

PONTO DE VISTA

A arte da inovação

ARM - ESTEVAO NO SAMBA, 2003 - VLADIMIR C. DURÃO, AGRÍLICA S/ EUCATEX

No universo das artes, especialmente no da música, inovação depende da inserção do artista em redes sociais, de sua capacidade de improvisação e de uma abertura à experiência com novos arranjos. O artigo traça um paralelo entre os processos de inovação na música e aquele que ocorre nas empresas, analisando os fatores impeditivos à inovação em ambos os contextos e propondo formas de superação.

por Charles Kirschbaum e Flávio C. Vasconcelos, FGV-EAESP

Nas artes, na literatura e na música o gênio criativo sempre apareceu como uma figura de destaque. Em uma visão idealizada do mundo artístico, o artista é um personagem dotado de sensível capacidade para decifrar o que a maioria não vê e para criar novas obras

que elevam o espírito de seus espectadores. A inovação, nesse contexto, é vista como uma ação única e privada do gênio criativo.

Neste artigo, mostramos que essa forma de retratar a inovação, particularmente no contexto da criação musical, subestima a influência e im-

portância das redes sociais em que os artistas estão inseridos. Traçando um paralelo entre o universo da música e o das empresas, o artigo oferece pistas sobre como podemos extrair lições de um contexto para o outro a fim de estimular os processos de inovação e criatividade.

Movimento de secularização. Para o movimento romântico do Século XIX, a obra de arte separava-se do mundo cotidiano, elevando-se sobre ele. Sua função era a de libertar os homens de suas vidas cotidianas. Nessa perspectiva, a arte possuía algo de mágico, permitindo ao apreciador um contato imediato com um universo diferente e distante do seu.

O artista, nesse contexto, era o instrumento por meio do qual essa mágica tornava-se possível. O contato direto e único com esta figura singular, seja no momento de uma apresentação teatral, ou na exibição de pinturas, era uma oportunidade rara e reservada a poucos. Embora as cópias de obras de arte já fossem muito difundidas nessa época, o grande valor atribuído à unicidade da experiência artística exigia de seus criadores uma constante necessidade de inovação.

Assim, uma obra artística só poderia ser considerada como tal se fosse única e absolutamente original. O artista, o criador da arte, deveria então se esforçar para criar algo sempre novo, algo que pudesse ser distinto de tudo o que já era conhecido. Daí a obra artística ser o produto sublime de um gênio artístico.

Essa forma de conceber a criação artística perdurou sem problemas até a virada para o Século XX, quando a modernização tecnológica chegou ao universo cultural, passando a influenciar a produção dos bens simbólicos. Na música, o movimento tecnológico iniciou-se pelo surgimento das rádios e, logo de-

Organizações tradicionais tornam-se presas de inércia organizacional quando sua visão de mundo se enrijece, quando estão exageradamente comprometidas com investimentos passados ou quando a coalizão política interna não permite mudanças.

pois, com a produção em massa dos *long plays*. Naturalmente, muitos músicos impuseram resistência à invasão tecnológica, receando que seu estilo fosse copiado por outros artistas ou que sua obra perdesse a espiritualidade da execução ao vivo.

Ao mesmo tempo, a então nascente indústria cultural recebeu também severas críticas de intelectuais do início do século. Ficaram popularizadas as críticas dos filósofos da Escola de Frankfurt, como a de Walter Benjamim, para quem a criação de obras artísticas deu lugar à produção de mercadorias culturais. Seja qual for a perspectiva adotada, no Século XX a arte parece perder, definitivamente, sua mágica. O artista, como resultado, deixou de ser retratado como um criador do sublime para tornar-se parte de um sistema de produção industrial baseado no lazer cotidiano.

Inovação desmitificada. Mas não foi apenas a secularização da arte e do artista o que nos legou o Século XX. Outro grande mito foi destituído de seu poder: de que a criação artística é um fenômeno exclusivamente individual. O sociólogo norte-americano Howard Becker

sugere que tal criação é um fenômeno caracteristicamente coletivo.

