orquestras são um exemplo claro de como o trabalho em equipa é fundamental e como a presença de um líder e o seu papel é altamente imprescindível. Assim, o autor defende que as empresas e os trabalhadores têm muito a ganhar com o contacto com este tipo de iniciativas artísticas. Hanke (2012) defende que o papel que um músico desempenha pode ser muito importante para ajudar a trabalhar a liderança dentro das empresas, já que, um músico ao lidar com as emoções das pessoas tem de conseguir motivá-las e inspirá-las com o seu trabalho. Desta forma, um músico pode ajudar um líder de uma organização a definir o seu estilo, as suas capacidades de comunicação e as suas capacidades de motivar e inspirar os seus subordinados (Hanke, 2012).

Para além disto, a música pode transportar consigo o mundo das emoções, sendo que, quando a música traz à memória momentos agradáveis ou estados de felicidade, os trabalhadores tendem a aumentar os seus níveis de produtividade e qualidade da *performance* (Lesuik, 2005). Goldstein (1980) e Panksepp (1995) defendem que o contacto com uma experiência musical tende a produzir efeitos emocionais nos seus ouvintes, como arrepios, risos, nós na garganta ou até mesmo lágrimas. Deste modo, Sloboda (1991) refere que a música aplicada no local de trabalho pode trazer para os trabalhadores experiências de alívio, relaxamento, alegria ou até tristeza, o que seguramente irá mexer com as emoções dos trabalhadores e causar impacto no seu rendimento. Segundo o autor, o contacto com a música é decisivo para aumentar os índices de criatividade, concentração e motivação dos trabalhadores.

Russ (1999) referem que trabalhadores que desenvolvam um estado de espírito alegre ou divertido resultante do contacto com a música demonstram maiores níveis de criatividade e capacidade de resolução dos problemas face a outros trabalhadores com um estado de espírito neutro ou mais negativo.

Importa ainda referir que a música serve também como um meio de prevenção da ansiedade e redução do *stress*. Knight e Rickard (2001) testaram este efeito da música num grupo de trabalhadores, propondo a realização da mesma tarefa a dois grupos diferentes. Um primeiro grupo, que podia realizar a tarefa enquanto ouvia música, e um segundo grupo que não tinha qualquer contacto musical aquando da execução da mesma tarefa. Assim, os autores perceberam que o primeiro grupo apresentou níveis de *stress* mais baixos relativamente ao segundo grupo.

Neste contexto, Stratton e Zalanowski (1984) testaram a possibilidade de existirem níveis diferentes de relaxamento em indivíduos que no seu local de trabalho ouvem uma música geral ou para todos e indivíduos que ouvem as suas músicas preferidas. Após os testes efetuados, os autores concluíram que existe uma correlação positiva entre o grau de relaxamento dos trabalhadores e a preferência pela música.

Após todas estas referências, facilmente se percebe que a música pode ter um impacto positivo no desempenho dos trabalhadores. Deste modo, Oldham et al. (1995) refere que o contacto com a música, preferencialmente através da escolha das mesmas por parte dos trabalhadores, irá aumentar os índices de felicidade dos trabalhadores e consequentemente potenciar os níveis de satisfação organizacional.

2.4.2. Artes Visuais

Como tem vindo a ser referido, as empresas precisam de encontrar novos mecanismos que as ajudem e desenvolver-se e superar-se; desta forma, as artes visuais possuem um papel fundamental no desenvolvimento do pensamento dos trabalhadores, na sua consciência da adequação das ferramentas a utilizar para as diversas situações e ainda no desenvolvimento de habilidades que ajudem no alcançar dos resultados desejados.

Assim, Feroze (2009) defende ser essencial encorajar todos os adultos inseridos num contexto empresarial a desenhar e a pintar, pois assim estarão a desenvolver a sua criatividade e a estimular a sua capacidade de autoconhecimento, fundamental na resolução dos problemas que possam surgir. Feroze (2009) refere ainda que através do desenho à vista, os trabalhadores de uma empresa conseguem desenvolver três capacidades fundamentais no mundo dos negócios, nomeadamente:

- Resumir – identificar a essência do problema ou da situação;
- Estabelecer prioridades – focar o que realmente importa;
- Fazer emergir o pensamento – conseguir desenvolver ideias e tomar decisões num dado período de tempo.

VanGundy e Naiman (2007) defende que a pintura e o desenho são muito importantes para estimular a criatividade e resolver problemas, uma vez que, para a autora, o contacto visual pode muitas vezes ser utilizado para que seja mais fácil exprimir as emoções e formas de pensar dentro de uma equipa de trabalho. Para Stockil (2009), a pintura e o desenho podem ajudar a que os trabalhadores possam expressar com mais facilidade as suas crenças e valores, dado que em grande parte dos casos, o contacto visual é mais direto e objetivo, suscitando abordagens como “Eu consigo ver o que tu queres dizer” ou “Eu percebo a tua perspetiva” (Stockil, 2009:23).

Para além disto, Gutkowski et al. (1992) sugerem que mudanças no *design* dos interiores das organizações, podem levar a uma melhoria significativa no funcionamento do ambiente, com efeitos positivos para todos os trabalhadores. Assim, as obras de arte são muito importantes para tornar as salas de trabalho mais agradáveis, proporcionando aos trabalhadores uma vista mais bonita e disfarçando salas com poucas janelas ou uma vista desagradável.

2.4.3 Storytelling

Relativamente ao *storytelling* – contar histórias – Gabriel (2000) sublinha que este tipo de arte é muito importante para dar significado, enriquecer e enaltecer a mensagem ou a estratégia que se quer passar dentro de uma empresa. Stockil (2009) acrescenta que os líderes necessitam de poderosas histórias para conseguir fazer passar o seu ponto de vista, para instigar à mudança, para definir estratégias e estabelecer objetivos. O autor refere ainda que as histórias ajudam muitas vezes os trabalhadores a falar sobre o que se passa

na empresa, tanto a nível organizacional como operacional, a partilhar os seus pontos de vista e a explorar novas formas de lidar com os problemas.

O diálogo, que significa encontros entre pessoas, troca de experiências, ideias e opiniões (Boal, 2000), é a chave para criação de uma cultura organizacional e inovação baseada na prática (Cunliffe, 2002; Melkas and Harmaakorpi, 2012). Deste modo, a narração de histórias é fundamental para o desenvolvimento do diálogo e consequentemente das aprendizagens dentro de uma empresa (Abma, 2003; Cunliffe, 2002). Em vez de dar uma resposta direta aos desafios e problemas dos trabalhadores, o *storytelling* pode ser muito importante para suscitar questões e colocar os trabalhadores a dialogar sobre o que é significativo para eles no seu trabalho, o que os inspira ou os bloqueia, como estabelecem relações entre si e como desenvolvem o seu trabalho em equipa (Kallio et al., 2013). A par disto, as histórias são conhecidas por moldar significados compartilhados (Gabriel, 2000; Abma, 2003) e dessa forma potenciar o autoconhecimento (Cunliffe, 2002b) dentro das organizações. Benhabib (1999:335) afirma que “O *storytelling* funciona como um dispositivo de *sense-making*, sendo que as identidades individuais, sociais e de grupo derivam de contar histórias”. Bird (2007; 316) acrescenta: “As histórias não só nos ajudam a dar sentido às ações dos outros, como servem para moldar as nossas próprias ações. Segundo Weissenstein e Gardner (1995:43), “a criação e a articulação das histórias constituem uma parte fundamental da vocação do líder”; assim, ao usar o *storytelling* o líder de uma organização está a potenciar a comunicação dentro da mesma. Neste sentido, Barker e Gower (2010), referem que o *storytelling* pode trazer uma comunicação rápida para a organização, capaz de promover uma compreensão simbiótica entre todos os participantes do ponto de vista cognitivo e afetivo, levando a ações comportamentais que beneficiem a organização. Esses benefícios incluem uma melhor compreensão e participação na cultura organizacional, maior coesão entre os membros da equipa e relacionamentos de maior qualidade entre membros internos e externos. Ao aumentar a qualidade geral e a oportunidade de troca de informações na organização, o *storytelling* pode ajudar a tornar as relações comerciais mais efetivas e duradouras, tanto dentro como fora das organizações, o que se traduzirá num caminho significativo para obter vantagens competitivas estratégicas num ambiente de trabalho global (Beckett-Camarata et al., 1998).

Para terminar, Caminotti e Gray (2012) apresentam três tipos de *storytelling* que importa referir:

Em primeiro lugar, as experiências: os autores referem que o contexto de sala de aula com alunos adultos se apresenta como um recurso poderoso de promoção do *storytelling*. Assim, a ênfase na educação de adultos são as técnicas experienciais - técnicas que exploram as experiências dos alunos, como discussões em grupo, exercícios de simulações, atividades de resolução de problemas, métodos de casos e métodos de laboratório (Holton et al., 2005:66).

Em segundo lugar, o *Role- Play*: Juntamente com a partilha de experiências na forma de história, outro veículo para contar histórias eficazes na aprendizagem de adultos é *role-play*. Cousins (1999) explica que o *role-play* é uma técnica de aprendizagem eficaz na medida em que um aluno pode assumir um papel numa situação de ficção e assim utilizar o seu conhecimento e experiência. Lloyd (1970) define o *role-play* como um procedimento de ação/espontaneidade que ocorre em circunstâncias fictícias e que tem três propósitos gerais: (1) Diagnóstico - proporcionar uma melhor compreensão das suas ações, na medida em que os participantes podem “ver-se” em ação; (2) Informativo - informar os participantes sobre a forma como devem proceder perante determinadas ações; e (3) - fornecer conhecimentos e habilidades aos participantes, permitindo-lhes experimentar uma situação quase verídica que lhes permitirá conhecer melhor a si mesmos e o seu comportamento através de informações de feedback.

Por último, os *Case-Studies*: Whyn-Williams et al. (2008) afirmam que os casos de estudo são uma forma muito útil de promover o realismo comercial, ajudando os participantes a estabelecer a ligação entre o conhecimento adquirido e as situações reais do mundo empresarial. Biggs (1989) dá o exemplo da utilização de casos de estudo no ensino superior, como um exemplo claro de uma atividade de aprendizagem, interação com outros e utilização de cenários reais como base de estudo, proporcionando o desenvolvimento de capacidades e o desenvolvimento de novos conhecimentos.

