

Workart – A Gestão e a Arte

Ricardo Moreira

**Vencedor da 2ª Edição do Concurso
FEP/AEFEP- Applied Research in Economics
and Management**

U. PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Workart – A Gestão e a Arte

Ricardo Moreira

moreira.rr@gmail.com

Estudante da Faculdade de Economia, Universidade do Porto

Abstract

This paper looks into the intersection of art fields and management and tries to measure the positive impact that this brings into management, and shows how can art be a form of management consulting to companies. This form of consulting has been materialized, in the last six decades, in the Workart concept. In this paper we try to show the benefices, limitations and principle flaws of this concept. After the explanation, and history, of the concept, Workart, we present a method proposition. We've chosen the Learning Lab Denmark method, the CoLLab. We've tried to show the multiples layers of the method and, in a more practical sense, the steps needed to take to implement it. The presentation of this method is an illustration of the work needed to an efficient implementation of workart. Once the concept and method of implementation cleared we present two international working cases: the Unilever UK with Catalyst and the Babson Colleg with the entrepreneurial management MBA. The two cases are the practical application of the previous concepts and permit to see the goods and bads of this application in business and education. Then we focus in the Portuguese reality. In this field we present three cases: the Unicer, the Serralves Foundation and the Academia das Emoções. The first two cases are not conclusive because the Unicer program is not an intentional application of the Workart concept and has a lack of propose and the Serralves Foundation program has been cut down in an early stage of maturation without having material results. The last case, Academia das Emoções, although the short time of activity is the more mature and well succeed case in applying the Workart concept into Portuguese business reality. With this paper we try to show the benefices of applying the Workart concept in management, as a way of bringing creativity into companies, multiples angles to look to education, human resources issues and problem solving.

Keywords: Workart, Management, Art, Creativity, Innovation

Introdução

Napoleão

Imagination rules the world.

Brian Eno

What is possible in art becomes thinkable in life.

É com a convicção de que o pensamento subjacente a estas duas frases, a primeira proferida por um grande estratega militar e líder exímio de homens e a segunda por um dos maiores músicos do século XX com ligações à arte pop, que este trabalho toma forma e é, subsequentemente, transposto para a forma de trabalho académico.

Exploraremos as ligações entre o mundo da Arte e o mundo Empresarial, que outrora estavam diametralmente afastados e que no presente têm vindo a aproximarem-se e a colherem proveitos das ramificações que se têm instalado, sendo esta análise pautada pelo potencial de consultoria de gestão que o mundo criativo apresenta.

Este trabalho destina-se a aferir as relações, e os efeitos dessas mesmas relações, que o mundo criativo e as empresas estabelecem., bem como a medir a distância que a realidade portuguesa apresenta face ao contexto internacional.

Para que o presente trabalho responda aos objectivos a que se propõe, partimos da teoria e trabalho desenvolvidos no âmbito do conceito workart, fazendo uma breve análise da sua evolução a nível internacional, ao longo das últimas seis décadas. Posteriormente é apresentado uma proposta de método, CoLLab, desenvolvido por Lotte Darso no Learning Lab Denmark, que empiricamente provou a sua validade. Seguidamente apresentam-se dois casos em que a aplicação de workart é considerada exemplar, o Projecto Catalys da Unilever UK e o MBA de Empreendedorismo Empresarial do Babson College, fazendo uma análise dos benefícios que originam, bem como dos seus maiores problemas. O trabalho finaliza com a análise da realidade portuguesa no que concerne às sinergias que se têm estabelecido entre o mundo da arte e das empresas, sendo aqui apresentados e tratados pela primeira vez em contexto concertado, os casos da Fundação de Serralves, Unicer e Academia das Emoções.

Por fim, cabe-me agradecer os valiosos contributos da Professora Helena Santos, do Professor Daved Barry, da Professora Lotte Darso, da Dra. Mónica Lobo da Unilever UK, da Dra. Joana Ribeiro da Unicer e do Dr. João Abreu da Academia das Emoções.

Workart

- “creativity, imagination and the ability to adapt competencies which are developed through the Arts education are as important as the technological and scientific skills”

UNESCO Director-General Mr Koïtchiro Matsuura

Primeiro que tudo será necessário definir workart. É aqui adoptada a definição: “To register as workart, a process or artefact needs to be, or invoke the unusual. It also needs to provide some kind of shift—this can be emotional, sensory, and/or cognitive. And this aesthetic shift must exist in dynamic tension with the usual and the known. It is this tension between one set of understandings, knowings, and feelings and another (or multiple others) that gives workart its ability to vibrate, resonate, and enliven... A workart approach relies more on social process to achieve conceptual breakthroughs rather than finished objects (though artefacts are interwoven throughout), and organizational routines often constitute a primary art medium.”(Barry e Meisiek 2008). Outros termos como: “arts-inbusiness, art-and-economy, organizational art, and art-and organization studies” (Darsö 2004), têm vindo a ser sugeridos ao longo dos anos. Adoptamos o primeiro por nos parecer mais abrangente, não correndo assim o risco de excluir dimensões relevantes da intervenção das artes em contexto empresarial. A partir deste ponto a utilização do termo arte deve ser vista como incorporando as indústrias culturais e as indústrias criativas, definidas no Relatório da União Europeia para as Indústrias Criativas, e não no sentido estrito do termo.

Como se pode ver, a definição de workart acompanha a definição e mutações da arte, estando em causa o processo, a reflexão sobre o método e as mudanças sociais e não apenas o objecto final. Veja-se o caso da Fonte de Duchamp, quer da conceptualidade que ele reflecte, como o discurso e actos que essa mesma obra vai originando ao longo dos anos. Será então, fácil de perceber os riscos inerentes à utilização de workart como auxiliar à gestão, do mesmo modo que potencia os benefícios pode, por excesso de estímulos, redundar num caos infértil.

A introdução de arte na empresa inicia-se pela constituição de colecções de arte, “tendo como intento o engrandecimento de quem as faz e nada mais” (Craft 1979). Assim, os primeiros sintomas da intersecção entre arte e empresa muito pouco têm a ver com a intersecção entre

arte e gestão, sendo que possíveis benefícios não eram procurados e seriam fruto do acaso. Cabe-nos acrescentar que a constituição de colecções privadas por parte das empresas, além da procura de uma posição social, seriam também um investimento em activos com elevada taxa de rentabilidade, sendo notório em empresas japonesas até à década de 90. Recentemente, tem-se registado a constituição de colecções de arte como instrumento de intervenção activa na construção da identidade da empresa, pondo em causa ideias preestabelecidas e obrigando à reflexão sobre a mesma. Exemplo disso é a colecção da Novo Nordisk, empresa farmacêutica, promovida pelo director Mads Øvilsen, caso estudado por Aunstrup, Rasmussen, Ovilsen and Fisher, em 2000. Øvilsen tomou a seu cargo a constituição de uma colecção de arte moderna, com obras provenientes de artistas desconhecidos. A opção por obras de artistas anónimos permitiu-lhe adquirir um instrumento de intervenção a baixo custo e com forte potencial de rentabilidade no futuro, em caso de venda. A curadoria, segundo Øvilsen, não teve como premissa o embelezamento do espaço de trabalho, mas sim, a capacidade de obrigar os funcionários a reflectirem sobre si mesmos, o local onde trabalhavam e a razão pela qual o faziam. De notar que falamos de uma empresa farmacêutica. A colecção foi recebida, pelos trabalhadores, com estranheza e alguma resistência à sua instalação no espaço de trabalho. Anos mais tarde foi dada aos funcionários a hipótese de mudarem o conjunto de obras para outro espaço, hipótese que foi recusada unanimemente com a razão de que a colecção simbolizava a capacidade de empreenderem projectos com elevado risco e resultados imprevisíveis.

O crescimento do mercado internacional de arte, e a introdução de novos campos de fulgurante crescimento, design, entretenimento (tanto televisão como jogos de computador) e publicidade, originou o surgimento de novas disciplinas de gestão. Surge então a necessidade de se criar a disciplina de gestão cultural, organizational art ou art's management. Não cabe a este trabalho abordar esta questão, ficando aqui o apontamento do seu nascimento.

Cronologicamente o passo seguinte desta *intromissão* entre arte e empresa foi, como expectável, a introdução de ateliers ou residências artísticas nas instalações das empresas. Para este passo muito contribuiu o trabalho de Joseph Beuys e Andy Warhol, ao introduzirem problemáticas próximas às empresas nos seus trabalhos. As primeiras acções, consistentes, deste tipo ocorrem na década de 70, no Reino Unido, pelo programa de residências em empresas de Latham and Steveni. Estas acções tinham, no início, como objectivo principal aproximar os artistas das temáticas que queriam tratar, a realidade da sociedade industrializada, bem como de aproximar os artistas de potenciais mecenas, não havendo a

consciência dos eventuais benefícios, que esta forma de intervenção trazia, para a empresa. Este desequilíbrio de benefícios mudou quando os gestores se aperceberam que os artistas tinham características e perspectivas que poderiam ser úteis para melhorar a dinâmica das organizações. Assim, nasce o workart enquanto ramo de consultoria. A consultoria vinda das artes é, então, vista como um modo de aumentar a capacidade de inovação e criatividade no seio das empresas. O primeiro projecto documentado deste novo tipo de consultoria acontece com a Xerox Parc, em 1998. Um grupo de artistas a trabalhar em Media, designers principalmente, foi convidado a trabalhar com o departamento de desenvolvimento de produtos da Xerox. Artistas e investigadores partilharam o espaço e ferramentas de trabalho com diferentes fins, os artistas estavam interessados a produzirem novas obras de arte e os investigadores produtos para o mercado. Neste contexto surgiram projectos inovadores, que poderiam ser encarados como inovação radical na concepção shumpeteriana do termo, mas que falharam a sua entrada no mercado. Este facto fez com que a Xerox desistisse do projecto e pôs em causa a validade desta forma de consultoria. Os projectos seguintes foram mais cautelosos na forma de utilizar o workart. Surgiram projectos na Unilever UK, que apresentaremos neste trabalho, Siemens e Bang & Olufsen. Nestes casos, documentados por Darsö 2004; Boyle e Ottensmeyer 2005, foi pedido aos funcionários de cada empresa que tomassem a posição de artistas e aos artistas que os orientassem e formassem, nos seus métodos e instrumentos de trabalho. Pediu-se, também, aos artistas que reflectissem com os funcionários das empresas o porquê da utilização dos métodos e o que cada realidade poderia traduzir. Ao contrário do primeiro projecto com a Xerox, não houve aqui a observação do trabalho dos artistas mas sim um despertar de sensibilidades artísticas nos funcionários das empresas. Os projectos tomaram a forma de voluntariado mas a partir de um certo tempo decorrido formaram-se, em cada uma das empresas, grupos de trabalho representativos. Os projectos foram considerados como bem sucedidos, tendo a Bang & Olufsen mudado radicalmente a sua linha de produtos e passando do segmento de produtos de alta qualidade sonora para produtos de alta qualidade sonora com design de fronteira. Os últimos projectos de consultoria pela arte, Skådebanan na Suécia (Styhre e Eriksson 2007), e o NyX Project na Dinamarca (Barry e Meisiek 2005), deram-se com a intenção de tornar as organizações mais inventivas e criativas. Os projectos passaram pelas fases de definição das problemáticas e de encontrar soluções relevantes e comercialmente interessantes para as empresas. Os artistas envolvidos não produziram objectos artísticos para as empresas, mas sim trabalharam com os funcionários perspectivas de ver os problemas e modos de os resolver. Os dois projectos atingiram os fins a que se propunham, tendo o NyX Project granjeado lucros, directos e

indirectos, às empresas que nele participaram, originaram novos produtos, reduziram as falhas e defeituosos e permitiram economias de escalas em algumas empresas participantes.

