



## ESTÉTICA ORGANIZACIONAL COMO INTERCESSORA NO DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

*Inara Antunes Vieira Willerding, M.Eng.<sup>1</sup>  
Édis Mafra Lapolli, Dra.<sup>2</sup>*

### RESUMO

Em face de um ambiente cada vez mais dinâmico, as empresas precisam de gestores com percepções voltadas para a sensibilidade e que tenham flexibilidade alinhada com os objetivos organizacionais, em prol de oportunidades e inovação, tornando a organização empreendedora, onde seu alicerce esta voltado para o capital intelectual, apoiado pela percepção sensorial, em conjunto com seu juízo estético, gerando conhecimento e diferencial competitivo. Este estudo tem como objetivo verificar como a estética organizacional pode interceder no desenvolvimento de organizações empreendedoras. Adotado-se como procedimento metodológico, um estudo teórico-empírico, com abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica. A coleta de dados se deu por meio de uma revisão bibliográfica, composta por uma revisão sistemática na busca de estudos empíricos sobre o tema central da pesquisa, utilizando para a seleção dos artigos, a bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, bem como uma pesquisa bibliográfica. Em linhas gerais, estudos mostraram que a estética organizacional é parte integrante das atividades que os profissionais das organizações exercem e das condições peculiares do conhecimento estético, que ressaltam a subjetividade existente e inerente ao ser humano e à organização, desenvolvendo questões relacionadas à simplicidade, intuição, sensibilidade, percepção, consideradas fatores essenciais para o sucesso de uma gestão contemporânea.

**Palavras-chave:** Estética. Estética Organizacional. Capital Intelectual. Gestão Empreendedora.

### ABSTRACT

*In the face of an increasingly dynamic environment, companies need managers with insights focused on the sensitivity and flexibility that have aligned with organizational goals, in favor of opportunities and innovation, making the entrepreneurial organization, where his foundation this facing the intellectual capital, supported by sensory perception, together with its aesthetic judgment, generating knowledge and*

<sup>1</sup> Doutoranda e mestre na área de Gestão do Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

<sup>2</sup> Doutora e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com pós-doutorado em Sistemas de Informação pela Université de Montpellier II.

*competitive advantage. This study aims to determine how organizational aesthetics can intercede in the development of entrepreneurial organizations. If adopted as a methodological procedure, a theoretical and empirical study with a qualitative approach, exploratory, descriptive and literature. The data collection was carried out through a literature review, consisting of a systematic review in the search for empirical studies on the central theme of research, utilizadando for the selection of articles, databases Scopus and Web of Science, as well as an bibliographic search. In general, studies have shown that organizational aesthetics is an integral part of the activities that professional organizations play and the particular conditions of aesthetic knowledge, which highlight the existing subjectivity and inherent to the human being and the organization, developing issues related to simplicity, intuition, sensitivity, perception, considered essential factors for the success of a contemporary management.*

**Keywords:** *Aesthetics. Organizational Aesthetics. Intellectual Capital. Entrepreneurial Management.*

## **INTRODUÇÃO**

As organizações sempre basearam a sua competitividade no mercado e nas vantagens competitivas provenientes dos fatores clássicos de produção - terra, capital e trabalho. Atualmente, com o despertar da nova economia, essas vantagens passaram a não ser mais proeminentes, pois nessa nova arquitetura de mercado, o fator de produção e as bases de vantagens competitivas estão voltados para o conhecimento.

Com as organizações assumindo essa nova estrutura, considerando sua potencialidade no desenvolvimento social e econômico entrelaçado pelo uso do conhecimento como diferencial competitivo, a empresa será capaz de consolidar espaços no mercado global, tendo o conhecimento um papel primordial em todos os processos organizacionais, no que se refere à construção e ao armazenamento do conhecimento por meio da informação ampliada.

Como resultado desse cenário, desenvolvem-se problemas relacionados a como as organizações devem gerir e tratar seus ativos intangíveis, inclusive o seu capital intelectual, hoje mola propulsora para a aquisição de diferencial competitivo no âmbito individual e coletivo.