2.4.4 Escrita

Analisando agora outro tipo de arte que pode ser desenvolvido dentro das empresas, surge a escrita. Stockil (2009) defende que a mesma, mais concretamente a poesia, é fundamental no desenvolvimento do pensamento e da comunicação numa empresa, uma

vez que a poesia ajuda a clarificar e a desafiar a forma de pensar dos trabalhadores, apresentando-se assim como uma ferramenta muito útil para que os trabalhadores aprendam a expressar-se, o que é uma competência essencial no mundo empresarial atual (Whyte, 1994). Dando ênfase a este ponto, Morgan et al. (2010) reforça que a leitura e análise regular de poesia pode mesmo ajudar a desenvolver a criatividade junto dos trabalhadores. Segundo Simmons (2006), a escrita pode também ser muito útil para uma empresa promover a sua marca e imagem, já que o poder das palavras pode ser extremamente importante para conectar emocionalmente a empresa aos seus consumidores.

2.4.5 Teatro

Por último, aparece o teatro, em que controlar a respiração e os nervos, ter presença física, transmitir paixão, conectar-se com a audiência e interpretar inúmeros papéis, personagens e realidades diferentes, são algumas das competências que o ator tem de dominar e desenvolver e que são também muito importantes para os trabalhadores de uma empresa (Stockil, 2009). Para além disto, o processo teatral de repetir as cenas, adicionando um elemento extra em cada ensaio, pode ser muito importante para as empresas, uma vez que em muitos negócios, como por exemplo o desenvolvimento de *softwares* informáticos, o produto final resulta das constantes mudanças, adaptações e acrescentos até o produto final estar pronto (Austin and Devin, 2003).

2.5 A Arte e a Responsabilidade Social

Depois de analisar quais os benefícios que o contacto com a Arte pode trazer para as organizações, importa agora perceber de que forma a Arte pode ajudar a desenvolver o conceito de Responsabilidade Social dentro das empresas.

O conceito de Responsabilidade Social (RS) refere-se à relação que existe entre uma organização, geralmente uma organização comercial, e a sociedade em que esta se insere (Walsh, 2013). Segundo a Comissão Europeia (2011) a Responsabilidade Social nas Empresas pode ser definida como a responsabilidade que as empresas têm pelos impactos gerados na sociedade. A RS surge identificada com o conceito de desenvolvimento sustentável (Zak, 2015), que se prende com o desenvolvimento económico, sem agredir o ambiente nem a forma de viver do Homem, procurando assim conciliar as leis da natureza com as leis da economia (Kozlowski, 1994). O mundo deve projetar estratégias que permitam aos países mudarem os seus processos de crescimento e desenvolvimento, que são muitas vezes destrutivos, a nível do desenvolvimento sustentável. Contudo, o desenvolvimento sustentável envolve mais do que crescimento, requer uma mudança no conteúdo do crescimento, de forma a torná-lo menos intensivo em materiais e energia e mais equitativo no seu impacto (Comissão Mundial para o Ambiente e Desenvolvimento, 1987).

Este conceito tem surgido ao longo das últimas décadas cada vez com mais força e tem vindo a conquistar cada vez mais espaço junto do mundo empresarial (Erbschloe, 2015). Em 1999 apenas 35% das 250 maiores empresas do Mundo reportavam as suas atividades ao nível da Responsabilidade Social; em 2011, esta percentagem era de 95% (KPMG, 2011), o que espelha o aumento da importância desta matéria para as grandes empresas.

Uma das bases da RS é o conceito o *Triple Bottom Line* – TBL - (Zak, 2015), que resulta do paradigma do desenvolvimento sustentável e assenta na procura do equilíbrio entre três dimensões: economia, ambiente e social (Reichel, 2011). Segundo Elkington (1998), as empresas devem apresentar três linhas de ação devidamente separadas e que constituem os três P's – *Profit, People e Planet*. O primeiro “P” diz respeito à preocupação que todas as empresas têm em gerar lucro; o segundo “P” prende-se com a responsabilidade social que as empresas devem apresentar em todas as suas operações bem como a sua preocupação com os seus recursos humanos; e finalmente, o terceiro “P”

foca-se na dimensão da responsabilidade ambiental e ecológica que as empresas devem apresentar (Hindle, 2008).

Com estas três linhas de ação, as empresas estarão aptas a criar não apenas valor económico, mas também valor ambiental e social (Zak, 2015), sendo na questão social que se pode estabelecer o paralelismo entre a Arte e a RSE, uma vez que o “P” de *people* se refere à interação que as empresas possuem com os seus trabalhadores e com as comunidades em que se inserem (Harmon et al., 2009).

Para Stern (2015), existem cinco tópicos onde é possível observar esta relação entre a Arte e a RS. Em primeiro lugar, as empresas estão cada vez mais interessadas no poder do “*storytelling*”- contar histórias - uma vez que o impacto do “*storytelling*” vai para além do negócio em si, conseguindo abordar questões relacionadas com a Responsabilidade Social dentro das empresas.

Em segundo lugar, as empresas estão cada vez mais a aplicar um reforço de capital de forma a conseguir apoiar áreas que visam o desenvolvimento da sua comunidade, o que potencia possíveis investimentos em organizações culturais, além do próprio aumento da cultura dentro da empresa;

Em terceiro lugar, a aposta em programas de arte juvenis que visam educar e envolver os jovens a tomar medidas e ação acerca de questões sociais, construir aptidões de liderança e proporcionar emprego;

Em quarto lugar, muitos líderes valorizam a capacidade das artes para contribuir para um tipo de transformação ou mudança social que eles veem como crítico para o sucesso dos seus investimentos a nível de RS;

Por último, a atividade da responsabilidade social nas empresas ajuda a que estas se distingam umas das outras, preocupando-se em criar um clima de trabalho e de comunidade saudável, e atraindo e mantendo os seus trabalhadores, especialmente os talentos da nova geração.

Finalmente, Stern (2015) refere que a Arte tem uma capacidade única de melhorar a consciencialização, o conhecimento e o diálogo à volta de questões complexas, bem como promover a aproximação de pessoas com culturas e formas de estar diferentes. Assim, segundo o autor, a Arte e a cultura afirmam-se como meios extremamente úteis para promover a RS dentro das empresas.

2.5.1. Responsabilidade Social Estratégica

Como apresentado anteriormente, a preocupação pelo desenvolvimento do conceito de Responsabilidade Social dentro das organizações tem vindo a aumentar nos últimos anos. Deste modo, cabe agora apresentar quais as implicações que esse mesmo desenvolvimento pode apresentar ao nível das estratégias adotadas pelas organizações.

Segundo McWilliams e Siegel (2006), a Responsabilidade Social desempenha um papel fundamental na formulação da estratégia empresarial dentro das organizações, atuando como um fator diferenciador. Para Filho et al. (2010) a Responsabilidade Social Estratégica pode ser definida como uma estratégia a adotar pelas empresas de modo a conseguir gerar valor e ao mesmo tempo aumentar a sua imagem e reputação.

Deste modo, a Responsabilidade Social Estratégica é fundamental para as empresas conseguirem definir claramente os seus objetivos e motivações relacionados com a prática da Responsabilidade Social, medir o impacto da Responsabilidade Social ao nível dos *stakeholders*², perceber de que forma a liderança e a cultura organizacional têm impacto no desenvolvimento da Responsabilidade Social, e ainda, compreender quais os custos para a empresa da prática deste conceito de uma forma ativa (McWilliams and Siegel, 2006). Para Werther e Chandler (2010) a Responsabilidade Social Estratégica resulta da interação entre as empresas e as sociedades em que estas se inserem, e das responsabilidades para ambas as partes que resultam dessa ligação. Em consequência desta interação, Chandler salienta o papel cada vez maior dos *stakeholders* na vida das empresas.

Baron (2001) refere que a prática da Responsabilidade Social dentro das organizações apenas se constitui Responsabilidade Social Estratégica quando a empresa consegue captar o valor acrescentado da implementação deste conceito, seja através da valorização dos seus colaboradores ou através do aumento da imagem e da reputação da organização (Filho et al.,2010). Assim, a Responsabilidade Social Estratégica dentro das organizações assume um papel vital na formação de vantagens competitivas, o que constitui um fator

² Pessoas singulares, grupos ou organizações que têm interesse acerca do rumo de determinada organização (Freeman, 1987)

preponderante no mercado extremamente competitivo dos dias de hoje (Filho et al., 2010).

Importa ainda referir que para além da Responsabilidade Social Estratégica, Husted e Salazar (2006) identificam mais dois tipos de Responsabilidade Social, a altruísta e a egoísta. Segundo os autores, a principal diferença entre os três tipos de responsabilidade social reside nas motivações que estão por detrás das suas práticas de RS, sendo que no caso da Responsabilidade Social Altruísta as empresas importam-se apenas em promover o bem-estar da sociedade não tendo em conta os custos que daí possam advir. Por outro lado, quando as empresas apenas se preocupam em promover a Responsabilidade Social com o propósito de retirar benefícios económicos, as empresas praticam uma Responsabilidade Social Egoísta (Husted and Salazar 2006). Uma combinação da preocupação por parte das empresas em desenvolver atividades que promovam o bem-estar da sociedade e das comunidades locais, juntamente com a procura pelo aumento dos resultados e da sua reputação traduz-se na Responsabilidade Social Estratégica, que de acordo com Husted e Salazar (2006), é a estratégia mais adequada a seguir pelas empresas.

Por fim, é ainda de referir que a Responsabilidade Social Estratégica se encontra intrinsecamente relacionada com a construção da imagem e reputação de uma empresa, sendo assim fundamental para que esta se consiga destacar da sua concorrência (Werther and Chandler, 2005). Num mercado extremamente competitivo, em que os consumidores facilmente encontram produtos substitutos, a criação de uma imagem de marca forte, essencial na captação e fidelização de clientes, apenas é possível através da Responsabilidade Social Estratégica, cuja ação é fundamental na construção da imagem das organizações na mente dos consumidores. Deste modo Werther e Chandler (2005) sublinham que uma gestão eficaz da marca combinada com a implementação da Responsabilidade Social de uma forma estratégica constitui um fator decisivo para a criação de vantagens competitivas para as organizações.