Em paralelo à crescente aplicação de workart tem-se vindo a registar o crescente interesse académico neste âmbito, que, não sendo confinado à teorização dos seus efeitos nas empresas, se preocupa também com a sua incorporação nos programas de curso, licenciaturas e pós-graduações.

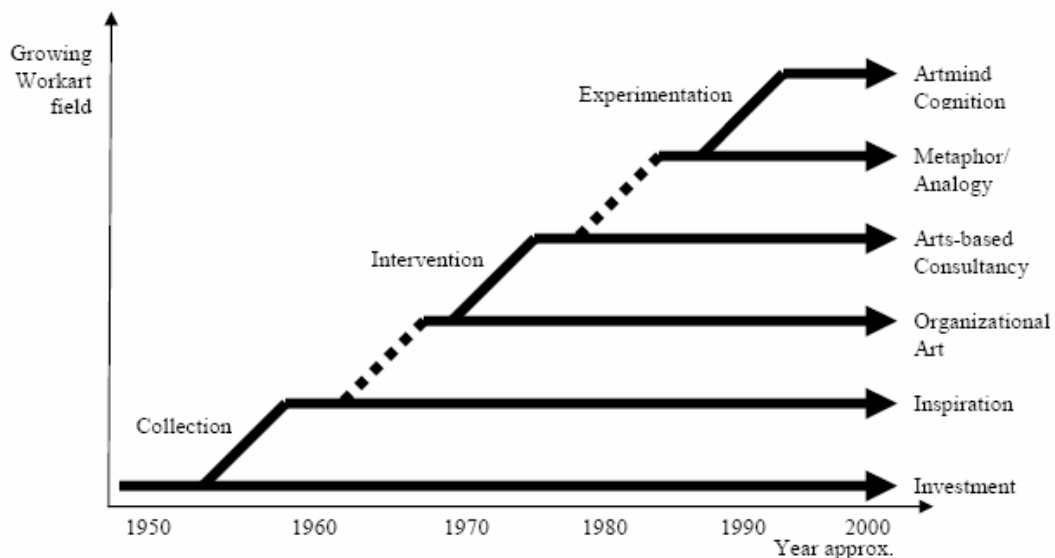
A utilização da arte no plano do ensino tem-se consubstanciado na utilização de cada uma das artes para fins específicos, sendo a utilização da arte uma metáfora do que se pretende tratar ou uma situação do que se pretende tratar. Tem como especificidade que essa situação acontece em contexto artístico e não em contexto empresarial/industrial. A reflexão acontece, tendo como veículo diversas disciplinas artísticas. Assim, tem-se vindo a utilizar a olaria para teorizar e ensinar gestão, Mintzberg (1987), obras de Cervantes, Dante e da escola russa têm vindo a ser usadas para ensinar e despertar capacidades de liderança, March e Augier (2004) e Whitney e Packer (2000), Jazz para gestão da improvisação, Hatch (1999) e o teatro e demais artes de palco têm vindo a ser utilizados para ensinar e reflectir sobre gestão de projectos, Austin and Devin (2003) e gestão comercial. Esta temática foi tratada extensamente por Davel, Vergara, e Ghardiri no livro *Administração com Arte*, 2007, onde, com 29 relatórios de campo, se retratam múltiplas experiências no ensino de comportamento organizacional, cultura organizacional, gestão de equipas, gestão de decisões e marketing, com ajuda de cinema, música, teatro ou dança.

Ao mesmo tempo, académicos das áreas sociais e de medicina, psicologia, psiquiatria, neurologia e antropologia, estudam o raciocínio subjacente à criação artística comparando-o com o raciocínio subjacente à tomada de decisões em contexto empresarial e à resolução de problemáticas no mesmo contexto. António Damásio, neurologista, no livro: “O erro de Descartes” aponta que as áreas cerebrais responsáveis pelas atitudes racionais e pelas tomadas de decisão são as mesmas que processam as emoções e sentimentos. O processamento de sentimentos e emoções acontecem, cronologicamente na nossa vida, primeiro que as atitudes racionais e a necessidade de tomar decisões, e servem como campo de referência para estas últimas, influenciando-as indelevelmente, sendo que “os sentimentos influenciam o funcionamento do cérebro e a capacidade cognitiva relativamente à realidade empresarial. A sua influência é imensa.” (Damásio, *O erro de Descartes*). Assim, como Damásio, Ellen Dissanayake, antropóloga, vê a expressão artística como uma necessidade humana básica, defendendo que as imagens, música, literatura e peças capazes de gerar emoções, em suma

expressões artísticas mas não só, contribuem tanto como a linguagem para o crescimento do conhecimento humano.

Como se pôde observar, o conceito workart tem apresentado uma rápida mutação ao longo do tempo, (fig. 1) sendo cada vez mais profunda a sua intromissão na gestão.

fig. 1



Fonte: Rich Sensemaking and the Workarts, Meisiek and Barry (2008)

Ao longo dos últimos 50 anos tem-se aprofundado as técnicas e métodos da correcta introdução de workart. O processo continua a evoluir mas aceita-se, neste momento e por teste empírico, que para uma correcta intromissão das artes na empresa é necessário cumprir os seguintes seis pontos:

1. Focado em problemáticas empresariais – os programas não podem ter como fim, último, o patrocínio da arte ou dos artistas;
2. Balizar o programa pelos maiores objectivos, pecar por excesso. Nem tudo será atingido, mas, assim, permite que o efeito do trabalho com os artistas seja mais profícuo;
3. As chefias/quadros devem estar abertos a múltiplas abordagens ao problema e empenharem-se activamente na sua resolução. O exemplo dos quadros é uma mais valia real para o sucesso do programa;
4. Aplicar o programa com o maior número de formas de arte envolvidas. Cada um dos ramos artísticos tem mais efeito no desenvolvimento de certas capacidades que outras. A utilização de um largo número de disciplinas permite a complementaridade no desenvolvimento de competências;

5. O mediador do programa tem que ser capaz de conseguir entender o código linguístico dos gestores/empresas e dos artistas, harmonizando-o. É importante que o artista compreenda que as empresas são organizações vocacionadas para os lucros e para o cumprimento de objectivos e que, com isso em mente, consiga trabalhar o mais abertamente possível com os recursos humanos da empresa;
6. É necessário um empenho sério e real nas acções a concretizar. O apoio teórico da empresa não é eficiente, é necessário que toda a organização veja a validade das acções e se empenhe seriamente na sua elaboração.

As opiniões sobre workart são cada vez mais positivas e tem origens cada vez mais díspares. Exemplo disso são as declarações do antigo Secretário de Estado para o Trabalho, respeitado economista, especialista em economia do trabalho e membro da Johns Hopkins for Policy Studies, num artigo intitulado “Arts and Learning a Living”, Arnold Packer, onde discutiu o *casamento* das artes com o Know-how do local de trabalho, afirmou:

1. “Experiences in the arts teach skills that can be transferred to the workplace.” (Refere, neste ponto, a afectação de recursos, competências sociais, competências relacionadas com a informação, compreensão de sistemas e seleccionar e operar com tecnologia.)
2. “Knowledge of the arts enhances effective communication.”
3. Arts experience leads to “an ‘artful’ approach to problem-solving.”

A exposição que fizemos sobre o processo evolutivo de workart deixa entrever claramente a sua capacidade de estimular a mudança, o surgimento de novos pontos de vista e de maneiras de resolver problemas, de melhorar as capacidades de comunicação e de trazer um efectivo valor acrescentado a algumas áreas de trabalho, como as vendas e marketing. Em suma, a intrusão das artes na empresa é cada vez menos ornamentativa ou de legitimação social e mais de consultoria de gestão e como um instrumento dessa mesma gestão.

Uma hipótese de método – CoLLab

Lotte Darso teorizou e desenvolveu na prática o confronto, e os ganhos que daí advêm, da Arte com a Empresa no Learning Lab Denmark formando, de maneira a operacionalizar a sua teoria, CoLLab, explicado de seguida, de intervenção em projectos específicos, tendo exposto teoricamente os seus pressupostos no livro “Artful Creations: Learning Tales of Arts in Business”. É na teoria desenvolvida por Lotte Darso que se baseia parte deste trabalho.

A teoria assenta na assumpção de que a Arte tem quatro papeis fundamentais na empresa:

- Decorativo,
- De entretenimento,
- Instrumental,
- De desenvolvimento estratégico.

A arte enquanto instrumento decorativo, além de todo o potencial estético de embelezamento, assume a forma de correio, tem o papel de enviar mensagens aos colaboradores, fornecedores e clientes exprimindo a cultura da empresa de forma subliminar.

A arte enquanto entretenimento tem como função premiar colaboradores ou clientes, passando pela oferta de bilhetes para diversos espectáculos, bem como trazer expressões artísticas para dentro da empresa, como, por exemplo, através da realização de um concerto de um quarteto de jazz na entrada da empresa. Mais uma vez, é possível utilizar a arte ao serviço da empresa ao seleccionar os espectáculos que se proporcionam de maneira que a pessoa premiada esteja exposta a um estímulo que beneficie a empresa.