No descortinar do universo contemporâneo e na "luta" pela sobrevivência no ambiente em que a empresa atua, tem-se como alicerce organizacional o capital intelectual, composto pelo tripé: capital estrutural, capital de clientes e capital

humano. O capital intelectual é movido pelo conhecimento cognitivo, apoiado pela percepção sensorial, em conjunto com a singularidade desta de observar e perceber seu entorno, gerando conhecimento e juízo estético.

Assim, uma abordagem estética se faz pertinente para compreender o caráter tácito do conhecimento organizacional, proporcionando questionamentos no que diz respeito ao uso da cognição como meio exclusivo para compartilhar o conhecimento. Além disso, a abordagem estética permite a compreensão de que o conhecer na prática é experimentado e sustentado pelos sentidos, partindo do processo de percepção para o processo de construção do conhecimento, para que se possam gerar mudanças que poderão refletir em estratégias organizacionais e diferencial competitivo, ao se discutir sobre as possibilidades de a dimensão estética contribuir na ambiguidade e sutileza presentes nas rotinas organizacionais.

Para tal, a pergunta a ser respondida nesta pesquisa é a seguinte: Como a estética organizacional pode interceder no desenvolvimento de organizações empreendedoras?

## **GESTÃO EMPREENDEDORA**

O tema empreendedorismo vem sendo alvo de discursos a cerca do crescimento econômico, geração de emprego e processo de inovação, a fim de melhorar produtividade, modelos de negócio, processos, entre governantes, empresas e pessoas.

Costa, Barros e Carvalho (2011) em sua pesquisa *A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo*, identificaram três abordagens voltadas ao tema: econômica, comportamental (behaviorista) e gerencial. Já Pereira (2001, p. 17) contribui que o empreendedorismo, pode ser abordado em três dimensões econômica, psicológica ou social e enfatiza ainda que refere-se a “um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais” e adéqua-se a mudanças, onde “o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade”.

Tanto nos estudos de Costa, Barros e Carvalho (2011) como no de Pereira (2001), o empreendedorismo na perspectiva econômica concentra-se nas relações

entre o empreender e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento. Colaborando com a visão dos autores em epígrafe, Espejo e Previdelli (2006) ponderam que o empreendedorismo impacta de forma social, econômica e política, pois cria emprego, gera dessa forma renda e oportuniza o desenvolvimento e crescimento, tendo o empreendedor um papel fundamental para o desenvolvimento econômico.

Já na perspectiva comportamental, de base behaviorista ou psicológico, os autores Costa, Barros e Carvalho (2011) e Pereira (2001) afirmam que, concentra-se nos ensaios de definição do perfil do empreendedor, suas características e em compreender seu comportamento. Trabalhar com empreendedorismo implica versar sobre o comportamento do ser humano perante dos desafios, pois para tornar-se um empreendedor se faz necessário ter ou desenvolver comportamento empreendedor constantemente e de forma gradativa dentro da organização, a partir de experiências vividas no dia a dia, de problemas e situações onde se devem tomar decisões, analisar, refletir e correr riscos calculados.

Corroborando, Bueno, Leite e Pilatti (2004, p. 4751) ponderam que "o empreendedor possui várias necessidades que influenciam e alteram seu comportamento". Pode-se afirmar então, que um empreendedor possui um perfil comportamental diferenciado dos demais, facilitando assim, a obtenção de sucesso. Em uma abordagem behaviorista, pode-se verificar que, para que se tenha sucesso, se faz necessário um elemento psicológico crítico denominado "motivação para a realização", ou "impulso para melhorar".

Com relação ao empreendedorismo na perspectiva gerencial, refere-se a pesquisas relacionadas às habilidades (capacidades) e competências empreendedoras e sua afinidade com o ambiente organizacional. A capacidade empreendedora vem ao embate do comportamento empreendedor, que segundo Cabral (2001) e Pertille (2001) surgem das articulações relacionadas às experiências já vividas, decorrentes de suas práticas.

No enfoque referente à competência empreendedora, Mello, Leão e Paiva (2006, p. 48), fazem referência "ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização".