É assim possível afirmar que a Responsabilidade Social Estratégica representa a forma como as empresas se posicionam no ambiente em que atuam e a imagem que pretendem transmitir para todos os seus *stakeholders* (Bansal and Bogner, 2002).

A Arte como Catalizador de Criação de Valor

Após apresentar alguns fundamentos relacionados com a temática em estudo e que têm sido desenvolvido por diversos autores ao longo dos últimos anos, cabe agora explicar qual a metodologia encontrada para dar seguimento à investigação em curso.

3. Metodologia

O presente capítulo tem como objetivo dar a conhecer as opções metodológicas escolhidas na realização deste estudo, no sentido de procurar dar resposta à questão de investigação em análise.

Este estudo tem como principais objetivos perceber se existe uma relação entre a Arte e os colaboradores da EDP, se esta relação é fomentada de alguma forma pela empresa e se os colaboradores denotam que existe algum resultado proveniente desta relação que favoreça a empresa.

Deste modo, procurando dar resposta às questões em investigação foi adotada a metodologia qualitativa, uma vez que, esta é a mais adequada a aplicar quando se está perante um estudo de carácter subjetivo (baseado em opiniões, estudos, pontos de vista, entre outros) e não de carácter objetivo (baseado em números, dados concretos, etc). Complementando esta ideia, é de referir que este estudo envolve um fenómeno de tomada de decisões, observando-se o facto de esse fenómeno se desenvolver sob várias influências (Teisman and Kalijn, 2008), o que reforça assim a adoção do método qualitativo. Para além disto, e lidando com este tipo de complexidade, existe a necessidade de seguir um sistema que requer que se olhe para as inter-relações em vez da cadeia linear causa-efeito; olhando para os processos de mudança em vez de olhar para dados puramente analíticos (Senge, 2006). De salientar ainda que a base qualitativa é mais adequada a nível do processo de examinação devido à sua riqueza de detalhe, na medida em que ao longo da entrevista vão surgindo novas questões e é dada ao entrevistado a possibilidade de este desenvolver ideias e conceitos que à partida não estariam previstos. Por outro lado, Glaser e Strauss (1967) argumentam que é a conexão íntima com a realidade empírica que permite o desenvolvimento de uma teoria relevante, testável e válida. Todas estas características fazem com que o método de pesquisa qualitativa seja o mais adequado para um estudo deste tipo.

Assim, seguindo o método qualitativo, o instrumento selecionado para a recolha de dados foi a entrevista exploratória (ver anexo I), que de acordo com Quivy e Campenhoudt (1992) tem como função principal revelar determinados aspetos do fenómeno estudado, na medida em que, ajuda o entrevistado a pensar e refletir acerca de questões que sem o recurso à entrevista exploratória dificilmente desenvolveria. Os autores referem ainda que

as entrevistas exploratórias têm como principal objetivo encontrar pistas de reflexão, ideias e hipóteses de trabalho e não para verificar hipóteses pré-estabelecidas.

Para tal, entrou-se em contacto, de fevereiro a abril de 2017, com cinco colaboradores que pertencem a diferentes áreas dentro da empresa EDP, nomeadamente o Dr. Miguel Coutinho (diretor da Fundação EDP), Dr. Manuel dos Santos (administrador da Fundação EDP), Engenheiro Pita de Abreu (diretor da Universidade Corporativa da EDP), Arquiteta Ana Barros (EDP Valor) e Dra. Maria Antónia Fonseca (Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição).

As entrevistas foram realizadas presencialmente, em português e registadas através de um gravador. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e encontram-se codificadas. É de salientar que todos os entrevistados mostraram disponibilidade no sentido de revelar os seus nomes e os cargos que ocupam dentro do grupo EDP.

Como tal, apresenta-se na tabela abaixo, um quadro síntese de apresentação aos entrevistados:

Tabela 1- Tabela Síntese das Entrevistas Realizadas

Entrevista	Nome	Cargo
A	Miguel Coutinho	Director da Fundação EDP
B	Manuel dos Santos	Administrador da Fundação EDP
C	Pita de Abreu	Diretor da Universidade Corporativa da EDP
D	Ana Barros	EDP Valor
E	Maria Antónia da Fonseca	Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição

Fonte: Autor

Toda a informação que sustenta as entrevistas foi baseada na revisão de literatura, com o intuito de explorar os conteúdos de forma mais direta e de forma a poder retirar possíveis conclusões de forma mais clara e objetiva. Deste modo, procurou-se com as entrevistas dar resposta à questão de investigação levando sempre em linha de conta aqueles que foram os temas abordados na revisão de literatura. Assim, foi possível desenvolver junto

dos entrevistados, questões relacionadas com os benefícios da arte para as empresas, a ligação entre o mundo empresarial e o mundo artístico, ou ainda a responsabilidade social dentro das organizações e a forma como a Arte pode ajudar a potenciar este conceito, sempre tendo em conta o universo EDP.

Após a realização das entrevistas, é de referir que para o seu tratamento foi utilizado o *software* MAXQDA, no sentido de ajudar a categorizar a informação recolhida, e ainda ajudar a atribuir códigos às perguntas elaboradas (Yin, 2009). Deste modo, foi possível agrupar as perguntas desenvolvidas tendo em conta as questões em investigação e os conteúdos desenvolvidos ao longo da revisão de literatura.

4. Apresentação da EDP

De forma a medir o impacto da Arte no mundo empresarial e perceber de que forma é que a Arte se faz sentir no contexto empresarial português, foi escolhida a empresa portuguesa EDP como objeto de estudo. A escolha desta empresa prende-se com o facto de ser uma empresa de renome no sector energético e uma das maiores empresas a atuar no mercado português. Deste modo, importa fazer uma breve consideração da mesma, bem como apresentar a sua ligação com a Arte.

A EDP foi constituída em 1976 como uma empresa pública, resultado da nacionalização e fusão das principais empresas do sector elétrico presentes em Portugal (Gomes, 2013). É uma empresa ligada ao setor da eletricidade que conta com 12.000 colaboradores, marca presença em 14 países e cerca de 60% da sua produção provém de energias renovadas. A EDP é considerada a maior empresa produtora, distribuidora e comercializadora de eletricidade, contando com 9.8 milhões de clientes (Relatório e Contas EDP, 2016).

Devido ao facto de a empresa ter uma preocupação acrescida pelo ambiente, a empresa optou por se reger por oito princípios de sustentabilidade, nomeadamente a criação de valor, eficiência na utilização dos recursos, proteção do ambiente, integridade, diálogo com as partes interessadas, gestão do capital humano, promoção do acesso à energia elétrica e apoio ao desenvolvimento social (Azevedo, 2011).

É uma empresa que tem como um dos pilares da sua visão as pessoas, nomeadamente os seus colaboradores, onde existe uma valorização do trabalho em equipa e onde existe um principal foco na promoção e desenvolvimento de competências³, promovendo diversas atividades na área do desporto e da cultura, como são exemplos as maratonas EDP e as três maiores provas de surf em Portugal (Cascais Women's Pro, Cascais Billabong Pro e Moche e Rip Curl Pro Portugal), no caso do desporto, e ainda, na área da cultura, o apoio à Casa da Música, Fundação Serralves, Bienal de Veneza e Companhia Nacional de Bailado.

³ website: www.edp.com, setembro 2017

Como tal, os órgãos de gestão da EDP têm vindo a desenvolver esforços no sentido de definirem um modelo estratégico, de forma a se conseguir implementar uma cultura organizacional⁴ na empresa (Antunes, 2010).

Como uma das medidas desse modelo que visa a implementação de uma cultura organizacional, temos que, em 2016, a distribuição do investimento voluntário orientado para a Arte e Cultura, Desenvolvimento Económico e Bem-estar Social aumentou face ao ano anterior em cerca de 43%, sendo que neste âmbito destacam-se as iniciativas relativas ao MAAT⁵, inaugurado em Outubro de 2016, Arte Pública e o Programa Férias para Crianças com Doenças Crónicas, entre outras (Relatório e Contas EDP, 2016).

Começando pelo MAAT - Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia - este é um museu que cruza três áreas num mesmo espaço, traduzindo a ambição de apresentar exposições nacionais e internacionais com o contributo de artistas, arquitetos e pensadores contemporâneos. Já o Programa Arte Pública envolve as populações em novas experiências culturais e estimula o desenvolvimento local, através da realização de intervenções artísticas em espaço público, em territórios de baixa densidade populacional a nível nacional. Por último, o Programa de Férias para Crianças com Doenças Crónicas, que se realiza no campo EDP de Palmela, beneficiou em 2016 quarenta e oito crianças, seguidas em cinco hospitais do Sistema Nacional de Saúde, tendo o apoio e validação da Direção Geral de Saúde.

Como reforço e recompensa deste modelo de cultura organizacional, a EDP foi reconhecida pela Reader's Digest, em 2016, como a marca de maior confiança, e foi ainda vencedora dos prémios *Marketeer*, em 2015, na categoria "Arte e Cultura", com a exposição "7 Mil Milhões de Outros" (Relatório e Contas EDP, 2016).

Por fim, é de salientar que em Janeiro de 2017 a *Time Out* Lisboa atribuiu ao MAAT o Corvo de Ouro, na categoria "Novidade do Ano". Para além disto, também em 2017,

⁴ Segundo Schein (1990) a cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um grupo desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correta de atuar, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A Arte como Catalizador de Criação de Valor

a cidade de Lisboa foi distinguida como a “Melhor Cidade” no âmbito dos *Wallpaper Design Awards*, tendo pesado bastante nesta decisão a construção do MAAT, o ARCOLisboa e a Trienal de Arquitetura, ambas iniciativas onde a Fundação EDP participou.