Utilizar a Arte como instrumento consiste em utilizar técnicas artísticas, principalmente das artes de palco e circenses, de modo a melhorar um certo aspecto na empresa. Normalmente esta função da Arte é utilizada na construção e melhoramento das equipas de trabalho ou na organização geral da empresa.

Por fim, a Arte como instrumento, e parte integrante, do desenvolvimento estratégico da empresa é a forma mais complexa e interessante do confronto arte e empresa aqui apresentado. Pretende-se que a Arte ajude no desenvolvimento pessoal dos indivíduos e que com isso a empresa venha a beneficiar. A sua função é proporcionar um campo mais propício ao desenvolvimento de capacidades: de inovação, tanto incremental como radical, no sentido schumpeteriano, com a arte plástica contemporânea por exemplo, aumentar a capacidade de organização com convívio de uma companhia de teatro. O que se espera é que as mais valias da arte face à empresa sejam incorporadas no indivíduo tornando-o um ser humano mais completo e activo, beneficiando subsequentemente a empresa.

Esta teoria tem ainda a seu favor os estudos de David Wolfe, no Social Cognitive Neuroscience Laboratory, que indicam que 95% da actividade mental respeitante à tomada de decisões é feita de forma inconsciente, deixando assim a tomada de decisão altamente permeável às influências da Arte, e os estudos do Lieberman Research Worldwide que apontam que qualquer trabalhador, independentemente do sexo, idade ou formação, é passível

de ser estimulado de forma a tornar-se mais irreverente e propenso à inovação se inserido num ambiente que estimule o seu inconsciente de forma activa. Tais estudos vêm novamente corroborar o importante papel que a Arte pode adquirir no contexto empresarial.

O interessante nesta abordagem de desenvolvimento de capacidades face às tradicionais técnicas de resolução de problemas e desenvolvimento de capacidades são as externalidades positivas que esta gera. O efeito da aplicação da arte como meio de resolução de problemas ou de desenvolvimento de capacidades tem um efeito temporal longo onde o desenvolvimento de capacidades não planeadas é uma realidade palpável. Ou seja, enquanto que nas técnicas tradicionais o objectivo é resolver determinado problema ou potenciar determinada capacidade, aqui a tónica principal é colocada no desenvolvimento pessoal dos colaboradores o que, no futuro, gerará externalidades positivas para a empresa. Tendo em conta este efeito, convém referir que o risco da aplicação desta técnica sem cuidadosa preparação é elevado, visto que é real a possibilidade de falhar em resolver o problema inicial ou ainda de falhar na potencialização da capacidade planeada do indivíduo em causa.

Para que a teoria desenvolvida no Learning Lab Denmark passasse à prática e fizesse o seu teste de realidade foi desenvolvido o conceito de CoLLab,

- Co para colaboração, característica fundamental à partilha de conhecimento, tácito ou não, entre indivíduos de diferentes áreas na resolução de um problema ou problemática;
- L de aprender (Learning), objectivo principal de todos os intervenientes no processo, não apenas daqueles ao qual o problema em discussão diz directamente respeito;
- Lab para laboratório, local seguro para a experimentação e exploração de novos conceitos e soluções. Deste modo os efeitos negativos da experimentação são minimizados e permitem uma aprendizagem que integra métodos científicos em associação com ideias e conceitos menos estruturados como os da arte.

O funcionamento de um CoLLab começa com a apresentação do problema, a definição do que já se sabe sobre a questão, a escolha dos participantes, a duração e o local onde se vai realizar. A esta fase dá-se o nome de fase de exploração. A fase seguinte é a de experimentação. Efectuam-se experiências reunindo o conhecimento dos intervenientes e dos resultados retiram-se conclusões e efectuam-se novas experiências com o conhecimento que as primeiras originaram. Pratica-se o método iterativo. Por fim a ultima fase é a de aplicação. O conhecimento/solução consolidado é posto em prática para a resolução da questão e são publicados output-books do trabalho realizado e soluções criadas.

Existem, tipicamente, três tipos de CoLLab com especificidades próprias de modo a melhor responderem às solicitações, sendo eles: CoLLab de Project Management, CoLLab de Inovação e CoLLab de Organização.

Os diversos CoLLabs foram aplicados na prática tendo resultados extremamente positivos em empresas como Bang & Olufsen e Volvo, tendo, ainda, decorrido um CoLLab com o fim de promover a mudança no Ministério das Finanças Dinamarquês que começou em Junho de 2005 e se prolongou até ao fim do Verão de 2006, segundo contacto que estabelecemos com a autora, os seus resultados estão apenas disponíveis em dinamarquês, pelo que nos é impossível tratar o caso presentemente.

O caso da Unilever UK e do Babson College

Unilever UK

O programa Catalyst da Unilever UK começou em 1999 com o intuito de melhorar a criatividade e a capacidade de inovação dos funcionários. A Unilever UK dividia-se à data em: Lever Fabergé Home & Personal Care, Foods e Ice Cream & Frozen Foods, tendo o programa começado pela Lever Fabergé, Home & Personal Care. Após dois anos de experiência o programa foi alargado à Ice Cream & Frozen Foods.

O programa Catalyst nos seus primeiros tempos, apesar de não ter uma clara orientação para problemas específicos da empresa, trouxe energia, criatividade e uma perspectiva externa. A orientação para objectivos foi evoluindo com o tempo e materializou-se em quatro grandes áreas: comportamentos, maneiras de pensar, capacidades de comunicação e problemas empresariais específicos. Este programa acrescenta uma nova dimensão aos programas/projectos deste tipo. Acrescenta-lhe uma dimensão temporal superior. Enquanto a maior parte destes programas se constituem em acções pontuais, com o intuito de resolver um problema específico e balizado no tempo, o programa Catalyst, tendo recursos limitados, tem uma dimensão temporal superior e uma orientação de trabalho mais abrangente, visto não ser especificamente direccionado a um problema, mas, sim, abarcando os problemas que foram surgindo à empresa, e tendo como intuito uma transformação de fundo das estruturas de pensamento dos recursos humanos. Esta abordagem foi, apenas, possível porque a direcção da Unilever UK, e mais especificamente o Director Geral Keith Weed da Lever Fabergé, tinha uma visão integrada do programa e não uma visão pontual para o mesmo. Permitiu assim que o Catalyst beneficiasse todo o corpo de Recursos Humanos, se estendesse no tempo e se apoiasse em diversos ramos artísticos, e não apenas numa disciplina artística, como é hábito.

Um exemplo do ponto de vista mais abrangente que pautou o Catalyst foi dado quando o Director do Centro de Inovação para a Europa, Sean Gogarty, pediu um poeta para trabalhar com eles. A poetisa Jackie Wills trabalhou seis meses com a equipa de Gogarty, não lhe sendo dado um objectivo empresarial a cumprir. A visão de Gogarty era que o trabalho com a poetisa ajudasse a mudar a maneira de pensar dele e da sua equipa. Considerava que trabalhava num sector em que o crescimento era lento e que portanto o problema a resolver não era específico mas sim de fundo. Gogarty reconhecia que: “creativity is the key to reframing the market,” e como tal o trabalho com Wills teria que ser profundo e não de resolução específica. Gogarty pediu especificamente um poeta, em detrimento de outra disciplina artística, pois o sector onde trabalhava tinha uma base linguística muito forte. A escolha do poeta recaiu sobre Wills já que ela tinha experiência no campo empresarial, tendo sido jornalista, e assim compreendia tanto as especificidades do mundo empresarial como do artístico, sendo capaz de um discurso harmonizante. O processo foi parcialmente bem sucedido no que respeita à equipa de Gogarty e inteiramente bem sucedido no que respeita a Gogarty, tendo afirmado que o trabalho com Wills lhe permitiu adquirir estruturas de raciocínio inteiramente novas.

O programa Catalyst trabalhou com criativos de diferentes áreas, desde directores de teatro a dramaturgos, com o fim de desenvolver novas equipas. O trabalho desenvolvido nestes campos configurou-se na substituição, por elementos da Unilever, dos papéis de director artístico, encenador e actores das peças envolvidas, havendo um processo de transição das peças para situações empresariais. Estes programas originaram uma reflexão sobre os métodos e comportamentos adoptados, dando origem a pequenos ajustes. Por norma, cada um destes ateliers tinha uma duração média de 3 meses, estando as companhias, directores e dramaturgos em residência constante nas instalações da Unilever. Foram realizadas instalações artísticas com o intuito de reflectir sobre a satisfação e a dicotomia aspirações – realidade. Para que este projecto se realizasse, além do habitual método de entrevista foram colocadas em cada piso superfícies sensíveis à pressão e pedido aos funcionários que pisassem, em cada uma delas, se sentissem que estavam a ter um dia divertido na empresa, ou o contrário, se tivessem tido o apoio de um colega, ou não, se sentissem que a empresa era o local onde queriam efectivamente estar nesse dia, se tivessem corrido um risco nesse dia, se sentissem que a burocracia estivesse a atrapalhá-los ou se sentissem que aquele dia seria vitorioso. O projecto foi um sucesso e os funcionários pisavam, ou mesmo saltavam, em cada uma das superfícies sempre que sentiam necessidade. Cada uma das superfícies tinha uma cor

associada e consoante a superfície mais pressionada, em cada um dos pisos, um dispositivo electrónico apresentava a cor correspondente, sendo assim possível aferir em tempo real o humor e ambiente vivido em cada um dos pisos. Como os resultados eram visíveis a todos, e a divisão por pisos era também uma divisão por departamentos, criou-se uma pressão positiva para que cada um dos pisos fosse o de melhor ambiente.

O programa era de participação voluntária, e como tal, nem todos os recursos humanos aderiram de imediato. Um dos métodos utilizado no recrutamento de voluntários foram os workshops, que aparentemente nada tinham a ver com objectivos empresariais. Apesar dessa aparente não relação, todos os workshops desenvolvidos tinham o objectivo de aperfeiçoar uma competência que seria útil à empresa. Exemplo desse recrutamento é o caso Leanne Gorin, um dos gestores de produtos da Unilever. Gorin não participou no Catalyst inicialmente, pois não percebia qual seria a mais valia dessa participação. No entanto, decidiu inscrever-se numa formação de fotografia como escape criativo ao seu trabalho usual. A formação em fotografia não estava explicitamente relacionada com o trabalho desenvolvido na Unilever, sendo apresentada como uma formação de enriquecimento pessoal. Na verdade, essa formação tinha como intuito desenvolver nos funcionários novas maneiras de ver a realidade económica em que operavam. Gorin foi despertada, nessa formação, não só a ver numa nova perspectiva o seu trabalho habitual, bem como a mais valia que teria em correr riscos, calculados, e a preparar-se para tomar decisões criativas. Por ter frequentado o workshop de fotografia Gorin tornou-se parte activa do programa Catalyst, e uma sua defensora, pedindo para ser transferida para a equipa de desenvolvimento de marcas da empresa e abandonando o seu posto de gestora de produto. Além dos ganhos directos que a Unilever obteve, ganhou ainda uma pessoa motivada e que se sentia mais realizada, não só como profissional mas em toda a sua dimensão humana. Gorin assumiu ainda cargos em organizações artísticas, pois sentiu que tinha uma dívida para com as artes por terem mudado a sua vida pessoal, tornando-a uma pessoa mais realizada, bem como a sua vida profissional.