Para Brandão e Guimarães (2001) a competência está relacionada a um conjunto de capacidades individuais, tendo como base três elementos – conhecimento, habilidades e atitudes, onde o conhecimento refere-se ao saber; as habilidades ao saber fazer e as atitudes ao saber agir.

Fleury e Fleury (2000, p. 21) em relação às competências e às habilidades (capacidades) empreendedoras, enfatizam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”. Os pesquisadores ainda afirmam que saber agir, mobilizar, transferir, integrar, comunicar-se, engajar-se, assumir responsabilidades, assumir riscos, reflexos referentes às atitudes, às ações, agrega valor social para o ser humano e econômico para a organização. Ainda colocam que ao conhecer e entender o negócio da empresa, ter visão estratégica, vivenciar a atmosfera da organização, identificando oportunidades, alternativas, gera-se resposta proativa, tanto individual, como para a empresa.

Poré, ressalta-se que para a realização dessas ações, a organização precisa estar aberta para tal, caracterizando-a assim, como uma organização de gestão empreendedora.

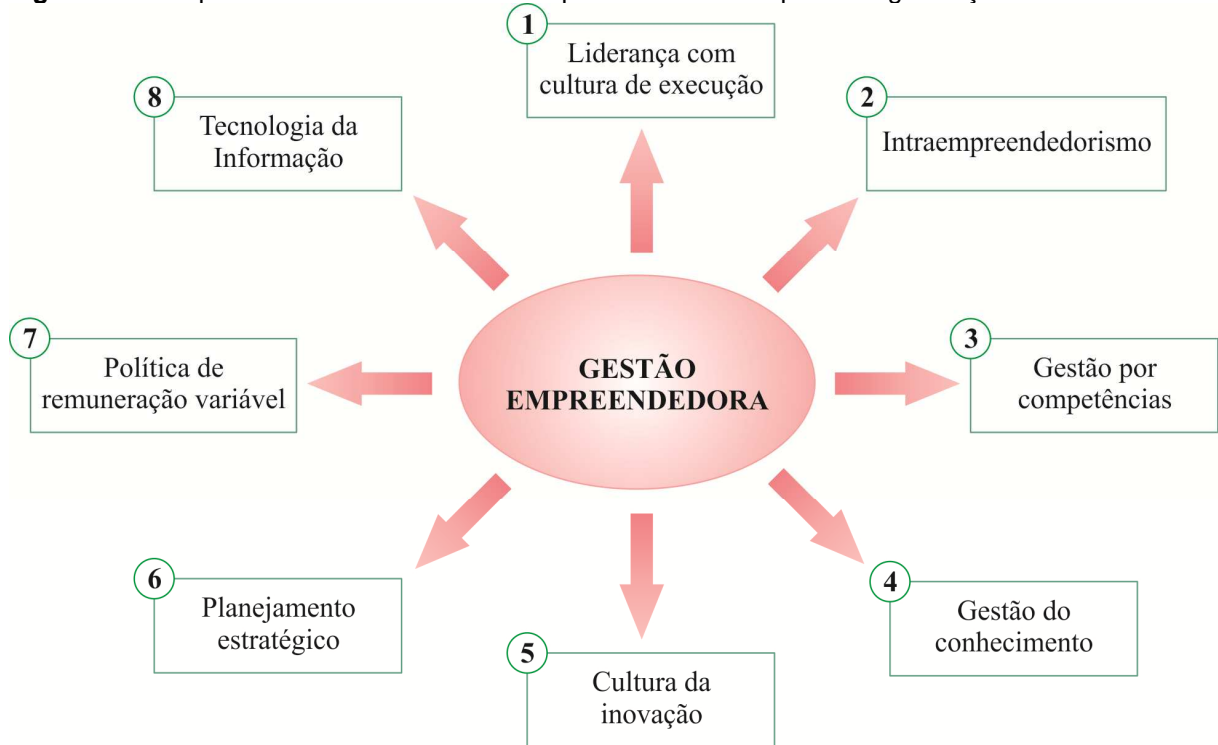
## **GESTÃO EMPREENDEDORA**

O termo *gestão* refere-se às práticas utilizadas para administrar, gerenciar. Uma gestão empreendedora, segundo Carneiro (2008) refere-se a um modelo de gestão fundamentado em ferramentas que são imprescindíveis para a sobrevivência e o sucesso de organizações contemporâneas, alicerçada ao perfil empreendedor de seus dirigentes que são primordiais para esse modelo. O autor em seus estudos intitulado, *A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais*, trabalha com um modelo de gestão empreendedora (Figura 1) com oito variáveis, que em seu prisma são essenciais para a implementação bem sucedida de uma cultura empreendedora dentro de uma organização com fins lucrativos, tendo a visão sistêmica pairando em todos os enfoques e como lente o empreendedorismo.

São oito enfoques traçados pelo pesquisador, e afirma que esses enfoques buscam como objetivo final “a satisfação máxima do cliente, diminuição dos custos

da organização e a consequente maximização de resultados” (CARNEIRO, 2008, p. 3).

**Figura 1** – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos preceitos de Carneiro, 2008.

O autor em epígrafe descreve:

- 1) **Liderança com cultura de execução:** refere-se ao alicerce do modelo de gestão empreendedora, pois tem o intuito de interligar os três principais processos da organização: estratégia, pessoas e operações. Assim, na visão do autor, os líderes devem dominar esses processos individualmente e a forma como funcionam, pois, a espinha dorsal de uma gestão eficiente e eficaz está na forma como são interligados.