5. Resultados e Discussão

Como referido anteriormente as entrevistas realizadas tiveram como linha orientadora três questões de investigação, nomeadamente: 1) De que forma se pode combinar a Arte com o Mundo Empresarial?; 2) Quais os benefícios que a Arte pode trazer para as empresas? e 3) Será a Arte um fator potenciador da Responsabilidade Social dentro das empresas?

Neste sentido, este capítulo pretende demonstrar quais os resultados mais relevantes e os dados mais importantes a retirar das várias entrevistas.

Assim, de forma a proceder ao tratamento das entrevistas efetuadas, e assim ser possível analisar e retirar as principais ideias discutidas ao longo das mesmas, foram criados códigos e subcódigos para analisar o conteúdo das entrevistas.

Deste modo, o sistema de códigos é o seguinte: 1 – A Arte o Mundo Empresarial; 2 – Formas de a Arte se inserir nas empresas: 2.1 – A Arte como Decoração; 2.2 – A Arte como entretenimento; 2.3 – A Arte como instrumento; 2.4 – A Arte como transformação estratégica; 3 – Benefícios da Arte para as Empresas; 4 – Tipos de Arte nas Empresas; 5 – A Arte e a Responsabilidade Social.

Ao longo da apresentação dos Resultados serão mencionadas as principais citações dos entrevistados que podem ser igualmente consultadas na tabela 2 do Anexo II.

5.1 A Arte e o Mundo Empresarial

Importar agora estabelecer uma ligação entre a revisão de literatura elaborada e as entrevistas realizadas, tecendo assim algumas conclusões.

Começando pela Arte e o Mundo Empresarial, é possível afirmar que todos os entrevistados foram unânimes relativamente a este tópico, para estes, a Arte está cada vez mais presente no mundo empresarial, as empresas procuram cada vez mais formas de introduzir a Arte no seu quotidiano e vêem na Arte uma clara ferramenta de diferenciação e criação de valor, salientando o facto de as empresas estarem “cada vez mais despertas

para o mundo artístico” (entrevistado D, EDP Valor). Nessa mesma ótica, é de destacar a “importância que a Arte tem vindo a ganhar dentro do universo EDP no sentido de tornar a empresa dotada de uma visão mais global, mais holística e mais atualizada” (entrevistado A, Diretor da Fundação EDP).

Através da revisão de literatura apresentada, é também possível dar ênfase a esta nova realidade, que de facto é possível conjugar a Arte e os seus movimentos artísticos com o dia-a-dia das empresas. Adler (2006) reforça esta ideia afirmando que existem cada vez mais casos de estreita relação de trabalho entre os artistas e as empresas e universidades. Também Austin e Devin (2003) refere que, numa economia atual centrada na criação de valor, ninguém melhor que os artistas para se apresentarem como portadores da mudança dentro das organizações. Por fim, Stockil (2009) aponta a capacidade de estimulação da criatividade que a Arte apresenta, juntamente com a necessidade de mudança dentro das organizações, como fatores explicativos da aproximação da Arte ao mundo empresarial. Deste modo, é possível concluir que a introdução da Arte no mundo empresarial se traduz, na perspetiva dos entrevistados e dos autores estudados, num fator crítico para as empresas que procuram desenvolver-se, crescer e prosperar num mercado global cada vez mais exigentes e desafiante.

Outro dado interessante que foi apresentado na revisão de literatura e que com as entrevistas efetuadas se veio confirmar, é o facto de a Arte se poder introduzir no mundo empresarial de variadíssimas formas, tendo ao longo deste estudo sido agrupadas em quatro principais. Neste sentido, é possível afirmar sem dúvidas que “hoje em dia é fundamental que exista uma cooperação cada vez maior entre o mundo científico, o mundo empresarial e o mundo artístico” (entrevistado B, Administrador da Fundação EDP).

Como formas de a arte se inserir nas empresas, apresenta-se em primeiro lugar a Arte como forma de decoração dentro das empresas, que no caso da EDP se pode observar através da grande coleção de arte que a empresa dispõe e que exhibe nas suas salas de trabalhos, gabinetes e edifícios. Se por um lado “o próprio edifício da sede da EDP é uma obra de arte” (entrevistado E, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição), por outro, “a vasta exposição de obras de arte ao longo de várias infraestruturas do grupo

é também uma forma de premiar e valorizar o trabalho dos artistas portugueses” (entrevistado A, Diretor da Fundação EDP).

Em segundo lugar, existe a Arte como forma de entretenimento, em que no caso da EDP é dado especial ênfase à forte atividade de mecenato da empresa, no sentido de financiar companhias de bailado, músicas ou artistas plásticos, o que se traduz num grande incentivo que a empresa apresenta em levar os seus colaboradores a espetáculos de todo o tipo de artes. Neste sentido é de referir “o facto de a EDP ser mecenas exclusivo da Companhia Nacional de Bailado, e de todos os anos a empresa organizar um concerto no Teatro Nacional de São Carlos para todos os colaboradores da empresa” (entrevistado E, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição). É também de destacar a “organização do EDP Cool Jazz” (entrevistado D, EDP Valor) ou ainda, “a criação do cartão *membership* que qualquer colaborador da EDP pode obter e com o mesmo ter acesso a museus e várias exposições ao longo de todo o ano” (entrevistado A, Diretor da Fundação EDP).

Para além destas duas formas de inserção da Arte na vida das empresas, existe ainda a Arte como fator de instrumento, muito presente na EDP nos vários “*workshops*” (entrevistado B, Administrador da Fundação EDP) e “atividades de *team building*” (entrevistado E, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição) desenvolvidas dentro da organização para fomentar a cooperação, o trabalho em equipa e o desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Finalmente, existe ainda a Arte como transformação estratégica, na medida em que é possível verificar que a Arte pode intervir em áreas como o *marketing*, a visão e os valores, ou ainda a criatividade e a inovação. No caso da EDP verifica-se esta realidade uma vez que a empresa acredita que “ao promover as artes e a cultura, e ao fazer desta área um pilar fundamental na sua atuação, está a promover a educação, a formação e o desenvolvimento dos seus colaboradores e assim a potenciar o desenvolvimento da comunidade em que está inserida, promovendo uma sociedade mais culta, mais informada e mais cosmopolita” (entrevistado B, Administrador da Fundação EDP).

Deste modo, tomando em consideração o caso da EDP, é possível concluir que a Arte se pode inserir dentro das organizações de quatro formas diferentes, sendo que, Seifter

(2004) refere que é fundamental esta inserção, já que os artistas são os mais competentes na introdução de novas dinâmicas de trabalho dentro das organizações.

5.2 Benefícios da Arte

Passando agora para os benefícios da Arte para as empresas, tanto os autores estudados como os entrevistados não têm dúvidas, a Arte pode trazer inúmeros benefícios para as organizações, seja através do desenvolvimento dos seus recursos humanos, seja através da intervenção na comunidade em que operam ou ainda através do reconhecimento e notoriedade que as empresas podem obter com este tipo de iniciativas artísticas.

Retomando uma vez mais o caso da EDP, é de referir que “a Arte é essencial para tornar as pessoas mais ricas e que ao ficarem mais ricas, as pessoas ganham uma maior capacidade de dar e de o fazer de forma diferente” (entrevistado D, EDP Valor). Neste sentido, “a Arte traz por um lado visibilidade para a empresa e por outro incute a necessidade de criação de novas ideias e estimula a criatividade” (entrevistado E, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição). Para além disto, é de referir que “a Arte traz para as empresas a capacidade de antecipar novos cenários, o pensar aberto e a inovação, para além dos óbvios benefícios de reputação e de afirmação da identidade da empresa” (entrevistado C, Diretor da Universidade Corporativa da EDP). Por fim, é de reforçar a ideia de que “a Arte tem um enorme contributo para que as empresas tenham colaboradores mais cosmopolitas, mais informados e com uma visão mais holística e abrangente do mundo e da sociedade em que se encontram” (entrevistado A, Diretor da Fundação EDP).

Em linha com os entrevistados, Howkins (2001) acrescenta que o contacto com a Arte torna os trabalhadores mais motivados e eleva os seus níveis de performance, enquanto que Antal e Strauß (2013) concentram a sua análise nos benefícios que a Arte traz para as empresas ao nível do aumento da criatividade dos trabalhadores, do aperfeiçoamento da comunicação dentro da empresa e no desenvolvimento de competências de liderança. Assim, juntando a análise feita na revisão de literatura aos resultados obtidos com as entrevistas realizadas, facilmente se percebe que a Arte traz inúmeros benefícios para as empresas.

Relativamente aos tipos de Arte nas empresas, é de referir que a Arte pode ser trabalhada dentro das organizações de diversas formas, nomeadamente através do teatro, das artes visuais, da escrita, do *storytelling* ou da música. Face a esta possibilidade os entrevistados deram as suas respostas no sentido de mostrar que a estes tipos de Arte podem estar presentes dentro das empresas e que, em alguns casos, isso já acontece no grupo EDP. Neste sentido, há a destacar “as ações de escrita criativa realizadas pela empresa, o contacto com *graffiters* internacionais, ou ainda a utilização do teatro como veículo de divulgação de informação” (entrevistado E, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição). Por outro lado, é de referir “a realização de formações com base em situações de *role-play* e cujo objetivo é o de treinar a forma como se deve dar *feedback* aos colegas de trabalho e como se deve reagir a esse mesmo *feedback*” (entrevistado C, Diretor da Universidade Corporativa da EDP). Por fim, destacar ainda a “existência de ateliês de arte e a criação da Orquestra Energia no sentido de promover a música junto dos colaboradores da empresa” (entrevistado A, Diretor da Fundação EDP).

Tal como os entrevistados, a revisão de literatura elaborada vai de encontro à ideia de que existem diversos tipos de arte nas empresas. Deste modo, Hanke (2012) afirma que a música pode ser um fator preponderante para o desenvolvimento da liderança dentro das organizações, enquanto que Naiman (2007) defende a pintura e o desenho como mecanismos de estimulação da criatividade e da resolução de problemas. Por outro lado, Kallio et al. (2013) referem que o *storytelling* é fundamental para os colaboradores consigam discutir acerca dos seus problemas e preocupações dentro da empresa.