Assim como Gorin sentiu a sua vida mudada por ter participado no programa Catalyst, outros funcionários afirmaram que pela participação no programa aprenderam a empenhar-se mais nas suas funções profissionais, e pessoais, e a procurarem mais satisfação, quer profissional quer pessoal, por não verem a sua vida tanto como um dado adquirido mas sim como um processo em constante mutação. O programa contribuiu, ainda, para a mútua compreensão e respeito. A participação no Catalyst originou uma mudança na forma como os funcionários se viam uns aos outros, havendo casos de pessoas que eram consideradas reservadas e, pela

participação no programa, passaram a ser vistas como pessoas com uma capacidade criativa superior, tendo, assim, transformado, de forma positiva, a maneira como os colegas os viam.

No início o programa foi essencialmente frequentado pelo departamento de Marketing da Lever Fabergé, facto que se compreende pela proximidade criativa entre o departamento citado e a classe artística. Apenas ao terceiro ano de funcionamento é que o departamento de Marketing foi suplantado pelo departamento de Investigação e Desenvolvimento e pelo departamento Financeiro. Assim, o terceiro ano foi considerado o ano de maturidade de programa. A desconfiança que inicialmente se sentiu deu lugar a uma familiaridade, não só com a existência do programa, mas também, com os seus propósitos e métodos.

Os recursos necessários ao Catalyst provinham do orçamento de Recursos Humanos, rubrica Formação, onde estava inscrito, e não de um orçamento separado especificamente para programas “artísticos”. Este dado é a prova de uma mudança da maneira como se vê a consultoria pela arte em empresas como a Unilever. Além dos recursos financeiros, o programa contava com três pessoas em horário completo, e seis pessoas, apelidadas de “Catalyzers”, que, estando a ocupar funções na Unilever, eram destacadas para trabalhar no programa. A escolha das seis pessoas respondeu a um critério de representatividade da diversidade de recursos humanos da empresa, tendo, estas, como função auscultar as opiniões e sentimentos em relação ao Catalyst. A existência destas seis pessoas foi fulcral na adaptação do programa às necessidades da empresa e à correcta afectação de recursos de modo a responder às necessidades dos funcionários.

Um dos primeiros projectos do Catalyst e que acompanhou a sua existência foi a criação de uma exposição na mais movimentada escada do edifício. A exposição ocupava todos os seis pisos da empresa, pelas suas especificidades quebrava todas as regras de curadoria, e a par dos objectos artísticos continha frases dos funcionários da empresa em relação ao programa. O que começou por ser uma acção controversa, tendo fotografias inicialmente classificadas, por alguns, como pornográficas, tornou-se num símbolo das transformações da empresa e da acção do Catalyst. Podiam-se ler frases como: “It was great to be a part of something where different views was the point, not the problem.”; “The longer I looked, the more I saw.”; “Lever Fabergé does not connect us—being people does.” e “I’ve started listening to backing vocals, looking at shadows, watching nonspeaking characters on TV. I’m looking beyond and behind things. I don’t know what this means yet.”

Apesar do sucesso que o programa obteve, tanto institucional como efectivo no dia a dia da empresa e nos seus funcionários, atingiu um ponto em que se institucionalizou e perdeu a sua capacidade de originar inovações radicais. Também as pessoas responsáveis por ele atingiram um reconhecimento dentro da Unilever que se materializou em convites sucessivos para equipas de discussão, saturando a sua capacidade de provocar rupturas. Apesar de, desde o início, as pessoas directamente ligadas ao Catalyst trabalharem com base em contratos anuais, a sua institucionalização aconteceu. A par disso os funcionários declararam que preferiam deixar o emprego a deixar o programa, ou seja, a importância do programa começava a ser nefasta ao bom funcionamento da empresa. Estes dois sinais indicavam que o Catalyst tinha chegado ao seu fim. Paralelamente, o sector ressentiu-se e a Unilever UK enfrentou um decréscimo de crescimento, optando-se por encerrar o programa.

Babson College

O Babson College inaugurou um MBA, em 1993, com o tema: empreendedorismo empresarial num mundo global em mudança. O primeiro módulo do curso consistia em: “Gestão Criativa em Organizações Dinâmicas”. As cinco primeiras semanas desse módulo foram desenhadas para integrar os estudantes numa dinâmica criativa que pautaria todo o MBA. O modo de o fazerem consistia em workart. A exposição a uma dinâmica criativa deveria dotar os estudantes da capacidade de serem criativos nas suas futuras tarefas como gestores. Bill Lawler, Director do MBA e professor de contabilidade e estratégia na Babson, afirmava que: “The creativity stream sets the tone for the whole program”. A directora de criatividade considerava que esta atitude era a correcta para o programa que traçara para o MBA, afirmando que “An arts -based approach to creativity may not be right for every business school, but where one of the catch phrases is “Ambiguity is your friend,” this approach fits ideally.”

Na criação do MBA trabalharam, lado a lado, professores de gestão e relações internacionais com professores de filosofia e artes de modo a harmonizarem e potenciarem a junção de disciplinas artísticas, e a criatividade que daí advinha, com disciplinas mais de gestão, e tradicionalmente o conhecimento exigido num MBA. O Professor de Filosofia Al Anderson, que trabalhou como consultor nos primeiros anos de actividade do MBA, dizia: “Imagination is an essential function in all human consciousness. Our ability to use language, to think through forms, patterns, shapes, metaphors, etc., and our unique kind of consciousness that allows us to transcend time and place, all grow from our imagination.”, e acrescenta que a razão por que tantos professores daquela faculdade se queixavam dos alunos era por

demonstrarem falta de criatividade ao serem empreendedores, aqui num sentido mais lato da palavra, e que ao mesmo tempo esses mesmos professores ignoravam os benefícios que a utilização de disciplinas artísticas nos seus currículos poderiam trazer.

Os ideólogos do MBA consideravam que os estudantes expostos ao processo artístico seriam mais práticos e criativos e que isso seria conseguido pela experimentação do maior número de disciplinas artísticas possíveis. Desde a sua criação que o MBA alberga, pelo menos, seis artistas de variadas áreas, sendo que áreas e artistas, foram mudando ao longo do tempo, de modo a que a capacidade de inovação não se perdesse. Desde 2000, até 2006, tem-se utilizado uma combinação de dança, música, escrita criativa, marionetas, pintura e poesia, que foi considerada muito eficaz.

A utilização da arte permite não só um despertar, ou redespertar, para a criatividade mas também uma maior plasticidade de pontos de vista. Ex-alunos assumiram que após frequentarem o MBA deixaram de cometer erros que lhes tinham custado boas oportunidades, oportunidades perdidas por não conseguirem entender o ponto de vista da outra parte ou por não terem a sua capacidade adaptativa tão desenvolvida como depois de frequentarem o MBA. A questão da confiança também foi um factor destacado pelos alunos. Caleb Winder, gestor comercial numa empresa de ponta tecnológica, afirmou que as aulas de teatro lhe deram a preparação e confiança para enfrentar qualquer discussão em contexto empresarial.

A mais valia do Babson College, segundo o conceituado professor de Liderança Global e membro da equipa original de desenho do MBA, Allan R. Cohen, é : “At Babson we believe that seeing new opportunities, new ways of doing things—which is the heart of entrepreneurial leadership—is just what anyone making art does. Whatever the artistic medium, the artist faces the ‘blank canvas,’ and has to combine disparate elements to make a new poem, painting, dance, or play. When teaching entrepreneurial thinking, it isn’t enough to explain that the leader has to come up with something that is both valuable to others and unique. Practicing that process is fundamental—and making art is a perfect parallel. It is one of several ways Babson M.B.A. students learn to think in fresh ways.”. Outra das mais valias destacadas pelos professores, sobre a utilização de uma perspectiva artística, é o facto de rapidamente os alunos perceberem que o serem empreendedores não é uma tarefa solitária mas sim, na maior parte dos casos, uma tarefa específica, e que as soluções que primeiramente surgem para a resolução de problemas não são as únicas, mas sim que mais soluções poderão surgir de fontes pouco prováveis, em suma é necessário manter uma perspectiva abrangente.

Na construção da parte criativa do MBA a questão que se colocou foi quem contratar. Pinard, directora criativa, professora de humanidades do Babson College e poeta, oscilou entre contratar artistas que ela conhecia, e reconhecia o seu trabalho, e procurar no mercado artista que tivessem uma sensibilidade superior para as questões empresariais. As primeiras experiências, por facilidade de acesso aos elementos, foram contratar artistas que conhecia. Estas escolhas permitiram perceber que nem todos os artistas seriam indicados para trabalhar no MBA, por falta de sensibilidade para o ensino e para a área empresarial, mas também que nem todas as disciplinas artísticas seriam indicadas. Durante os primeiros anos Pinard contratou fotógrafos, artistas de vídeo, arquitectos, designers e directores de teatro. Rapidamente percebeu que, pela necessidade de equipamentos caros e pesados e por estas áreas necessitarem de conhecimentos prévios, sólidos, não seriam tão facilmente adaptáveis ao programa. O design revelou-se um bom instrumento mas após ter perdido o primeiro designer envolvido não mais conseguiu manter um designer por muito tempo no programa. Tudo indicava que o teatro seria uma boa área, contudo os directores artísticos adoptaram sempre um método tradicional de trabalho, obrigando os estudantes a decorar falas de textos conhecidos, ao invés de pensar novas formas de fazer uma aproximação ao trabalho dramático, o que poderia ser mais produtivo. O trabalho com músicos também se revelou menos interessante do que seria de supor ao início. O ensino de música estava condicionado pelas regras rígidas de ensinar os alunos a tocar instrumentos. Assim, Pinard definiu que seria crucial para o sucesso, da parte de criativa do MBA, a capacidade dos consultores criativos conseguirem modular e explicar a uma audiência com especificidades próprias, estudantes de MBA, os princípios, know-how e actividades artísticas que realizavam. O MBA precisava de consultores que conseguissem encontrar um ponto comum com os alunos e que a partir daí os envolvessem cada vez mais na sua área de especialidade, os colocassem em posições de desconforto, de desconhecimento e de risco e a partir desse ponto tivessem a capacidade de acompanhar os alunos por uma transformação própria sem os proteger ou direccionar demais. Por norma o desconhecimento surgia quando o despertar de criatividade começava, o desconforto quando a ambiguidade se manifestava, entre manter-se nos campos que dominavam e empreender acções num novo campo, e o assumir do risco quando o processo criativo se tinha alojado e os alunos sentiam uma pulsão criativa.