- 2) **Intraempreendedorismo:** está relacionado ao comportamento empreendedor voltado para dentro das organizações, isto é, para seus colaboradores, na geração de inovação e valor agregado em processos, práticas de gestão,

produtos e serviços e que, um modelo de gestão empreendedora de forma eficiente se dá pelo incentivo de colaboradores e líderes no exercício de uma atitude visionária e executora em prol do desenvolvimento da própria organização, tornando-a inovadora, competitiva e diferenciada à luz do mercado em que atua.

- 3) **Gestão por competências:** trabalha com a visão de que o alicerce de uma organização é o ser humano (capital humano), e atribui suas competências como um conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes e experiências que ele desenvolve e transfere para a organização, agregando valor. Dessa forma essas competências precisam ser geridas, buscando detectar, mensurar e desenvolver essas competências da melhor forma possível, tão necessárias a organização, para o seu crescimento.
- 4) **Gestão do conhecimento:** com relação a essa variável, o autor aborda que hoje se tornou uma força propulsora para o sucesso organizacional, pois o conhecimento é base da economia e da gestão eficiente das organizações modernas, sendo assim, um elemento chave dessa esfera. Ressalta-se aqui, as palavras de Carneiro (2008, p. 8) ao enfatizar a relevância da Gestão do Conhecimento e suas contribuições “para fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos dentro da organização, objetivando aumentar a ‘inteligência organizacional’” sendo essenciais para uma organização que almeje utilizar o modelo de gestão empreendedora.
- 5) **Cultura da inovação:** essencial, capaz de provocar mudança, pois na medida em que atua, passa a estimular um perfil empreendedor e a criação de novos conhecimentos para a organização, sendo essencial em um modelo de gestão de empreendedora, a necessidade de focar constantemente inovação para garantir o sucesso do negócio na adequação às demandas mercadológicas (CARNEIRO, 2008)
- 6) **Planejamento estratégico:** segundo o autor, é de extrema importância para qualquer gestão, pois traça possibilidades de ações que podem gerar boas saídas para a organização. Afirma ainda que é uma das grandes bases das organizações e em uma gestão empreendedora, se faz necessário que os líderes estejam constantemente desenvolvendo estratégias, definindo seus planos de negócios para todas as áreas da empresa e para a organização de

forma holística. E que o engajamento das estratégias traçadas com todos os indivíduos que colaboram com a organização é de extrema importância para sua execução de forma efetiva.