Em suma, é possível afirmar que podem ser desenvolvidos diversos tipos de arte dentro das empresas e que estes podem trazer consigo vários benefícios para as empresas.

5.3 Arte como Fator Diferenciador

Por fim, importa ainda apresentar os resultados relativos à análise que se prende com a Arte e a Responsabilidade Social.

Dado que a revisão de literatura aponta para o facto de a Arte poder ter um papel fundamental na promoção da responsabilidade social dentro das empresas, é essencial

perceber o que pensam os entrevistados acerca desta temática e assim olhar uma vez mais para o caso da EDP.

Neste sentido, é possível afirmar que “a Arte tem uma influência clara na comunidade e na promoção da Responsabilidade dentro das organizações” (entrevistado D, EDP Valor). No mesmo sentido, é de referir “o papel preponderante que a Responsabilidade Social tem no grupo EDP, sendo atribuída especial importância às pessoas” (entrevistado E, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição). Desta forma, o grupo EDP promove e patrocina diversos projetos como por exemplo maratonas, o Jardim Zoológico ou ainda projetos relacionados com o público infantojuvenil, reforçando uma vez mais a “grande importância que as pessoas têm para o grupo EDP, afirmando-a como uma empresa olha para os seus clientes como seres humanos e cidadãos e não apenas consumidores” (entrevistado C, Diretor da Universidade Corporativa da EDP). Por outro lado, é de destacar também que “a EDP tem uma grande preocupação com a valorização cultural e artística da sociedade e do país” (entrevistado C, Diretor da Universidade Corporativa da EDP). Por fim, é referir que “para além do lucro das empresas existe um mundo muito mais importante” (entrevistado A, Diretor da Fundação EDP) sendo que, “a EDP ao fomentar a cultura e a Arte está naturalmente a melhorar o mundo” (entrevistado C, Diretor da Universidade Corporativa da EDP).

Alinhados com os entrevistados, Seiffter (2004) defende que a Arte é essencial para trazer para as empresas o debate acerca de questões de desenvolvimento social, cultural e ambiental, ao passo que Mainemels (2004) acredita que a Arte é fundamental na criação de plataformas de diálogo e despertar o ser humano para questões relacionadas com a Responsabilidade Social.

6. Conclusões, Limitações, Recomendações e Contribuições

6.1 Conclusões

Com este estudo procurou-se perceber qual a relação que pode ou não existir entre a Arte e o mundo empresarial. Deste modo, foram estudados diversos autores com o propósito de compreender a evolução do papel das artes junto das organizações.

A par disto, foram também abordadas várias temáticas relacionadas com a inserção da Arte no mundo empresarial, nomeadamente, de que forma a Arte se pode inserir dentro das empresas, quais os benefícios resultantes desta ligação, quais os tipos de arte que podem ser desenvolvidos dentro das organizações ou ainda o papel da Arte na promoção da responsabilidade social das empresas.

Assumindo a relevância que a Arte tem no universo da empresa EDP, foi selecionada esta empresa como objeto de estudo para a investigação em causa. É de referir que a EDP possui uma fundação própria e se caracteriza por ser uma empresa altamente dinâmica na valorização e promoção da Arte em Portugal, quer em contexto empresarial, como em contexto cívico/comunitário. Assim, foram entrevistadas várias individualidades que possuem um papel relevante dentro do universo EDP, cujo trabalho está diretamente relacionado com a introdução da Arte no mundo empresarial.

Deste modo, com base nas entrevistas realizadas, foram elaborados diversas conclusões acerca da temática em estudo que importa referir.

A principal conclusão reside no facto do estudo apontar para uma clara tendência da inserção da Arte no mundo empresarial. Tanto ao nível da revisão de literatura elaborada, como ao nível das entrevistas realizadas, autores e entrevistados não têm dúvidas de que a Arte está cada vez mais a desempenhar um papel relevante na vida das organizações. Com o passar dos anos esta relação tem vindo a estreitar cada vez mais (Moreira, 2008), e hoje é possível observar a importância que a Arte pode ter para o desenvolvimento das organizações, dotando-as de capacidades fundamentais para sobreviverem aos mercados extremamente agressivos em que operam (Kim and Renee, 2014). Assim, a Arte pode-se

assumir como uma poderosa ferramenta de desenvolvimento e criação de valor (Schiuma, 2009) como se vê no caso de estudo da EDP.

Por outro lado, importa salientar que existem várias formas de Arte se inserir dentro das empresas, que tal como indicado por DarsØ (2004) são quatro: decoração, entretenimento, instrumento e transformação estratégica. Ao longo das entrevistas realizadas facilmente se percebeu que qualquer uma destas 4 formas de inserção da Arte está presente na EDP, e por esse motivo, os entrevistados não têm dúvidas em referir que, tal como proposto na revisão de literatura, qualquer uma das quatro pode ser aplicada como uma forma de inserção da Arte no seio das empresas.

Para além disto, é de destacar os vários benefícios que a Arte pode trazer para as empresas, com destaque para Antal e Strauß (2013) que referem o aumento da criatividade dos trabalhadores, o aperfeiçoamento da comunicação na organização, o desenvolvimento de novas ideias e ainda a construção da verdadeira identidade da empresa. Neste sentido, Stockil (2009) defende que as artes podem ajudar no desenvolvimento de diversas capacidades, tais como o desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento de equipa, o desenvolvimento da cultura organizacional e finalmente o desenvolvimento organizacional. Tal como os vários autores estudados também os entrevistados defendem que a Arte pode trazer inúmeros benefícios para as empresas, destacando a criatividade, a inovação, a capacidade de adaptação a novos cenários ou ainda o aumento de notoriedade e prestígio.

Outra conclusão a retirar deste estudo é o facto de poderem ser praticados vários tipos de arte dentro das empresas, mais especificamente o teatro, a música, a escrita, as artes visuais e o *storytelling*. Neste âmbito os entrevistados referiram que muitos destes tipos de arte são postos em prática dentro da EDP, destacando as formações que existem com base em *role-plays*, os ateliês de pintura e história de arte, ou ainda a existência da OrquestraEnergia.

Por último, importa salientar o importante papel que a Arte pode ter na promoção da responsabilidade social dentro das empresas, referido tanto pelos autores abordados ao longo da revisão de literatura como pelos entrevistados. Neste sentido, Stern (2015) refere que a Arte tem uma capacidade única de aproximar as pessoas com culturas e hábitos diferentes e ainda a capacidade de estimular o diálogo em torno de temas/questões

complexas. Para além disto, os entrevistados acrescentam que a promoção da Arte tem uma clara influência na comunidade, contribuindo para uma sociedade mais aberta, mais cosmopolita e mais atualizada.

6.2 Limitações e Estudos Futuros

A primeira limitação que se pode apresentar a este trabalho é o facto de o mesmo ser apenas um caso de estudo, ou seja, é um caso exemplar em que se toma por base uma empresa, no caso a EDP, quando outras empresas e/ou casos poderiam ser estudados.

Outra limitação reside no número de entrevistados, sendo que, seria bastante interessante que as entrevistas realizadas abrangessem um número maior de participantes, de forma a reunir um maior número de opiniões acerca da temática em estudo e assim sustentar de forma mais consistente as conclusões apresentadas. Ainda assim, é de referir que todas as pessoas entrevistadas são intervenientes diretos. Neste contexto, seria também interessante que as entrevistas fossem realizadas a pessoas com cargos na empresa EDP mais diferenciados, de modo a obter diferentes pontos de vista e diferentes perceções acerca dos meus temas. Por exemplo, entrevistar trabalhadores da EDP, sem cargos de chefia, com o intuito de compreender a sua opinião acerca da inserção da Arte no seu dia-a-dia seria uma fonte de informação preciosa para enriquecer a investigação.

Para além disto, é de salientar a utilidade que os dados quantitativos podem ter em estudos complementares desta natureza, sendo assim relevante, para uma futura investigação, a apresentação de estudos que revelem de forma mais objetiva e tangível a relação que se pode estabelecer entre a Arte e o mundo empresarial e de que forma é que a Arte é inserida e percecionada dentro das organizações.

Por fim, há a destacar o facto de este estudo poder ser aplicado em países diferentes e em setores de atividade diferentes.

6.3 Contribuições

Após a sua conclusão, este estudo apresenta contribuições práticas e teóricas que importa destacar.

A Arte como Catalizador de Criação de Valor

Relativamente às contribuições teóricas, este estudo vem reforçar a literatura existente acerca desta temática, apresentando-se assim como mais uma aplicação do corpo teórico a uma empresa em particular (caso de estudo), neste caso a EDP.

Em termos de contribuições práticas, é de referir que através deste caso de estudo procura-se expor as potencialidades da combinação da Arte com o Mundo Empresarial, deste modo, este estudo é essencial para mostrar como a Arte se pode manifestar no dia-a-dia das empresas e quais as dinâmicas que podem resultar desta relação.

7. Bibliografia

- Abma, T. (2003). *Storytelling Workshops as an organizational learning intervention . Management Learning.*
- Adler, N. (2006). *The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do? . Academy of Management Learning & Education.*
- Antal, A., & Strauß, A. (2013). *Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added. Creative Clash Report.*
- Antunes, A. T. (2010). *Caso EDP Distribuição S.A.: Aplicação do balanced scorecard como sistema de controlo operacional.* Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade Técnica de Lisboa .
- Artlab. (2009). *15 cases artists & businesses. People in the innovation & experience economy.* Artlab.
- Austin, R., & Devin, L. (2003). *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work .* Nova Iorque: FT Prentice Hall.
- Azevedo, P. A. (2011). *A divulgação voluntária dos intangíveis e as imagens nos relatórios e contas: o caso da EDP - Energias de Portugal, S.A.* Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho.
- Baer, M. (2012). *Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations.* *Academy of Management Journal .*
- Bansal, P., & Bogner, W. C. (2002). *Deciding on ISO 14001: economics, institutions, and context.* *Long Range Planning .*
- Barker, R., & Gower, K. (2010). *Strategic application of storytelling in organizations - Toward effective communication in diverse worlds.* *International Journal of Business Communication.*
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.* *Journal of Management .*
- Baron, D. P. (2001). *Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy.* *Journal of Economics & Management Strategy.*
- Barry, D. (2011). *Art and entrepreneurship, apart and together.* Cheltenham: Edward Elgar.