Babson, em paralelo ao MBA, tem desenhado worksops criativos, específicos e feitos à medida dos clientes para empresas como a Siemens e a Aetna, que têm sido bem sucedidos. O último desafio do Babson College foi o MBA on-line. O processo de adaptação do processo

criativo foi o maior desafio e foi conseguido em parceria com a Intel. Os primeiros indicadores do MBA on-line indicam que a adaptação do processo criativo foi bem sucedida, à semelhança do MBA.

O mercado de MBA é um mercado competitivo, em que o factor de decisão é o reconhecimento público das valias do mesmo. O MBA da Babson College insere-se num contexto de competição com Harvard, Wharton e Stanford, sendo, estas últimas, as líderes globais. Neste contexto de concorrência era importante a certificação pelos pares bem como o grande público. Só assim, a função procura seria mais intensa. Nos últimos 14 anos o Babson College tem sido considerado o melhor, aparecendo na primeira posição, do MBA de empreendedorismo nos E.U.A. pela U.S. News and World Report, revista com larga difusão e peso institucional. Assim, o MBA é um sucesso, não só a nível de ensino mas como de reconhecimento público do seu mérito.

A realidade portuguesa

Portugal conta, neste momento, com poucos exemplos no que toca a aproximações baseadas em workart, e os exemplos que existem não estão cadastrados, portanto os dados disponíveis são escassos. Assim, este tópico elaborou-se com base nos poucos dados disponíveis e em trabalho de campo, entrevistas directas aos agentes e conversas informais. Por estes factos é-nos impossível apresentar dados quantitativos para os resultados que a utilização de workart gerou, bem como é-nos impossível aferir do real sucesso de duas utilizações: uma por não ter sido efectuada com essa intenção, Unicer, remontando-se assim às primeiras etapas da evolução de workart, e a outra por o programa ter sido abandonado antes de produzir resultados públicos, Fundação de Serralves. Sobra-nos apenas mais um caso da utilização deste conceito, na sua maturação final, em Portugal, Academia das Emoções, aqui tratado e que seguidamente será exposto, parecendo-nos o mais completo e racionalizado dos três.

Fundação de Serralves – Arte e Empresa

A Fundação de Serralves tornou-se pioneira em Portugal, a aplicar o conceito de workart, ao encetar em parceria com o Learning Lab Denmark um programa designado por: “Arte e empresas, a aliança criativa”, no ano de 2004.

Este programa propunha-se a adaptar os métodos de trabalho do Learning Lab Denmark à realidade portuguesa, fortemente marcada por um tecido empresarial constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas ligadas às indústrias tradicionais. Estes sectores são normalmente sectores menos permeáveis a novas ideias, não ignorando no

entanto, os grandes avanços que o sector do calçado tem registado. A aplicação do programa a grandes empresas de origem portuguesa seria, à partida e teoricamente, mais fácil, tendo sido o caminho que o programa tomou com maior sucesso.

A realidade portuguesa de pequenas e médias empresas deu origem ao desenvolvimento de redes de colaboração. Assim, a Fundação de Serralves acreditava ser possível executar a exploração das actividades artísticas no contexto das redes empresariais, criando uma plataforma de investigação, inovação e divulgação, que tivesse impacto alargado nas pequenas e médias empresas, constituintes do tecido empresarial português. No que concerne às grandes empresas a adaptação das práticas seria feita de maneira mais directa, uma vez que possuem capacidade financeira e organizacional para participarem no programa sem que este tenha que sofrer mutações consideráveis, a nível de forma.

O programa “Arte e Empresa, uma Aliança Criativa” foi escalonado de modo a que a primeira fase de actividade fosse dedicada a organizar acções específicas em dois sentidos:

1. Organizar visitas para que empresários e gestores se pudessem confrontar com objectos e manifestações artísticas e convivessem com artistas em pleno processo criativo,
2. Possibilitar aos artistas a visita a empresas para que pudessem apreender realidades que lhes são desconhecidas e assim reformulassem as opiniões que têm sobre o sector empresarial. Pretendia-se ainda que com o novo conhecimento adquirido reformulassem os seus processos criativos incorporando nas suas obras as novas realidades que adquiriam, ou seja uma reflexão sobre a sociedade pós-industrial.

Numa segunda fase o programa avançaria para um envolvimento mais profundo com a cedência, temporária, de um espaço da empresa para que um artista, ou um colectivo de artistas, pudesse aí criar uma obra. Nesta realidade seria possível o contacto directo entre os membros da empresa e os artistas de modo a que os colaboradores da empresa tivessem a possibilidade de conversar e perceber o processo criativo falando directamente com o seu criador. Por outro lado, esta situação permitiria ao artista sentir o quotidiano de uma empresa e perceber os seus modos de operar, não sendo de descartar o potencial de mecenato. Isto permitiria ao artista interpretar, à sua maneira, novas realidades e materializar essa interpretação em novas obras, dando-lhe a possibilidade de adaptar, mais profundamente, as suas obras ao universo empresarial.

Estas fases deveriam ter periodicamente um resumo, em regime de comunidade aberta, para que todos os intervenientes do processo pudessem recolher ensinamentos e mais valias do processo como um todo e não apenas da parte em que participaram.

Por falta de informação não podemos enunciar as fases pelo qual o programa “Arte e Empresa, uma aliança criativa” passou, podemos apenas dizer que foram entregues cinco obras de Paula Rego a cinco grandes empresas para que eles figurem no *hall* de entrada, dessas mesmo empresas, e que duas dessas empresas foram a SONAE e a RAR. Que foi constituído um fórum na Internet com o intuito de partilhar conhecimentos e que o programa em 2006 se encontrava em actividade, tendo sido, entretanto, desactivado.

Mais uma vez, por falta de informação não podemos concluir nada acerca do sucesso ou impacto que o programa teve nas empresas a que se destinou e nos artistas que dele fizeram parte.

Como se pode ver pela enunciação do caso de Fundação de Serralves, e atendendo à data do mesmo, a forma de aplicação era a corrente a nível europeu, à excepção do Learning Lab dinamarquês que já previa um intrusamente mais profundo entre arte e empresa e que veio a ser comumente adoptado internacionalmente.

Podemos presentemente especular se este programa não será revitalizado e revisto pela Fundação de Serralves no contexto da criação de um cluster criativo no Porto, para o qual contam com a consultoria, internacional, de Tom Fleming.

Unicer – Industrias Criativas: O Laboratório Criativo

A Unicer com o seu projecto Industrias Criativas opera um programa em tudo semelhante ao CoLLab dinamarquês e mais completo que o programa da Fundação de Serralves com uma particularidade: não têm conhecimento da teoria de suporte, não vendo no seu programa uma estratégia de desenvolvimento como até aqui foi tratado.

O Laboratório Criativo é parte integrante do projecto Industrias Criativas, projecto este que além de incluir o Lab Criativo engloba também reuniões e tertúlias de livre acesso onde se discute, entre outros assuntos, o trabalho realizado no Lab Criativo. Assim, o Laboratório Criativo “é um projecto anual que consiste em convidar um conjunto de artistas a desenvolver um projecto específico para a Unicer sob um tema comum tendo por objectivo a intervenção num determinado espaço carismático” (Unicer). O primeiro Lab Criativo ocorreu em 2005 e a sua temática versou sobre “Dos líquidos” em clara alusão à principal actividade da Unicer. Foi construído um espectáculo multidisciplinar, dança, vídeo e poesia, que teve como palco os

“espaços mais emblemáticos das instalações industriais da Unicer em Leça do Balio: o laboratório de produção, a antiga adega de fermentação e a sala de fabrico.” (Unicer). Em 2006 o tema foi “Travessias”, em homenagem ao sucesso dos negócios internacionais do grupo alimentar que o patrocina, Unicer, e “resultou na interpretação de um artefacto urbano e industrial e na atribuição de funções diversas daquelas que estiveram na sua origem. Os artistas Miguel Palma, Nuno Rebelo, António Caramelo, João Bonito, Luís Alegre e Miguel Cabral transformaram um carro num projecto de imagens e sons suspenso no ar. O projecto foi possível através do cruzamento entre as artes plásticas, a música, o vídeo e o design.”.

Para que o programa tenha uma continuação sustentada no futuro e possa crescer a Unicer reuniu um grupo de parceiros que tem membros desde a Banca a Autarquias e Universidades, indicando com isso que o projecto não deve ser apenas uma iniciativa isolada, circumspecta e completamente indexada à Unicer, mas sim uma prática generalizada.

O Laboratório Criativo como se vê pelos extractos acima, não é uma aplicação consciente da teoria desenvolvida na Dinamarca. A sua origem está relacionada com preocupações na área da responsabilidade social das empresas, bem como questões ligadas à imagem. É assim, um par das primeiras aspirações que originaram o conceito workart reportadas, internacionalmente, à década de 50, “o projecto surgiu porque a Unicer, enquanto empresa líder no seu sector no mercado português, acredita ter responsabilidades acrescidas face ao desenvolvimento sustentável do nosso país”, e do apoio ao desenvolvimento das novas expressões culturais dos artistas nacionais, “Mais do que subsidiar actividades que tenham por base a criatividade, a Unicer quer ser promotora do seu desenvolvimento”.