- 7) **Política de remuneração variável:** para o autor em epígrafe, “a determinação de uma política de remuneração sob o enfoque do empreendedorismo é um fator essencial para o sucesso de um modelo de gestão empreendedora”, e que “os incentivos devem ser atrelados ao desempenho, e essa prática deve ser constante na empresa”. O autor ainda explana que “a remuneração variável torna-se um importante instrumento dentro de um modelo de gestão empreendedora, tendo relação direta com os pressupostos do empreendedorismo” (CARNEIRO, 2008, p. 11).
- 8) **Tecnologia da informação:** segundo o estudioso, nos últimos tempos houve de forma acelerada uma evolução nas telecomunicações, na informática e nas redes de dados, que anteriormente tinham como objetivo o de automatizar possíveis tarefas, hoje, sobreveio como forma de gerência da informação, a ponte de transformá-la em conhecimento.

Dessa forma, complementando os estudos de Carneiro (2008) pode-se afirmar que existe uma ligação entre empreendedorismo, vantagem competitiva e estratégia organizacional, e que quanto mais a organização adotar uma estratégia empresarial, maior o seu potencial de vantagem competitiva embasando o empreendedorismo em um nível gerencial, a fim de explorar o talento empreendedor latente na organização, isto é, seu capital intelectual, se faz necessário observar o fenômeno do empreendedorismo, pois personalidades empreendedora podem ser identificadas e despertadas.

De acordo com Stewart (1998, p. 13), capital intelectual “é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. [...] constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

Dessa forma, pode-se considerar que o capital intelectual possui como característica a intangibilidade, pois é o reflexo do conhecimento, da força de trabalho das pessoas, do treinamento e da intuição de um determinado grupo/equipe. O capital intelectual possui como objetivo impulsionar a organização



para o seu sucesso, agregando valores a produtos e serviços por intermédio da inteligência humana e do capital monetário.

Edvinsson e Malone (1998) deliberam que o capital intelectual é a parte invisível da organização, na qual se incluem o capital humano (conhecimento, inovação e habilidade dos colaboradores mais os valores, a cultura e a filosofia organizacional) e o capital estrutural (equipamentos de informática, softwares, banco de dados, patentes, marcas registradas, relacionamento com os clientes e tudo o mais na capacidade organizacional que apoia a produtividade dos colaboradores).

Os autores abordam o conceito de capital intelectual metaforicamente ao compará-lo com a figura de uma árvore, considerando a parte visível (tronco, folhas e galhos) com a organização, ao que está registrado nos organogramas, nas demonstrações financeiras; já a parte invisível da árvore refere-se ao que está abaixo da superfície (sistemas de raízes), relacionada ao capital intelectual, que são fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa formada por edifícios e produtos (EDVINSSON; MALONE, 1998).

Logo, a parte invisível, os fatores dinâmicos e ocultos está relacionado ao conhecimento, expertise, à inovação e à habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa o capital intelectual é o conhecimento encontrado dentro da organização, mas, como toda instituição, é preciso geri-lo da melhor forma possível para gerar vantagens competitivas e diferenciais mercadológicos de forma eficiente e eficaz. Para isso, as organizações precisam de uma gestão contemporânea, para um melhor desempenho organizacional e para que possam acompanhar a complexidade crescente de um mundo globalizado e competitivo.

Os gestores devem estar atentos aos novos desafios para que possam alcançar formas mais eficazes e efetivas nas atividades diárias da organização, tendo como foco o indivíduo, seu conhecimento e suas melhores práticas de forma ética e estética.

## **ESTÉTICA**

A palavra “estética” se originou da palavra grega *aisthesis*, que significa “faculdade de sentir” ou “compreensão pelos sentidos”. *Aisthesis* possui a mesma

origem da palavra *aisthetion*, que significa “o que sensibiliza”, isto é, o que atinge os sentidos.

Atualmente, a palavra “estética” tem sido utilizada para instituir uma forma de análise, investigação ou especulação que apresente por objeto a arte e o belo, quer como possibilidade de conceituação, quer como diversidade de emoções e sentimentos que provoca no ser humano, independentemente de preceitos, doutrinas ou escolas.