- Beckett-Camarata, E., Camarata, M., & Barker, R. (1998). Integrating Internal and External Customer Relationships true Relationship Managment: A strategic response to a changing global environment . *Journal of Business Research*.
- Benhabib, S. (1999). Sexual difference and collective identities: The new global constellation. *Journal of Women in Culture and Society*.
- Biggs, J. (1989). Approaches to the enhancement of tertiary teaching. *Higher Education Research and Development* .
- Bird, S. (2007). Sensemaking and identity - The interconnection of storytelling and networking in a women's group of a large corporation. *International Journal of Business Communication*.
- Black, G. (2005). *The Geography of Small Firm Innovation*. Springer Science e Business Media.
- Boal, A. (2000). *Theatre of the oppressed*. Pluto Press.
- Caminotti, E., & Gray, J. (2012). The Effectiveness of Storytelling on Adult Learning. *Journal of Workplace Learning* .
- Christiansen, J. (2000). *Competitive innovation management: techniques to improve innovation performance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Comunian, R. (2008). Culture Italian style: business and the arts. *Journal of Business Strategy* .
- Cousins, R. (1999). Demonstrating meditation through the use of role playing. *Journal of Management Education*.
- Craft, M. A. (1979). The corporation as art collector. *Business Horizons*.
- Cunliffe, A. (2002). Social poetics as management inquiry: A dialogical approach. *Journal of Management Inquiry*.
- DarsØ, L. (2004). *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Business*. Copenhaga: Samfundslitteratur.
- Davis, H., & Scase, R. (2000). *Managing Creativity: The Dynamics of Work and Organization*. Open University Press.
- Dell'Era, C. (2010). Art for business: creating competitive advantage through cultural projects. *Industry and Innovation* .
- Demyen, S., & Ciurea, J. (2016). The Role of Creativity for Achieving Performance in Management. *The Annals of the University of ORADEA*.
- Desenvolvimento, C. M. (1987). Our Common Future - The Butland Report. *Report of the World Commission on Environment and Development*.

- Drucker, P. F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*.
- EDP. (2016). *Relatório e Contas*. Lisboa: EDP - Energias de Portugal.
- EDP, F. (2015). *Relatório de Contas*. Fundação EDP.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*.
- Erbschloe, M. (2015). Corporate Social Responsibility. *Research Starters*.
- Europeia, C. (2011). *Reponsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da UE para o período de 2011-2014*. COMUNICAÇÃO DA COMISSÃO AO PARLAMENTO EUROPEU, AO CONSELHO, AO COMITÉ ECONÓMICO E SOCIAL EUROPEU E AO COMITÉ DAS REGIÕES.
- Feroze, P. (2009). Visual Arts in Business. Em T. Stockil, *How artforms can adress business issues* (p. 22). Arts and Business.
- Filho, J. M., Wanderley, L. S., Gómez, C. P., & Farache, F. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*.
- Florida, R. (2002). Bohemia and Economic Geography. *Journal of Economic Geography*.
- Ford, C. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*.
- Foundation, T. W. (2003). *The missing link: from productivity to performance*. The Work Foundation.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in Organizations*. OUP Oxford.
- Gherman, R., Brad, I., & Dincu, A.-M. (2016). THE ROLE AND IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES IN ORGANIZATIONS. *Faculdade de Gestão Agrícola de Timisoara*.
- Glasser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies of qualitative reasearch*. London: Wiedenfeld and Nicholson.
- Goldstein, A. (1980). Thrills in response to music and other stimuli. *Physiological Psychology*.
- Gomes, J. M. (2013). *Relatório de Estágio - EDP Soluções Comerciais, S.A. Departamento de Operações de Clientes Empresariais - Pré-contencioso e Processo de Gestão da Dívida*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Gutkowski, S., Ginath, Y., & Guttman, F. (1992). Improving Psychiatric Environments through Minimal Architectural Changes. *Psychiatric Services*.

- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hank, P. (2012). Extracts in English: Performance and Leadership. *Oxford Press*.
- Harmon, J., Bucy, F., Nickbarg, S., & Wirtenber, J. (2009). *The Sustainable Enterprise Fieldbook*. Nova Iorque: New York: Greenleaf Publishing.
- Hatch, M. J. (1997). Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern perspectives. *Oxford University Press*.
- Hindle, T. (2008). *Guide to Management Ideas and Gurus*. London: Profile Books.
- Holton, F., Knowles, S., & Swanson, A. (2005). *The Adult Learner*. London: Butterworth-Heinemann.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. Penguin.
- Iancu, D. (2014). Globalization of Competition. *Valahian Journal of Economic Studies*.
- Jesus, D. (2013). As Grandes Potências e as Economias Emergentes no Pós-Crise. *Revista de Sociologia e Política*.
- Johansson, U. (2012). *Artists as organizational development facilitators – evaluation of six projects*. Suécia: School of Business, Economics & Law in cooperation.
- Junarsin, E. (2009). Managing Discontinuous Innovation. *Management Review*.
- Kallio, A., Passila, A., & Oikarinen, T. (2013). Creating dialogue by storytelling. *Journal of Workplace Learning*.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2014). Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. *Harvard Business Review Press*.
- Knell, J. (2004). Art Works: Why Business Needs the Arts. *Arts & Business*.
- Knight, W. E., & Rickard, N. S. (2001). Music prevents stress-induced increases in subjective anxiety, systolic blood pressure, and heart rate in healthy males and females. *Journal of music therapy*.
- Kozłowski, S. (1994). Caminho para o Desenvolvimento Sustentável. *PWN Warsaw*.
- KPMG. (2011). *KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting*. KPMG.
- Lesiuk, T. (2005). The effect of music listening on work performance. *Psicology of music*.
- Lins, K., Servaes, H., & Tamayo, A. (2017). Social Capital, Trust, and Firm Performance: The Value of Corporate Social Responsibility During the Financial Crisis. *The Journal of Finance*.

- Lloyd, J. (1970). Role playing, collective bargaining, and the measurement of attitude change. *Journal of Economic Education*.
- Mainemels, B. (2004). Art As a Language of Organisational Identity. *Arts & Business and Institute of Public Policy*.
- Mau, B., & Boundaries, T. I. (2004). *Massive Change*. London: Phaidon Press Ltd.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*.
- Melkas, H., & Harmaakorpi, V. (2012). Epilogue: Two modes of practice-based innovation. Insights, applications and policy implications. *Springer Berlin Heidelberg*.
- Moreira, R. (2008). Workart - A Gestão e a Arte. *Faculdade de Economia do Porto*.
- Morgan, C., Lange, K., & Buswick, T. (2010). What poetry brings to business. *University of Michigan Press*.
- Naghsipour, S., & Marie, J. J. (2008). Globalization Discontent: The Effects of Globalization on Ethnic Protest. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*.
- Oldham, G., Cummings, A., Mischel, L., Schmidtke, J., & Zhou, J. (1995). Listen while you work? Quasi-experimental relation between personal-stereo headset use and employee work responses. *Journal of Applied Psychology*.
- Panksepp, J. (1995). The emotional sources of "chills" induced by music. *Music Perception: An Interdisciplinary Journal*.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Reichel, J. (2011). How to teach about social responsibility and sustainable development. *Universidade de Economia de Cracóvia*.
- Robinson, S., & Dix, A. (2007). EVOLVE: the evaluation London: The MAP Consortium, Creative Partnerships Thames Gateway . *Arts Council England East*.
- Russ, S. W. (1999). *Affect, Creative Experience and Psychological Adjustment*. Routledge.
- Salazar, J., & Husted, B. W. (2006). Taking Friedman seriously: maximizing profits and social. *Journal of Management Studies*.
- Schiuma, G. (2009). *The Value of Arts-Based Initiatives*. Londres: Arts & Business.

- Schrage, M. (2000). *Innovate, Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Harvard Business School Press.
- Seifter, H. (2001). *Leadership Ensemble: Lessons in Collaborative Management from the Worlds Only Conductorless Orchestra*. Orpheus Chamber Orchestra.
- Seifter, H. (2004). Artists Help Empower Corporate America. *The Arts and Business Quarterly* .
- Senge, P. (2006). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Random House Business.
- Simmons, J. (2006). Guinness and the role strategic storytelling. *Journal of Strategic Marketing*.
- Simon, D., & Gómez, M. (2014). Customer Satisfaction, Competition, and Firm Performance: An Empirical Investigation. *Managerial and Decision Economics*.
- Sloboda, J. A. (1991). Music Structure and Emotional Response: Some empirical findings. *Psychology of Music*.
- Stern, L. (2015). *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY & THE ARTS*. ANIMATING DEMOCRACY: AMERICANS FOR THE ARTS .
- Stockil, T. (2009). Artful Development: How Artforms Can Address Business Issues. *Arts & Business*.
- Stratton, V., & Zalanowski, A. (1991). The effects of music and cognition on mude. *Psychology of Music*.
- Styhre, A., & Eriksson, M. (2008). Bring in the Arts and Get the Creativity for Free. A Study of the Artists in Residence Project. . *Creativity and Innovation*.
- Suliman, A., Al-Khatib, H., & Thomas, S. (2016). Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Performance: Reflecting on the Past and Investing in the Future* .
- Teisman, G., & Kalijn, E.-H. (2008). Complexity Theory and Public Management . *Public Management Review*.
- Van den Brock, H., Cools, E., & Maenhout, T. (2008). A Case Study of Arteconomy Building a bridge between art and enterprise: Belgian businesses stimulate creativity and innovation through art. *Journal of Management and Organization*.
- VanGundy, A., & Naiman, L. (2007). *Ochestrating Caollaboration at Work - using music, improve, storytelling and other arts to improve teamwork*. San Francisco.