Apesar da distância ao conceito que temos vindo a tratar, cremos que os efeitos na Unicer do contacto com as artes serão benéficos não só para potenciar a sua marca, no sentido de grupo, mas também para o desenvolvimento humano dos seus colaboradores que ao terem tão perto deles, nas suas próprias instalações em 2005, a actividade criativa, do seu nascimento à sua materialização, serão influenciados positivamente nas suas capacidades criativas, organizacionais e de quebrar barreiras, que no futuro serão mais valias potenciadas. É este contacto directo entre artistas e funcionários das empresas, esta quase promiscuidade em duas áreas outrora tão distantes, que o programa da Fundação de Serralves falha, até agora pelo menos, e reside o grande ganho da Unicer, embora não o reconheça propriamente dessa forma: “A grande vantagem para a Unicer está reflectida no objectivo do projecto: ao abraçarmos este tipo de projectos estamos a reforçar o papel que queremos assumir: mecenas

para a comunidade, contribuindo para o seu desenvolvimento e sucesso, com especial atenção para a educação, nas suas vertentes ambiente, cidadania e cultura.”

Assim sendo o projecto Lab Criativo é uma feliz coincidência e, paradoxalmente, a mais perfeita aplicação, à data, 2005, do conceito workart em Portugal. O projecto da Unicer parece apenas carecer de um enquadramento cuidado na utilização da arte como instrumento empresarial de modo a que os seus frutos futuros sejam os maiores e mais proveitosos possíveis, de modo a minimizar os riscos associados ao descontrolo que a arte por vezes emana e transformando esse descontrolo em algo positivo e potenciador de inovação e boa irreverência.

A edição de 2007 do Lab Criativo ocorreu a 17 de Maio do ano transacto e foi comissariado por Luís Miguel Soares, à semelhança dos dois primeiros. Manifestou-se na Gare do Oriente, com a duração de uma noite, tendo sido necessário encerrar parcialmente a estação de metro: “Oriente”, tendo feito parte integrante da cerimónia de apresentação do relatório de contas da empresa. As disciplinas artísticas desta edição foram a música, a fotografia e o desenho da luz, estando subordinadas ao tema: Noite (estando a reflexão sobre esta edição ainda por fazer e será com certeza parte integrante do relatório de contas e responsabilidade social da Unicer apresentado em 2008).

Academia das Emoções

A academia das Emoções é uma empresa recém-formada, constituída em Setembro de 2007, que tem desenvolvido um trabalho próximo ao conceito de workart sob a forma de uma “empresa de soluções criativas para o desempenho, com base nas artes “ (João Abreu): “com o propósito de encontrar soluções criativas e de desempenho para as organizações ...as actividades propostas pela Academia das Emoções assentam na divulgação das modernas técnicas de Gestão da Motivação das Pessoas e das Organizações ... com recurso às artes plásticas e à dramatização.”. A empresa foi fundada por João Abreu e da qual é director, sendo mestre em marketing e professor universitário nas áreas de Marketing, Comunicação e imagem. A decisão da formação da empresa, segundo João Abreu, deveu-se à maturação que o mercado apresenta, à crescente necessidade de formação, agravada pela introdução do modelo universitário de Bolonha, e à supressão da lacuna existente no campo da consultoria. A empresa conta como colaboradores assíduos com especialistas em marketing, em comunicação e imagem, designers, decoradores, fotógrafos, tanto fotografia artística como comercial, pintores, gestores comerciais, músicos, arquitectos, bailarinos e coreógrafos,

actores, animadores culturais e psicólogos. Como se pode observar a Academia das Emoções conta com uma vasta variedade de disciplinas artísticas o que lhe permite intervir em várias áreas e desenvolver múltiplas capacidades. Segundo João Abreu a escolha dos profissionais das áreas criativas obedeceu à premissa que eles tivessem experiência em contexto empresarial/organizacional de modo a que adaptação ao trabalho desenvolvido pela Academia fosse o mais eficaz possível. De facto a escolha dos profissionais tem um papel primordial, como se tem vindo a observar, na eficiência do workart. Ao fazer depender os colaboradores da experiência empresarial/organizativo a Academia das Emoções ganha profissionais capazes de trabalhar com plateias não habituais a artistas, minimizando os choques de linguagem e potenciando o efeito criativo nos recursos humanos das empresas.

A bailarina e coreógrafa Raquel Sampaio, uma das criativas mais envolvidas, até à data, nos projectos da empresa, destaca as reacções positivas e de fortalecimento das equipas envolvidas nos seus workshops de coreografia empresarial. Segundo a coreógrafa o impacto nos recursos humanos da empresa materializa-se numa saudável competição entre o grupo, numa fase inicial, seguido de uma fase de entajuda entre todos os intervenientes. Assiste-se também a um empenhamento, tanto mental como físico, na conclusão positiva da actividade proposta, tendo esse empenho resultado, num caso, em espanto por parte da direcção da empresa pelo sucesso que a equipa obteve em tão curto espaço de tempo. Raquel Sampaio transmitiu-nos ainda o bom ambiente que a realização da actividade gerou nos recursos humanos da empresa. Estes factos encontram paralelo no que até agora se tem vindo a descrever e são um factor positivo e com efeitos reais no fortalecimento das equipas de trabalho, tanto a nível de entrosamento como a nível da capacidade de arriscar e acreditar no sucesso.

A Academia das Emoções propõe um trabalho dividido em dois grandes eixos: “Formação e Residências Artísticas” (Academia das Emoções). Dentro da Formação há três grandes eixos programáticos: Team Building, Gestão da Comunicação Pessoal e Expressão Artística, Humor e Bem-estar. A formação tem como intuito “proporcionar aos participantes um condensado de experiências vividas no processo criativo” (Academias das Emoções). À semelhança do que vem a ser tratado, a formação da Academia insere-se na imersão do processo criativo com o intuito de despertar um esquema mental criativo nos agentes a ela submetida. Mais uma vez o despertar da criatividade dá-se pela utilização de múltiplas artes. As categorias de “Team Building” e “Gestão da Comunicação Pessoal” apresentam uma mais valia, clara, que se situa no facto deste despertar ser efectuado por acções com intuítos

práticos específicos, tirando um atelier que, toma o nome de Open Mind e se figura mais tradicional ao apenas ter o enfoque no despertar da criatividade e dos múltiplos pontos de vista. Ou seja, apesar da actividade colocar os recursos humanos da empresa em situações de desconforto e de ter de arriscar para superar o que lhe é proposto, despertando assim múltiplos pontos de vista e obrigando-os a ser criativos, esta é feita com o intuito de desenvolver uma competência específica nas pessoas que dela estão a ser alvo, quer esse objectivo lhes seja apresentado ou velado. A programação do eixo “Expressão Artística, Humor e Bem-estar” centra-se mais no conhecimento e crescimento do trabalhador enquanto ser humano. Apesar destes ateliers não poderem ser encarados como benefício directo para a empresa, as externalidades positivas que gerarão ao nível bom ambiente, sentimento de pertença e conforto na empresa serão de todo o interesse para a empresa, sendo que a utilização deste instrumento poderá ser uma opção credível ao difícil de mensurar salário de eficiência.

As Residências Artísticas divididas em diversos workshops, cada um deles utilizando uma ou múltiplas artes, vão de encontro aos programas específicos desenhados para empresas do Babson College, e em consonância com o MBA da mesma escola. O objectivo destes ateliers é despertar a criatividade e a multiplicidade de abordagens na resolução de problemas ao mesmo tempo que se pretende potenciar o empreendedorismo em cada um dos participantes. Como programa feito à medida das necessidades empresariais, não querendo com isto dizer que a Formação não o seja, está sob restrições temporais, de recursos financeiros e humanos e como tal a sua eficiência está limitada pelas condições impostas pelas empresas e pelo empenho real dos seus dirigentes nesta abordagem. Este eixo de programático, bem como os ateliers seleccionados, é função dos objectivos específicos e características a trabalhar nos colaboradores da empresa e em articulação com objectivos, finais ou intermédios, das empresas.

Como se pode ver a Academia das Emoções apresenta-se como um projecto consistente da aplicação do conceito de workart à realidade portuguesa, efectuando uma ligação real entre arte e empresa, facilitada pela experiência empresarial dos criativos envolvidos. Compromete-se seriamente a desenvolver competências específicas de forma sustentada, com múltiplos programas que se complementam, e a ser um ponto de partida para um esquema de pensamento criativo, pró activo e empreendedor. Apesar do seu curto tempo de funcionamento a Academia das Emoções efectuou trabalho com empresas como a SONAE, a seguradora Tranquilidade e a CHIP 7 e com entidades públicas, sendo que os programas

empreendidos foram classificados como bem sucedidos tanto pela Academia como pelas empresas clientes.

Conclusão

As teorias que expusemos permitiram-nos concluir que os dois mundos têm muito a ganhar com a intromissão de um no outro, tanto as mais valias para as empresas são uma realidade evidente, e comprovada, como os agentes culturais denotam ganhos ao nível da afectação de recursos.

A exposição do conceito workart e a análise da sua evolução permite compreender o caminho pelo qual estas intromissões passaram, bem como os refinamentos sofridos. O seu contributo é comprovado empiricamente e apoiado por teóricos da gestão e do funcionamento do ser humano enquanto indivíduo, principalmente médicos e antropólogos.

A hipótese de método apresentada, CoLLab, permite-nos compreender mais detalhadamente o trabalho de campo que é necessário empreender para o sucesso desta junção de mundos e permite-nos compatibilizar várias fases da evolução de workart num só método com benefícios e objectivos distintos para cada etapa.

Os dois casos, internacionais, apresentados, Unilever UK e Babson College, contribuem para uma aderência à realidade da teoria até aí exposta. Apesar dos dois casos serem internacionalmente reconhecidos como dos mais bem sucedidos, eles não só nos exemplificam os benefícios que a aplicação de workart acarreta, como indicam possíveis externalidades, positivas e negativas, bem como as limitações da aplicação do conceito.

No que concerne à análise portuguesa os três casos apresentados, Fundação de Serralves, Unicer e Academia das Emoções, permitem exemplificar três situações diferentes da aplicação do conceito bem como retratar três estados diferentes da evolução de workart. A Fundação de Serralves, que no início pensamos ser a que teria mais probabilidades de sucesso na aplicação prática da teoria revelou-se escassa em resultados. O programa “Arte e Empresa, uma Aliança Criativa” apesar de se comprometer com a teoria que analisamos, não é aplicado de forma completa. O programa limita-se a transpor para a realidade a teoria numa fase embrionário e em que os efeitos resultantes são parcos e de pouca expressão. Não nos foi possível confirmar a que é que esta escassa aplicação se deveu, tendo em conta as altas expectativas que se criaram aquando o seu lançamento. Assim, resta-nos especular o que poderá ter corrido mal, sendo a hipótese mais credível a falta de capacidades e/ou de interesse da Fundação de Serralves em aplicar completamente, não nos cabendo aqui especular as

razões que levaram a isso. É de notar que a Fundação de Serralves contava com o apoio do Learning Lab Denmark e que por isso o abandono e falta de empenho no programa é ainda mais estranho. Como já foi referido por falta de cooperação da Fundação de Serralves nada disto nos foi possível confirmar, restando-nos apenas as questões, que não devem ser tomadas, em caso algum, como insinuações com a função de desprestigiar uma das mais nobres instituições das Artes do país, mas sim como indagações de espírito.