Na visão de Hermann (2005, p. 31), “a estética tem uma finalidade aberta que permite configurar múltiplas possibilidades de comportamentos mais adequadas às exigências do mundo contemporâneo”. Dessa forma, “a estética lança luz sobre a pluralidade, o que vem ao encontro de meu interesse em demonstrar que a estética contém em si a possibilidade de ampliar nossa compreensão para lidar com a aplicação de princípios éticos” (ISER, 2001, p. 47).

A estética é inerente ao ser humano, sendo ela parte de sua sociabilidade em seu cotidiano. Diante disso, pode-se considerar a presença da estética nas organizações, pois estas só funcionam por meio das pessoas, seres sociais, dotados de personalidade própria, histórias diferenciadas e características adquiridas ao longo de suas vivências, conhecimento, percepções e juízo estético.

## **ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

Na visão de Hermann (2005, p. 38), atualmente a estética do conhecimento e da realidade aplicam-se em todas as áreas e são disseminadas entre as pessoas e a sociedade “de tal modo que categorias como aparência, mobilidade, variedade, insondabilidade ou flutuação transformam-se em categorias para a compreensão da realidade em geral”, desenvolvida pelo mundo moderno. Hoje em dia, a estetização epistemológica (viver do homem) é o pano de fundo dos vários outros planos e dimensões, como, por exemplo, planos organizacionais.

As primeiras pesquisas relacionadas à estética nas organizações tinham sua abordagem voltada para a concretude das organizações e sua natureza física, mas Strati (2007) faz uma abordagem além da dimensão física (*design, layout*) do ambiente organizacional: propõe estudos voltados a símbolos e culturas construídos e reconstruídos pelo indivíduo no dia a dia da empresa.

"A estética não diz respeito apenas à organização que é bela, à atividade que fascina, ao trabalho que agrada, ao serviço prestado com elegância, ao resultado brilhante da ação organizacional", também pode trazer repulsão ao ambiente organizacional e desconforto individual ou coletivo daqueles que partilham o mesmo ambiente. Pode-se citar como exemplo de ambientes organizacionais relativos a estudos voltados à estética organizacional: as cores de um ambiente, o *layout*, a fisionomia das pessoas, os cheiros, a tensão percebida pelos indivíduos presentes em um determinado local de trabalho (STRATI, 2007, p. 159).

Essa modelagem organizacional se dá pela estetização do ambiente por meio das pessoas que a compõe e de sua flexibilidade, por sua contemporaneidade, por estar aberta a uma aprendizagem organizacional contínua, pois, na visão de Senge (2009), as organizações precisam e devem aprender por uma questão de sobrevivência e, sobretudo, porque são compostas por pessoas. Segundo o autor, as empresas devem aprender a ouvir para que possam atender às necessidades do cliente, modificar processos e criar novos produtos e serviços.

O pesquisador ainda afirma que, para ocorrer a aprendizagem organizacional, é preciso ter um ambiente diferenciado, que possa propiciar a troca incessante de informação, conhecimento e saber. Para Senge (2009, p. 21), "em organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente".

A estética organizacional vem em ressonância aos estudos de Senge, por estar presente de forma objetiva (racional), subjetiva e empírica na arquitetura empresarial, por poder se multiplicar através da interdisciplinaridade e interprofissionalidade como mediadora. Assim, a estética organizacional pode dar suporte para a aprendizagem organizacional, criando condições para a empresa se perpetuar no mercado, de acordo com seu capital intelectual, em busca de criatividade, inteligência e conhecimento organizacional.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este tópico apresenta os parâmetros metodológicos que norteiam o perfil e a forma como foi estruturada a pesquisa, com detalhamento das etapas do estudo, bem como os procedimentos adotados para realização da investigação e os instrumentos a serem analisados.

Para tal, o perfil e o desenvolvimento da pesquisa com relação à forma de abordagem se classificam como qualitativos, uma vez que buscam uma melhor compreensão da estética organizacional como mediadora no desenvolvimento de organizações empreendedoras.

Quanto ao objetivo, se classifica como exploratória e descritiva, por buscar explicar e descrever de forma mais aprofundada o modo como o objeto de estudo acontece.