- Walsh, G. (2013). Exploring corporate ability and social responsibility associations as antecedents of customer satisfaction cross-culturally. *Journal of Business Research*.
- Weissenstein, E., & Gardner, J. (1995). Once upon a time, in the year 2002 . *Modern Healthcare*.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2010). Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment. *SAGE Publications*.
- Werther, W., & Chandler, D. (2005). Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*.
- Whyte, D. (1994). *The Heart Aroused*. Nova Iorque: Currency Doubleday.
- Whyte, D. (2001). *Crossing the unknown sea: Work as a Pilgrimage of identity*. Nova Iorque: Riverhead Books.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review* .
- Wynn-Williams, K., Whiting, R. H., & Adler, R. W. (2008). The influence of business case studies on learning styles: an empirical investigation. *Accounting Education*.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods* . California: SAGE.
- Žak, A. (2015). Triple bottom line concept in theory and practice. *Research Papers: Social Responsibility of Organizations Directions of Changes*.
- Zimmerman, K. (2005). European labour mobility: challenges and potentials. *De Economist* .

8. Anexos

Anexo I - Guião da Entrevista

1. Na sua perspetiva, considera possível inserir a Arte no Mundo Empresarial?

2. Num mundo cada vez mais competitivo, onde a criatividade e a inovação são indispensáveis, considera que a Arte se pode constituir numa forma de diferenciação para as empresas? Como?

3. Segundo a minha pesquisa, existem quatro formas de a Arte se inserir nos negócios.
 - 3.1 Considera que a EDP promove a Arte como forma de decoração dentro da empresa - através da exposição de peças de Arte nos corredores e entradas ou pinturas nas paredes do escritório?
 - 3.2 Considera que a EDP promove a Arte como forma de entretenimento - por exemplo dar aos empregados bilhetes para assistir a espetáculos (cinema, teatro, concertos, ..., etc) ou trazer artistas ao local de trabalho?
 - 3.3 Considera que a EDP promove a Arte como instrumento – na medida em que se pode utilizar a Arte como um instrumento para promover o trabalhar em equipa, a comunicação ou o desenvolvimento de capacidades de liderança?
 - 3.4 Finalmente, considera que a EDP promove a Arte como Transformação estratégica – integrando a Arte em áreas como a visão e valores, a criatividade e a inovação, o *branding*, o *marketing* ou a relação com os clientes?

4. Considera que o contacto com a Arte pode trazer benefícios para as empresas?
 - 4.1 No caso da EDP que benefícios são mais notórios?

5. Hoje em dia a importância dos recursos humanos dentro das organizações é cada vez mais preponderante. Considera que o contacto por parte dos trabalhadores com iniciativas artísticas pode aumentar o seu desempenho?

6. Os principais tipos de Arte que podem ser úteis para uma empresa são a música, as artes visuais, o *storytelling*, a escrita e o teatro.

A Arte como Catalizador de Criação de Valor

6.1 No caso da EDP algum destes tipos é utilizado no contacto com os trabalhadores e/ou é promovido no local de trabalho?

6.2 Se sim, que benefícios em concreto resultam desse contacto? Pode dar exemplos?

7. Na sua opinião de que forma é que a Arte pode contribuir para desenvolver a Responsabilidade Social dentro das empresas?

7.1 Tendo em conta que a Responsabilidade Social se baseia nos três “P’s” – Profit, Place e People – Qual / quais destas dimensões está mais presente na filosofia do grupo EPD?

Anexo II

Tabela 2 – Análise às Entrevistas Realizadas

Temas	Exemplos
<p>1. Arte e o Mundo Empresarial</p>	<p>“Eu acho que há essa preocupação. Eu acho que as empresas vão ficando cada vez mais despertas para este lado. Para o lado artístico”.</p> <p>“ (...) o nosso presidente, (...), utiliza precisamente a Arte como uma forma de se diferenciar (...)” – Arq. Ana Barros, colaboradora EDP Valor</p> <p>“Considero não só possível como indispensável (...)”. “Muito do desenvolvimento que nós temos nas cidades e nos países surgiu a partir da Arte, por isso acho que é fundamental essa ligação (...)” – Dra. Maria António Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p> <p>“Acho que sim. Aliás de alguma maneira a Arte teve sempre relações com o Mundo Empresarial, agora talvez estejam mais institucionalizadas. Mas houve sempre, a Arte foi sempre patrocinada ou comprada, e portanto há sempre uma ligação obviamente, uma relação entre o mundo empresarial e a Arte (...)”.</p> <p>“O entendimento da EDP é que a Arte e a relação entre a atividade da empresa e a Arte, (...) é uma relação fundamental, e que, (...) abre horizontes, (...) e porque supostamente é na aAte que se ensaia com risco e com sentido experimental algumas das soluções do futuro (...)” – Eng. Manuel dos Santos, Administrador da Fundação EDP</p> <p>“Inserir a Arte no mundo empresarial (...) tem como pressuposto, que as duas coisas estão separadas e então não devem estar, porque a Arte responde a um conjunto de necessidades que as pessoas têm e as empresas correspondem a um conjunto de necessidades que as pessoas têm (...)”. “Cada vez mais há uma convicção de que a competência criativa que normalmente é muito apanágio dos</p>

	<p>artistas, deve ser trabalhado ao nível das pessoas, das empresas e portanto começa a haver uma tendência de desenvolvimento de <i>skills</i> desse género nos trabalhadores das empresas normais (...)” – Eng. Pita de Abreu, Diretor da Universidade Corporativa da EDP</p> <p>“O exemplo do grupo EDP é um bom exemplo de como se integrou a Arte como um dos pilares de responsabilidade social e cultural de uma organização e da forma como uma organização, como uma empresa, como uma companhia, se insere na sociedade e num de determinado contexto (...)”. “ (...) e portanto a criação de valor vem daí, vem do facto de nós sermos uma empresa obviamente com o objetivo do lucro, que tem como objetivo ter bons resultados, ser inovadora, ser competitiva, mas que tem uma outra dimensão, tem outro pilar, e é o de saber estar inserida na sociedade e contribuir para que essa sociedade seja mais solidária do ponto de vista social, com mais conhecimento no setor da energia, que é o setor onde nós estamos, e mais informada, mais culta, com acesso a Arte com acesso a exposições, portanto é este o nosso propósito (...) “. “ Portanto nós temos tido essa preocupação muito de, em toda a atividade da empresa e também nos projetos da fundação EDP que é a Arte e que essa visão mais global mais holística, mais artística se quiser, esteja presente, e o grupo EDP tem muito essa noção e o seu CEO tem muito essa noção (...)” – Dr. Miguel Coutinho, Diretor da Fundação EDP</p>
<p>2. Formas de a Arte se inserir nas empresas</p>	
<p>2.1 Arte como Decoração</p>	<p>“(…) não é só nos corredores da empresa, é mesmo nas próprias infraestruturas. O próprio edifício-sede da EDP é todo ele uma obra de Arte (...)”. “ (...) há uma coleção de arte (...)“ – Dra. Maria António Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p>

	<p>“(…) a sede, os gabinetes, todos têm obras da coleção, a coleção da Fundação EDP é uma obra de, como sabe é uma coleção de Arte contemporânea (…)”. “Essas peças estão na sede, estão em gabinetes de diretores (…)”. “(…) entendemos como uma forma também da empresa no fundo reconhecer o mérito e o valor dos artistas portugueses e portanto gostamos de integrar aquilo que é a nossa coleção também nos espaços de trabalho do grupo EDP (…)” – Dr. Miguel Coutinho, Diretor da Fundação EDP</p> <p>“(…) a EDP, mesmo antes de haver Fundação EDP, tinha uma política de mecenato (…)” – Eng. Manuel dos Santos, Administrador da Fundação EDP</p>
<p>2.2 Arte como Entretenimento</p>	<p>“Temos “sorteios” de bilhetes para o Festival EDP CoolJazz que também é muito interessante e que trás magníficos artistas (…)” – Arq. Ana Barros, colaboradora EDP Valor</p> <p>“Somos mecenas exclusivos da Companhia Nacional de Bailado. Temos um prémio brilhante anual na descoberta de novos artistas e os nossos trabalhadores frequentam estes meios (…)”. “Não temos bilhetes infinitos, mas até fazemos concursos e tudo mais, para que as pessoas possam assistir e fazemos um concerto por ano no teatro de São Carlos só para os colaboradores da empresa (…)” – Dra. Maria António Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p> <p>“(…) nós como temos uma relação de mecenato com muitas instituições, portanto permanentemente, por exemplo a companhia nacional de bailado, estamos a fazer leilões na internet de bilhetes e eles quando querem ir lá podem mostrar-se interessados (…)” – Eng. Manuel dos Santos, Administrador da Fundação EDP</p> <p>“(…) nós temos uma atividade de mecenato que é intensa e obviamente que convidamos os colaboradores para assistirem aos espetáculos (…)”. “(…) temos o cartão de membership para</p>

	<p>qualquer pessoa, por 20€ pode visitar durante o ano com um convidado qualquer exposição quando quiser e oferecemos esse cartão a todos os colaboradores do grupo EDP. Portanto todos os colaboradores do grupo EDP podem assistir a qualquer exposição, além de serem convidados para envios de exposições, conversas com os artistas (...)”– Dr. Miguel Coutinho, Diretor da Fundação EDP</p>
<p>2.3 Arte como Instrumento</p>	<p>“(…) nós temos algumas ações de <i>team building</i> promovendo a Arte como veículo de promoção do trabalho em equipa (...)” - Dra. Maria Antónia Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p> <p>“(…) há um incentivo concreto e permanente para que leiam revistas que são as revistas hoje mais importantes e mais atuais do mundo global em que há as tendências, as novas tendências, em que há a abertura a novas possibilidades de cooperação entre o mundo empresarial, o mundo científico, o mundo artístico, etc. ... portanto, há esse permanente incentivo (...)”. “(...) muitas vezes a empresa faz <i>workshops</i> (...)” - Eng. Manuel dos Santos, Administrador Fundação EDP</p>
<p>2.4 Arte como Transformação Estratégica</p>	<p>“(…) uma das coisas que estamos a fazer neste momento é a requalificação das cidades (...)” - Dra. Maria Antónia Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p> <p>“(…) nós temos uma coisa que se chama universidade EDP, que é uma universidade que imagina exatamente maneiras e iniciativas para valorizar e dar maior informação aos seus colaboradores, e um dos setores que por exemplo é trabalhado, até às vezes comigo também, é o setor cultural e das artes (...)” - Eng. Manuel dos Santos, Administrador Fundação EDP</p>