Em primeiro lugar por que, para que um compositor escreva uma música inovadora, ele precisa contar com a existência de técnicos que produzam os instrumentos musicais compatíveis com a nova música. Em segundo por que é preciso que os músicos possam conhecer e então utilizar esses novos instrumentos para que a nova música seja executada. Por exemplo, quando Bach compôs sua obra *Cravo bem temperado*, ele teve de enfrentar um grande desafio, pois tal obra introduzia modificações no sistema tonal, exigindo adaptações dos instrumentos musicais então disponíveis.

É também sabido que Mozart compunha óperas levando em consideração os cantores que poderiam interpretá-las. Suas obras eram, por assim dizer, customizadas para os músicos, sugerindo que, mesmo durante o romantismo, a criação artística possuía uma forte natureza social, e o artista não era alguém independente do mundo que o cercava.

Inovação e status quo. Mesmo desmitificado, o elemento de

singularidade presente na inovação artística não pode ser descartado. Por exemplo, tomemos o caso de uma banda de Jazz. Cada uma delas é única, e cada músico imprime sua forma de interpretar e improvisar na execução, tornando cada sessão um espetáculo diferente. É raro duas bandas de Jazz interpretem a mesma música da mesma maneira.

Nesse caso, podemos pensar que cada nova combinação de músicos gera variações sobre a música original. No Jazz, a composição de músicas sempre deixa espaço para a criação do intérprete, que tem a possibilidade de improvisação e de acelerar a geração de inovações no momento da execução. A variação na execução é benéfica para a inovação.

No entanto, à medida que uma banda adquire sucesso com algumas fórmulas e formas de interpretações, a tendência à inovação diminui. Com isso, muitas bandas acabam enrijecendo sua forma de tocar. O exemplo da banda de *swing* de Glenn Miller é ilustrativo. Após terem descoberto o que parecia ser a fórmula certa, já não se arriscavam a inovar, pois, se algo saísse errado poderia pôr em jogo a reputação do músico. A questão que surge neste ponto é a seguinte: como um músico de sucesso, que já se tornou uma espécie de “instituição viva”, pode arriscar e inovar?

O poder da invisibilidade. A resposta pode ser dada observando-se os músicos de menor visibilidade. Fora do centro das atenções do grande público e da indústria, eles

têm mais liberdade para inovar. Enquanto Benny Goodman alcançava o status de rei do *swing* em Nova Iorque, Count Basie, em Kansas City, introduzia inovações que seriam absorvidas pelo *mainstream* só muito tempo depois. Os músicos mais periféricos podem ser incorporados pelas redes de artistas centrais, e assim suas inovações se tornam parte da forma de interpretação mais popular.

Além da maior liberdade para inovar, os músicos periféricos têm condições de entrar em contato com maior diversidade de influências. Mark Granovetter, ao estudar o processo de busca de emprego de indivíduos em comunidades étnicas, observa que os indivíduos com maior número de laços fracos fora de seus grupos têm maior acesso à informação nova e privilegiada. Em contrapartida, aqueles indivíduos cujos laços entre si são predominantemente fortes, estão geralmente expostos ao mesmo tipo de informação, tendo menores chances de conseguir um emprego. É muito provável que o mesmo ocorra no mundo musical. Por exemplo, Stan Getz foi pioneiro na introdução da Bossa Nova nos Estados Unidos, por tido acesso a João Gilberto.

No entanto, cabe uma ressalva neste ponto. Não é sempre verdade que músicos periféricos inovam e, ao mesmo tempo, não podemos afirmar que músicos centrais não inovam. Muitas vezes, mesmo situando-se na periferia, os músicos não inovam. Uma razão é que, ao inovar, tais músicos podem colocar em

jogo a sua identidade musical, que corresponde ao “passaporte” de entrada na indústria fonográfica. Nesse caso, copiar sem inovar parece muito mais cômodo, pois há sempre algum lugar para exibir-se, mesmo que sem grande repercussão.

Por outro lado, também não é sempre verdade que músicos centrais não inovam. Miles Davis é um exemplo paradigmático disso. No início da década de 1970, Miles percebeu que o Rock conquistava as novas gerações. Em reação às novas tendências, Miles introduziu instrumentos eletrônicos na sua música, criando assim o *Fusion*, uma mistura entre *Jazz* e *Rock*, contando com a valiosa ajuda de músicos como Chick Corea e John McLaughlin.