Quanto ao objeto de estudo, esta pesquisa se classifica como bibliográfica, pois este trabalho se dá a partir da realização de um levantamento teórico-empírico, em que se buscou analisar aspectos atrelados à intercessão da estética organizacional para o capital intelectual das organizações e também pelas evidências do estético e sua contribuição no mundo organizacional.

Neste estudo, a coleta de dados se deu por meio da revisão bibliográfica composta por uma revisão sistemática da literatura e pesquisa bibliográfica, sendo assim, dados obtidos por fontes primárias. A revisão sistemática da literatura permitiu reunir e abreviar as evidências disponíveis sobre o tema principal de investigação, tendo como objetivo identificar e avaliar as evidências disponíveis sobre o objeto proposto em registros teórico-empíricos, bem como sua contribuição nas organizações. Para tal, definiram-se oito etapas como estratégia de busca ao tema proposto:

**1ª etapa:** Identificação do tema, formulação da pergunta de pesquisa e das palavras-chave – Dessa forma, formulou-se como questão: Como a estética organizacional pode interceder no desenvolvimento de organizações empreendedoras? Em seguida, determinou-se como palavra-chave o tema central da pesquisa: “estética organizacional” (“*organizational aesthetics*”), e sua tradução idiomática, que gerou oito variações.

**2ª etapa:** Identificação e justificativa das bases de dados consultadas e os filtros utilizados – Optou-se em pesquisar as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, por serem bem conceituadas no universo científico. Os filtros traçados para

essa busca foram determinados primeiro pelas áreas mais relevantes e segundo por um recorte temporal, isto é, registros entre o período de 2009 a 2013, pelo fato de as pesquisadoras considerarem relevante a busca por publicações recentes.

Com relação às subáreas, ao verificar os registros em diversas áreas, as pesquisadoras determinaram sete áreas nas bases de dados segundo constructo traçado na pesquisa.

**3ª etapa:** Análise bibliométrica e estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de registros – Como último filtro, foram selecionados os dez registros mais relevantes segundo as bases pesquisadas, bem como os dez registros de maior impacto de citações contextuais.

**4ª etapa:** Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados – Identificados na busca sistemática da literatura, a pré-seleção das publicações se deu pela avaliação do título, das palavras-chave e dos resumos. Após esse processo e obedecendo rigorosamente aos critérios de inclusão e exclusão definidos previamente, buscaram-se as publicações completas, encontradas pela estratégia de busca, para posteriormente verificar sua adequação e aderência à pesquisa.

**5ª etapa:** Apresentação dos resultados – Procurou-se apresentar os resultados obtidos, bem como avaliar o delineamento de cada publicação selecionada, sua condução e os resultados encontrados tendo em vista a próxima etapa.

**6ª etapa:** Coleta de dados – Os dados foram extraídos de cada estudo individual selecionado, para assegurar que todos os dados relevantes à pesquisa sejam coletados, garantindo, dessa forma, precisão na checagem.

**7ª etapa:** Síntese dos dados – Teve como finalidade uma estimativa da eficácia da intervenção investigada.

**8ª etapa:** Apresentação das evidências – Buscou limitar vieses, agrupar, avaliar e sintetizar todos os estudos relevantes que respondem à pergunta da pesquisa, além de promover o término da revisão sistemática da literatura, por meio da elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema pesquisado com base na análise dos registros selecionados.

Após a conexão das duas bases de dados, retirando as duplicidades, triplicidades e até mesmo quadruplicidades nas bases de dados, foram selecionados oito registros quanto à aderência à pesquisa, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** - Artigos selecionados para o referencial teórico tendo como palavra-chave “estética organizacional”