	<p>“(…) nós temos uma preocupação muito grande de no fundo de permitir aos colaboradores do grupo EDP o acesso à cultura (…)” – Dr. Miguel Coutinho, Diretor da Fundação EDP</p> <p>“(…) na relação com os clientes (…)” - Arq. Ana Barros, EDP Valor</p>
<p>3. Benefícios da Arte para as empresas</p>	<p>“(…) porque se nós ficarmos mais ricos e isso é uma forma de nos enriquecer do ponto de vista pessoal e profissional, obviamente que nós façamos refletir no nosso trabalho, na nossa vida, no nosso dia-a-dia, no nosso desempenho, algo que nós adquirimos. Eu acho que é inevitável (…”. “Eu sinceramente acho que sim, quer a nível interno quer a nível externo. O próprio consumidor nota isso (…”. “As diversas formas de arte abrem-nos a cabeça. É forçoso. Ou somos uns calhaus em que tudo passa por nós e nada nos atinge, ou então tem que nos tocar e ao tocar-nos, modifica-nos (…”. “Enriquece-nos e quanto mais ricos somos, mais damos, porque temos para dar e temos para dar de forma diferente (…”. “Altera, enriquece e ficamos diferentes (…)” – Arq. Ana Barros, EDP Valor</p> <p>“Considero que a Arte abre a cabeça das pessoas. A própria definição de Arte é aquilo que é inovador, porque o resto não é Arte (…”. “(…) trás como lhe digo visibilidade e notoriedade para a empresa (…”. “(…) inculir a necessidade da criação de novas ideias (…”. “(…) estimular as pessoas à criação de novas ideias. Pois pela Arte eu acho que é uma forma bastante eficiente e eficaz de fazer esse tipo de promoção (…)” - Dra. Maria Antónia Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p> <p>“(…) a antecipação, a inovação, o pensar aberto, etc, todas essas coisas são coisas específicas da atividade artística e das atividades criativas (…”. “(…) isso pode ajudar os colaboradores da empresa a terem uma abertura maior a outro tipo de áreas de saber e de domínios e não fiquem apenas na sua especialização (…”. “(…)</p>

	<p>reputação, prestígio, atualização, coesão e abertura ao mundo, internacionalização, cosmopolitismo (...). “(...) identidade (...)”. “(...) é essa a convicção, que os nossos recursos humanos e que os dirigentes da empresa têm é que aumenta o desempenho através de um convite permanente à criatividade (...)” – Eng. Manuel dos Santos, Administrador Fundação EDP</p> <p>“Agora se eu analisar o processo de criação artística, se eu tentar estruturar, se é que é possível, tentar estruturar isso, eu consigo fazer o desenvolvimento das competências que são necessárias para o inovador na empresa (...)”. “(...) todos somos criativos, ou seja, a criatividade pode-se desenvolver em cada pessoa, trabalhando, pode-se desenvolver (...)”. “O processo de misturar coisas diferentes, implica um processo muito de olhar, um processo muito de abstrair, no sentido de retirar o que há de mais do âmago das coisas, para descobrir o que é que lá está dentro e depois juntar. E isso serve para fazer, serve para o Picasso pintar, serve para eu trabalhar em engenharia, com certeza que os materiais em que a gente está a trabalhar são distintos mas o processo é semelhante (...)”. “(...) também vão ouvir falar sei lá Carlos Coelho a dizer como é que se faz uma marca, ou ouvir falar Joana Carneiro a dizer como é que se dirige uma orquestra, ou ouvir falar num tipo a dizer porque é que num filme se fez assim em vez de se fazer assado e o que é que se consegue. Não porque isso vá fazer eles saberem fazer uma melhor eletricidade num dado instante, mas vai criar a possibilidade de terem ideias diferentes, de juntarem elementos diferentes, não miscíveis à partida e fazer coisas diferentes (...)”. “Tem logo benefícios reputacionais (...)” – Eng. Pita de Abreu, Diretor da Universidade Corporativa da EDP</p> <p>“(...) acreditamos que isso contribui para que tenhamos obviamente colaboradores mais cosmopolitas, mais informados, mas também com uma visão mais holística e mais abrangente do mundo e da</p>
--	--

	<p>sociedade onde estão inseridos. E portanto acreditamos que através disso, estamos a potenciar colaboradores mais motivados (...). “(...) também nos interessa saber quem são os escritores de que gosta, quais são as revistas que lê, se normalmente vai a exposições de Arte, isso é importante para definir o perfil da pessoa e saber se ele encaixa naquilo que é a cultura EDP (...)”. “Queremos ter pessoas que tenham visão mais global, mais holística, como eu dizia há pouco, do Mundo (...)”. “(...) estamos também a dar um sinal aos colaboradores de que isso é importante para o seu desenvolvimento pessoal (...)”. “(...) a criação de valor acho que é muito evidente não apenas para empresa mas também para a cidade de Lisboa e para o país (...)”. “(...) acreditamos que se os colaboradores da fundação e do grupo EDP visitarem museus, forem a exposições, forem a concertos, obviamente serão pessoas mais informadas, pessoas mais ricas, pessoas mais cosmopolitas, com mais capacidade de refletir sobre os temas centrais da sociedade e portanto serão melhores colaboradores, é esse a nossa convicção (...)” – Dr. Miguel Coutinho, Diretor da Fundação EDP</p>
<p>4. Tipos de Arte nas empresas</p>	<p>“As artes visuais acabam por ser o mais direto, e agora com as duas novas infraestruturas que vão ser feitas não vão deixar ninguém indiferente (...)” – Arq. Ana Barros, colaboradora EDP Valor</p> <p>“ (...) vamos ter agora uma reunião na próxima sexta-feira de um grupo de trabalho justamente com esse mote: <i>storytelling</i> (...)”. “ (...) em relação às artes visuais, tivemos um encontro no ano passado em que fizemos, (...) Graffitis! Fizemos um painel com o Vhils. E com mais cinco ou seis graffitis internacionais (...)”. “Escrita, nós temos aí ações de escrita criativa (...). (...) fizemos o ano passado, um evento sobre segurança em que as mensagens foram passadas em teatro (...)” – Dra. Maria Antónia Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p>

	<p>“(…) Há uma formação nossa que se baseia em <i>role-play</i>, em teatro, por exemplo, para treinarmos como se avalia e dá feedback às pessoas e como é que se deve reagir ao feedback (…)” – Dr. Pita de Abreu, Diretor da Universidade Corporativa da EDP</p> <p>“(…) temos ateliês, nós fazemos vários ateliês por exemplo na área da Arte, abertos aos colaboradores por exemplo quando fazemos uma exposição, até sobre a História da Arte, sobre a história da central Tejo (…”. “(…) vamos a partir deste ano publicar uma revista de pensamento que também vai ser distribuída gratuitamente aos colaboradores (…)”. “Temos um projeto social também muito interessante que já trouxemos aqui a Lisboa algumas vezes que é a Orquestra Energia (…)”. “(…) no sentido de informar e de dar alguns cursos que permitam às pessoas perceber o que é Arte contemporânea, quais são as formas da Arte contemporânea, <i>workshops</i> sobre alguns artistas que expõem aqui, sobre exposições, visitas guiadas, isso fazemos com muita frequência (…)” – Dr. Miguel Coutinho, Diretor da Fundação EDP</p>
<p>5. A Arte e a Responsabilidade Social</p>	<p>”É tão óbvio. Não conheço muitas empresas, mas daquilo que conheço e do que vejo, acho que todas as que utilizam de forma quase sistemática a Arte têm perfeita noção. Claro que tem influência na comunidade (…)” – Arq. Ana Barros, EDP Valor</p> <p>“A Arte é um investimento, mas por outro lado, a Arte também dá muita visibilidade à empresa e o valor que as empresas hoje precisam não é só de valor monetário. É também de valor de notoriedade e as empresas como a EDP têm um grande foco na Responsabilidade Social (…)”. “A EDP dá muita importância às pessoas. Nós temos feito ações de voluntariado, os nossos patrocínios e as nossas ações de mecenato também têm a ver com as pessoas. Nós somos patrocinadores de uma quantidade de maratonas. Nós somos patrocinadores do Jardim Zoológico. Apoiamos também o público infantojuvenil (…)” – Dra. Maria</p>

	<p>Antónia Fonseca, Comunicação e Relações Públicas na EDP Distribuição</p> <p>“ (...) a consciência de que comunidade nos dá coisas e que nós temos de devolver à comunidade aquilo que recebemos, e também um objetivo fundamental que é fazer de Portugal, no caso, um país mais aberto, mais cosmopolita, mais atualizado (...)”. “(...) essa ideia é tanto do ponto de vista da tecnologia e da ciência que é digamos, o core da empresa, mas também o facto de ter uma atividade, de ter construído um edifício ou vários edifícios icónicos do ponto de vista arquitetónico, etc., que isso também é assumir uma responsabilidade social de valorização da cidade, de valorização do país, etc. (...)”. “ (...) quer do ponto de vista artístico e cultural mas também do ponto de vista social, a fundação também tem uma atividade social que se preocupa e que olha para a vida das pessoas, que não as olha só como consumidores mas que as olha também como seres humanos, como cidadãos nessas dimensões todas (...)” – Eng. Manuel dos Santos, Administrador da Fundação EDP</p> <p>“ (...) quando estou a fomentar a cultura, quando estou a fomentar a Arte, estou a melhorar o mundo (...)” – Eng. Pita de Abreu, Diretor da Universidade Corporativa da EDP</p> <p>“ (...) o lucro é muito importante mas depois há mais do que isso, há um Mundo além desse (...)” – Dr. Miguel Coutinho, Diretor da Fundação EDP</p>
--	--

Fonte: Autor