Traçando paralelos. Quais lições podemos extrair de nossa aprendizagem sobre inovação artística para iluminar a gestão dos mesmos processos em nossas empresas? Para respondermos a esta questão, temos de considerar as características típicas do universo organizacional.

Para W.R.Scott, as empresas são sistemas estruturados em torno de um eixo técnico, no qual os segredos de produção e inovação são guardados a sete chaves. Nessa perspectiva, as inovações são provenientes de pesquisadores protegidos do meio externo, alocados em departamentos de pesquisa e desenvolvimento, e daí informadas para a produção. A partir de então, cabe à produção adaptar e executar a inovação, com restrita margem de variação, em um contexto de rigida

divisão de tarefas. Esse é o típico sequenciamento da empresa fordista, para o qual a variação é percebida como algo indesejável, contrária aos princípios de qualidade.

Temos aqui uma primeira divergência com o mundo do jazz. A interpretação de uma música sempre permite variação, a qual pode alcançar patamares inimagináveis por meio da improvisação. A inovação não ocorre de forma velada, mas em público, no momento da execução. Além disso, a inovação artística não se encontra estruturada em torno de um eixo técnico, protegido por fronteiras rígidas e bem demarcadas, como em uma organização. No caso da música, ela é rapidamente copiada e transformada à medida em que percorre redes sociais de músicos.

A contrapartida da inovação, seja no contexto organizacional ou musical, são a inércia e a rigidez das fórmulas repetitivas. No entanto, as razões que levam organizações e artistas à rigidez são muito distintas. Organizações tradicionais tornam-se presas de inércia organizacional quando sua visão de mundo se enrijece, quando estão exageradamente comprometidas com investimentos passados, ou quando a coalizão política interna não permite mudanças. Nessas situações, é difícil haver mudanças sem que um abalo externo as demova da inércia. Mesmo assim, elas podem encontrar saídas para inovar. O lançamento de novos produtos em mercados distintos, o gerenciamento de portfólios de marcas ou a criação de *joint ventures* representam algumas das opções.

Ao contrário do rigor das divisões de tarefas em uma estrutura fabril, a inovação em música ocorre por meio de processos desestruturados de improvisação e recombinações dentro de redes sociais de músicos.

No caso da inércia dos artistas, a situação é distinta. Como vimos, o sucesso e o enrijecimento de uma identidade junto ao público pode ser motivo de inércia. Ao contrário das organizações, não é possível, para um artista, gerir um portfólio de marcas distintas. Sua visão de mundo pode ser congelada e, assim, acabará rejeitando as novas tendências. Em compensação, o artista não está preso a uma organização: sua decisão de mudança não precisa passar pelo crivo de uma deliberação de grupo. Dessa forma, a implementação de mudanças radicais pode ser feita concomitantemente à adoção de uma nova identidade musical. Quando Miles Davis adotou o *fusion*, ele também mudou sua aparência: já não parecia um músico de jazz, mas se vestia como um músico de *rock*.

Idéias para organizações tradicionais. Encerramos este artigo lançando um convite para os gestores de organizações tradicionais. Seria o mundo artístico realmente diferente do mundo das empresas? Quando traçamos distinções entre organizações tradicionais e o mundo artístico, consideramos um ambiente de negócios em que as trans-

formações estão sob controle do planejamento estratégico da empresa.

No entanto, em muitas ocasiões, as transformações não estão sob controle. Como sugeriria Schumpeter, mudanças tecnológicas externas podem varrer setores inteiros, fazendo com que segredos industriais percam completamente seu valor. Por outro lado, o desenvolvimento de novas tecnologias pode revelar-se proibitivo para ser conduzido por organizações isoladas. Para tentar mitigar ambos os efeitos, as organizações poderiam simular características das redes de artistas, criando novas redes de alianças e *joint ventures* que possam diminuir os custos de pesquisa e reduzir as chances de surpresa.

Charles Kirschbaum

Doutorando em Estratégia Empresarial e Estudos Organizacionais na FGV-EAESP
E-mail: kircharles@gvmail.br

Flávio C. Vasconcelos

Prof. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP
Doutor em Sciences de Gestion, HEC, Paris
E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br