O programa desenvolvido pela Unicer não tem pretensões a fazer a aplicação da teoria em causa. Apesar de não ser seu intuito o desenvolvimento de um programa em consonância com a teoria apresentada, é um projecto que tem condições para aplicar de forma muito consistente o conceito de workart. Como a intenção de aplicar a teoria na realidade não existe, o enquadramento do programa não é feito de modo a dar os frutos correctos, nem a avaliação de possíveis resultados é feita. Deste modo é-nos difícil avaliar a pertinência deste caso na aplicação de workart, no seu ultimo estado de maturação, apesar de estarmos perfeitamente convencidos que se as intervenções artísticas que compuseram o programa fossem devidamente enquadradas e aproveitadas a Unicer poderia retirar benefícios suplementares ao nível do desenvolvimento dos colaboradores, uma vez que a operacionalização do programa é em tudo semelhante à introdução de workart.

O último caso apresentado consistiu na análise da empresa Academia das Emoções que apesar da sua brevidade tem dado sinais de ser a mais consistente aplicação do conceito workart em Portugal. De facto a Academia tem uma aplicação do conceito na sua fase mais madura, com o intuito de trabalhar características específicas dos recursos humanos das empresas por meio de ateliers específicos e direccionados. A empresa tem apresentado uma ampla aceitação dos seus programas tendo já uma carteira de clientes impressionante, para o curto espaço de tempo a operar. Pelo que nos foi permitido aferir tanto a empresa como os seus clientes consideram uma mais valia os programas que têm vindo a ser elaborados, tendo resultado no despertar da criatividade, em múltiplas abordagens na resolução de problemas e na capacidade de correr riscos e ao corrê-los ter uma atitude positiva face aos resultados. Os programas têm ainda resultado em ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos e em profissionais humanamente mais completos, no sentido duplo do termo.

Este trabalho falha, no entanto, na quantificação dos resultados, bem como dos programas. Esse facto deve-se à falta de dados disponíveis e a sua obtenção implicaria um trabalho de campo muito mais profundo, em que necessariamente teria que haver condições de trabalho

diferentes e ser enquadrado em outro âmbito profissional. Não obstante consideramos este trabalho como bem sucedido face aos objectivos iniciais a que se propunha.

Bibliografia

Austin, Rob e Lee Devin. *Artful Making: What Managers Need to Know About How Artists Work*, New York: FT Prentice Hall, 2003.

Barry, Daved e Meisiek, Stefan, *Rich Sensemaking and the Workarts*, working paper, 2008

Barry, Daved e Stefan Meisiek 2005 *Nyx Innovation Alliance Evaluering.*,
<http://www.nyxforum.dk/gfx/brugerupload/ialldansk.pdf>

Barry, David 1994 'Making the invisible visible: Symbolic means for surfacing unconscious processes in organizations.' *Organizational Development Journal* 12: 37-48.

Buswick, Ted, Creamer, Alastair e Pinard Mary (Re)Educating for Leadership: How the Arts Can Improve Business, 2004

COLLAB, Learning Lab Denmark

Damásio, António R. *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain*, 1994.

Darso, Lotte – *Artful Creation: Learning-Tales of Arts-in-Busines*, 2004

Davel, Eduardo, Sylvia C. Vergara, e Djahanchah P. Ghadiri (eds.) 2007 *Administração com arte*. São Paulo: Editora Atlas.

Dossier de Apresentação da Academia das Emoções

Florida, Richard e Tinagli Irene, *Europe in the Creative Age*, Demos, Fevereiro 2007

Harris, Craig 1999 *Art and innovation: The Xerox PARC artist-in-residence program*.
Cambridge, Mass.: MIT Press.

KEA, *A Economia da Cultura na Europa*, Comissão Europeia, Novembro de 2006

Landry, Charles, *Lineages of the Creative City*, 2005

Leadbeater, Charles, *The Ten Habits of Mass Innovation*, *Provocation 01*: November 2006,
NESTA

Marketer Junho 2007. N.º 131. ANO 12

Packer, Arnold H., Journal of Aesthetic Education, Vol. 30, No. 4, Special Issue: The Aesthetic Face of Leadership (Winter, 1996), pp. 99-114

Pinho de Sousa, Jorge e Lucas Soares, António – A arte contemporânea e as redes de empresas, in Economia Pura, Março/Abril 2005, pp. 82 – 84

Pinho de Sousa, Jorge e Lucas Soares, António, Arte contemporânea e gestão empresarial, Conferência internacional Arte e empresa – uma aliança criativa

Press Release – Conferência Internacional: Arte e Empresa: Uma Aliança Criativa, Colaboração do Learning Lab Denmark, 04 Nov> 09H30> Fundação de Serralves – Porto

Proceeding of the International Symposium on Cultural Statistics – Montreal, 21 – 13 October 2002

Propostas de Negócio da Academia das Emoções

Relatório de Contas e Responsabilidade Social da Unicer 2006

Relatório de Contas e Responsabilidade Social da Unicer 2007

Relatório do Desenvolvimento Humano 2000, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

Robinson, Ken, All Our Future: Creativity, Culture and Education' DfES, 1999

Sites consultados

- ec.europa.eu – Comissão Europeia
- www.unesco.pt – Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura
- www.imf.org – Fundo Monetário Internacional
- www.aandb.org.uk/ – Arts and Business
- www.min-cultura.pt/ – Ministério da Cultura
- www.ericarts.org – European Institute for Comparative Cultural Research
- www.creativityatwork.com – Creativity at Work
- www.scn.ucla.edu/ – Social Cognitive Neuroscience Laboratory
- www.lrwonline.com/ 2 – Lieberman Research Worldwide
- <http://www.cidadedocerebro.com.br/>

Anexos

Questões a Lotte Darso

1 - How do you see the program "Arte e Empresa" of Fundação Serralves?

LD - We had some ideas at the end of the conference, but I don't know what exactly happened after I left. I think there was a difficulty of language. I don't speak Portuguese and even though the people at Serralves do speak English, a lot of people prefer Portuguese, so that makes our collaboration a bit difficult. The language problem would also make a Portuguese CoLLab with Learning Lab Denmark somewhat difficult

2 - What do you think about the possibility of a Portuguese Collab?

LD - If you think about a Portuguese CoLLab between Fundacao Serralves and a University, e.g. the University of Porto, that could be possible. I am right now having a very interesting CoLLab with the Danish Ministry of Tax, where we use artistic methods to implement change

3 - How do you manage the access of smaller companies to this programs?

LD - As for the access of smaller companies, that could be done in one large CoLLab, where the companies could form a network and share their experience.

4 - In your opinion what is the future of this programs? How do you see their evolution?

LD - As for the future, I believe that Arts-in-Business or Arts in organisations have great potential. I think the development will be a bit slow, but I feel confident that it will happen, and as I said we already have very good results with our CoLLab in the Danish Ministry of Tax, which will run through the summer of 2006 (it started in June 2005).

Questionário à Fundação de Serralves

Programa Arte e Empresa, Fundação de Serralves

I. Dados sobre o Programa Arte e Empresa

1. Qual é a formação académica dos elementos que trabalharam directamente no programa?

1. –

2. –

3. –

4. –

5. –

2. Em relação aos colaboradores que referiu na pergunta anterior que funções exerceram no programa?

1. –

2. –

3. –

4. –

5. –

II. Alcance e Impacto do Programa

3. Considera que os artistas que participaram no programa retiraram vantagens da sua participação em termos de:

alargamento de mercado para as suas obras (Sim/Não)

maiores facilidades de financiamento (Sim/Não)

III. O modelo Dinamarquês

4. Os Collabs de Lotte Darso foram um modelo inspirador para o programa da Fundação de Serralves?

5. Considera útil a existência de um Collab Português?

IV. O Futuro do Programa

6. A Fundação de Serralves prevê retomar o programa Artes e Empresa, ou similar?

7. Em caso afirmativo, quais as principais acções a empreender?

V. Novos Programas Fora do Contexto da Fundação de Serralves

8. Tem conhecimento do programa "Empresas Criativas" promovido pela Unicer?

9. Pode indicar-me dois pontos fortes do programa da Unicer?

VI. Informação Complementar

10. Pode sugerir-me algumas empresas e artistas que participaram no Programa Arte e Empresas, para um contacto meu, no âmbito deste trabalho?

O questionário apesar de ter sido reduzido de 50 para 10 questões e submetido há mais de um mês e meio não obteve resposta.

Questões à Unicer

1) Qual a grande vantagem para a Unicer do projecto Indústrias Criativas? O projecto das indústrias criativas é uma das vertentes do projecto de Responsabilidade Social Empresarial do Grupo Unicer. Como definição, “a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas.” “É uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável.”.

Neste contexto, o projecto surgiu porque a Unicer, enquanto empresa líder no seu sector no mercado português, acredita ter responsabilidades acrescidas face ao desenvolvimento sustentável do nosso país. Mais do que subsidiar actividades que tenham por base a criatividade, a Unicer quer ser promotora do seu desenvolvimento. Como objectivo principal deste projecto está a promoção, o apoio, o acompanhamento e a implementação de projectos na área das indústrias criativas que primem pela inovação, que tenham viabilidade económica e financeira, e que sejam potenciadores de novos postos de trabalho qualificado e que incrementem o registo de marcas e patentes de origem nacional. Criar uma incubadora de projectos nacionais, através do estabelecimento de parcerias estratégicas com um “núcleo duro” de parceiros na área da Banca, Instituições Culturais, Associações Empresariais, Governo, Fundações, Empresas, Autarquias e Universidades é a ambição da Unicer que pretende não só estimular a produção artística como também dinamizar a economia portuguesa contribuindo para a afirmação da identidade de um “Portugal Contemporâneo”.

A grande vantagem para a Unicer está reflectida no objectivo do projecto: ao abraçarmos este tipo de projectos estamos a reforçar o papel que queremos assumir: mecenas para a comunidade, contribuindo para o seu desenvolvimento e sucesso, com especial atenção para a educação, nas suas vertentes ambiente, cidadania e cultura.

2) Têm conhecimento dos CoLLab de Lotte Darso? Se sim, foi uma influência para o vosso projecto?

Não.

3) O projecto Indústrias Criativas tem lugar nas instalações da Unicer ou em outro local afastado da Unicer?

A primeira edição do Laboratório Criativo (iniciativa inserida no Projecto Indústrias Criativas) foi realizada nas instalações da Unicer - em Leça do Balio; a segunda edição, que se realizou este ano, decorreu em Lisboa (na Gare Marítima de Alcântara).

O Laboratório Criativo é um projecto anual que consiste em convidar um conjunto de autores/performers a desenvolver um projecto específico para a Unicer sob um tema comum tendo por objectivo a intervenção num determinado espaço carismático. Em alusão à principal actividade do Grupo – produção e comercialização de bebidas – a primeira edição do Laboratório Criativo teve como tema “Dos Líquidos”, que constituiu a base de um espectáculo multidisciplinar onde profissionais de diferentes manifestações artísticas – Dança (Mariana Rocha), Vídeo (Bruno Niel) e Poesia (João Gesta) – fizeram uma intervenção adaptada aos espaços mais emblemáticos das instalações industriais da Unicer em Leça do Balio: o laboratório de produção, a antiga adega de fermentação e a sala de fabrico.

Subordinado ao tema “Travessias” - ressaltando a excelente performance do Grupo em 2006 no que respeita à exportação - a segunda edição do Laboratório Criativo resultou na interpretação de um artefacto urbano e industrial e na atribuição de funções diversas daquelas que estiveram na sua origem. Os artistas Miguel Palma, Nuno Rebelo, António Caramelo, João Bonito, Luís Alegre e Miguel Cabral transformaram um carro num projector de imagens e sons suspenso no ar. O projecto foi possível através do cruzamento entre as artes plásticas, a música, o vídeo e o design.

Inserido num contexto ambicioso de promoção, apoio, acompanhamento, ajuda e implementação das Indústrias Criativas em Portugal, o Laboratório Criativo da Unicer é um dos exemplos do que a empresa pretende fazer no futuro.

Recent FEP Working Papers

Nº 287	Vasco Leite, Sofia B.S.D. Castro and João Correia-da-Silva, " <i>The core periphery model with asymmetric inter-regional and intra-regional trade costs</i> ", August 2008
Nº 286	Jorge M. S. Valente and Maria R. A. Moreira, " <i>Greedy randomized dispatching heuristics for the single machine scheduling problem with quadratic earliness and tardiness penalties</i> ", August 2008
Nº 285	Patricia Teixeira Lopes and Rui Couto Viana, " <i>The transition to IFRS: disclosures by Portuguese listed companies</i> ", August 2008
Nº 284	Argentino Pessoa, " <i>Educational Reform in Developing Countries: Private Involvement and Partnerships</i> ", July 2008
Nº 283	Pedro Rui Mazedo Gil and Óscar Afonso, " <i>Technological-Knowledge Dynamics in Lab-Equipment Models of Quality Ladders</i> ", July 2008
Nº 282	Filipe J. Sousa and Luís M. de Castro, " <i>How is the relationship significance brought about? A critical realist approach</i> ", July 2008
Nº 281	Paula Neto; António Brandão and António Cerqueira, " <i>The Macroeconomic Determinants of Cross Border Mergers and Acquisitions and Greenfield Investments</i> ", June 2008
Nº 280	Octávio Figueiredo, Paulo Guimarães and Douglas Woodward, " <i>Vertical Disintegration in Marshallian Industrial Districts</i> ", June 2008
Nº 279	Jorge M. S. Valente, " <i>Beam search heuristics for quadratic earliness and tardiness scheduling</i> ", June 2008
Nº 278	Nuno Torres and Óscar Afonso, " <i>Re-evaluating the impact of natural resources on economic growth</i> ", June 2008
Nº 277	Inês Drumond, " <i>Bank Capital Requirements, Business Cycle Fluctuations and the Basel Accords: A Synthesis</i> ", June 2008
Nº 276	Pedro Rui Mazedo Gil, " <i>Stylized Facts and Other Empirical Evidence on Firm Dynamics, Business Cycle and Growth</i> ", May 2008
Nº 275	Teresa Dieguez and Aurora A.C. Teixeira, " <i>ICTs and Family Physicians Human Capital Upgrading. Delightful Chimera or Harsh Reality?</i> ", May 2008
Nº 274	Teresa M. Fernandes, João F. Proença and P.K. Kannan, " <i>The Relationships in Marketing: Contribution of a Historical Perspective</i> ", May 2008
Nº 273	Paulo Guimarães, Octávio Figueiredo and Douglas Woodward, " <i>Dartboard Tests for the Location Quotient</i> ", April 2008
Nº 272	Rui Leite and Óscar Afonso, " <i>Effects of learning-by-doing, technology-adoption costs and wage inequality</i> ", April 2008
Nº 271	Aurora A.C. Teixeira, " <i>National Systems of Innovation: a bibliometric appraisal</i> ", April 2008
Nº 270	Tiago Mata, " <i>An uncertain dollar: The Wall Street Journal, the New York Times and the monetary crisis of 1971 to 1973</i> ", April 2008
Nº 269	João Correia-da-Silva and Carlos Hervés-Beloso, " <i>General equilibrium with private state verification</i> ", March 2008
Nº 268	Carlos Brito, " <i>Relationship Marketing: From Its Origins to the Current Streams of Research</i> ", March 2008
Nº 267	Argentino Pessoa, " <i>Kuznets's Hypothesis And The Data Constraint</i> ", February 2008
Nº 266	Argentino Pessoa, " <i>Public-Private Sector Partnerships In Developing Countries: Are Infrastructures Responding To The New Oda Strategy</i> ", February 2008
Nº 265	Álvaro Aguiar and Ana Paula Ribeiro, " <i>Why Do Central Banks Push for Structural Reforms? The Case of a Reform in the Labor Market</i> ", February 2008
Nº 264	Jorge M. S. Valente and José Fernando Gonçalves, " <i>A genetic algorithm approach for the single machine scheduling problem with linear earliness and quadratic tardiness penalties</i> ", January 2008
Nº 263	Ana Oliveira-Brochado and Francisco Vitorino Martins, " <i>Determining the Number of Market Segments Using an Experimental Design</i> ", January 2008

Nº 262	Ana Oliveira-Brochado and Francisco Vitorino Martins, “Segmentação de mercado e modelos mistura de regressão para variáveis normais” , January 2008
Nº 261	Ana Oliveira-Brochado and Francisco Vitorino Martins, “Aspectos Metodológicos da Segmentação de Mercado: Base de Segmentação e Métodos de Classificação” , January 2008
Nº 260	João Correia-da-Silva, “Agreeing to disagree in a countable space of equiprobable states” , January 2008
Nº 259	Rui Cunha Marques and Ana Oliveira-Brochado, “Comparing Airport regulation in Europe: Is there need for a European Regulator?” , December 2007
Nº 258	Ana Oliveira-Brochado and Rui Cunha Marques, “Comparing alternative instruments to measure service quality in higher education” , December 2007
Nº 257	Sara C. Santos Cruz and Aurora A.C. Teixeira, “A new look into the evolution of clusters literature. A bibliometric exercise” , December 2007
Nº 256	Aurora A.C. Teixeira, “Entrepreneurial potential in Business and Engineering courses ... why worry now?” , December 2007
Nº 255	Alexandre Almeida and Aurora A.C. Teixeira, “Does Patenting negatively impact on R&D investment?An international panel data assessment” , December 2007
Nº 254	Argentino Pessoa, “Innovation and Economic Growth: What is the actual importance of R&D?” , November 2007
Nº 253	Gabriel Leite Mota, “Why Should Happiness Have a Role in Welfare Economics? Happiness versus Orthodoxy and Capabilities” , November 2007
Nº 252	Manuel Mota Freitas Martins, “Terá a política monetária do Banco Central Europeu sido adequada para Portugal (1999-2007)?” , November 2007
Nº 251	Argentino Pessoa, “FDI and Host Country Productivity: A Review” , October 2007
Nº 250	Jorge M. S. Valente, “Beam search heuristics for the single machine scheduling problem with linear earliness and quadratic tardiness costs” , October 2007
Nº 249	T. Andrade, G. Faria, V. Leite, F. Verona, M. Viegas, O.Afonso and P.B. Vasconcelos, “Numerical solution of linear models in economics: The SP-DG model revisited” , October 2007
Nº 248	Mário Alexandre P. M. Silva, “Aghion And Howitt’s Basic Schumpeterian Model Of Growth Through Creative Destruction: A Geometric Interpretation” , October 2007
Nº 247	Octávio Figueiredo, Paulo Guimarães and Douglas Woodward, “Localization Economies and Establishment Scale: A Dartboard Approach” , September 2007
Nº 246	Dalila B. M. M. Fontes, Luís Camões and Fernando A. C. C. Fontes, “Real Options using Markov Chains: an application to Production Capacity Decisions” , July 2007
Nº 245	Fernando A. C. C. Fontes and Dalila B. M. M. Fontes, “Optimal investment timing using Markov jump price processes” , July 2007
Nº 244	Rui Henrique Alves and Óscar Afonso, “Fiscal Federalism in the European Union: How Far Are We?” , July 2007
Nº 243	Dalila B. M. M. Fontes, “Computational results for Constrained Minimum Spanning Trees in Flow Networks” , June 2007
Nº 242	Álvaro Aguiar and Inês Drumond, “Business Cycle and Bank Capital: Monetary Policy Transmission under the Basel Accords” , June 2007
Nº 241	Sandra T. Silva, Jorge M. S. Valente and Aurora A. C. Teixeira, “An evolutionary model of industry dynamics and firms’ institutional behavior with job search, bargaining and matching” , April 2007
Nº 240	António Miguel Martins and Ana Paula Serra, “Market Impact of International Sporting and Cultural Events” , April 2007

Editor: Sandra Silva (sandras@fep.up.pt)

Download available at:

<http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/workingpapers.htm>

also in <http://ideas.repec.org/PaperSeries.html>

www.fep.up.pt

FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464 Porto | Tel. 225 571 100

Tel. 225571100 | www.fep.up.pt