ARTIGO	AUTOR	ANO	PERIÓDICO
<i>The psychic life of white: power and space</i>	Connellan, K.	2013	Organization Studies 34 (10), pp. 1529-1549
<i>The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry</i>	Tsaur, S.-H., Tang, W.-H.	2013	International Journal of Hospitality Management 35, pp. 19-27
<i>Senses of "shipscapes": an artful navigation of ship architecture and aesthetics</i>	Griffiths, J., Mack, K.	2011	Journal of Organizational Change Management 24 (6), pp. 733-750
<i>Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach</i>	Mack, K.	2013	Management Learning 6 44 (3), pp. 286-304
<i>Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body</i>	King, I.W., Vickery, J.	2013	Scandinavian Journal of Management 29 (4), pp. 394-401
<i>Organizational aesthetics: caught between identity regulation and culture jamming</i>	Wasserman, V., Frenkel, M.	2011	Organization Science 9 22 (2), pp. 503-521
<i>Business is show business: management presentations as performance</i>	Biehl-Missal, B.	2011	Journal of Management Studies, volume: 48, issue: 3 pp. 619-645
<i>St Paul's conversion: the aesthetic organization of labour</i>	Sørensen, B. M.	2010	Organization Studies 31 (3), pp. 307-326

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para compor a coleta das evidências por meio da revisão bibliográfica e dar uma maior sustentação teórica à pesquisa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, de forma complementar, se despontaram como relevantes ao tema pesquisado.

Quanto ao processo de análise e de interpretação dos dados, a estratégia de interpretação adotada foi a técnica de análise. Nas palavras de Dencker (2000, p. 159), o objetivo da análise é “reunir as observações de maneira coerente e organizada, de forma que seja possível responder ao problema de pesquisa. A interpretação busca dar um sentido mais amplo aos dados coletados, fazendo a ponte entre eles e o conhecimento existente”.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Connellan (2013), em seu artigo *The psychic life of white: power and space*, se baseia em teorias foucaultianas de poder e estética organizacional e busca mostrar que as pessoas se tornam presas a uma institucionalização do espaço. O autor dá exemplos visuais de cinco áreas principais de organização: Igreja; Estado;

Prisões; Hospitais; Universidades (capital estrutural), para discutir formas em que a brancura transcende os limites da cor temporal e entra na psique como um agente de poder no controle dos espaços e temas. Evidenciou a sincronia do capital estrutural das instituições por meio da cor branca, enfatizando sua força, as ironias escondidas, o silêncio, a forma com a cor “derrete” limites visuais, as realidades na medida em que o indivíduo percebe e vivencia, dando expressão ao seu juízo estético, que é então interpretado pelo seu capital humano.

O capital humano por sua vez, fez-se presente também nos estudos de Tsaur e Tang (2013), em *The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry*, uma organização do setor de hotelaria, por meio dos colaboradores da linha de frente para oferecer aos clientes a experiência de um serviço de qualidade. Na pesquisa evidenciaram que os colaboradores devem se esforçar para cumprir exigências estéticas e melhorar suas habilidades estéticas pessoais, o que pode criar estresse para eles, fazendo-os sentirem-se sobrecarregados. A pesquisa também coloca que o conhecimento estético ainda pode estar diretamente envolvido no trabalho que as pessoas exercem, enfatizando a importância dos “corpos” dos colaboradores de uma organização serem agradáveis aos sentidos do cliente (capital de clientes), pois existem profissões que necessitam despertar os desejos e os sentidos dos clientes, agregando valor a um relacionamento diferenciado, alcançando resultados positivos para a organização.

Já os estudos de Griffiths e Mack (2011), buscaram, no contexto da estética organizacional, entrar no mundo marítimo por meio da arquitetura de navio para “navegar” no conhecimento sensorial de um marinheiro (capital humano), em que o conhecimento sensível desse marinheiro está relacionado às suas práticas, ao gosto estético e ao vínculo estético entre ele e o navio, ligado à memória arquitetônica sensorial. Descrições ricas e multissensoriais de dois navios rebocadores de alto mar foram explicitadas nessa pesquisa, em um texto envolto de sensações e emoções. Esse tipo de conexão íntima torna-se a essência da experiência arquitetônica sensorial presente no campo da estética organizacional, e esta é mediadora de percepções positivas e negativas na organização, isto é, no navio, permitindo uma análise diferenciada para possíveis soluções de problemas em seu capital intelectual, soluções estas que podem ser mais eficazes e efetivas para as atividades diárias dos profissionais rebocadores.

Mack (2013), em *Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach*, também responde aos apelos do campo da estética organizacional por meio de conexões íntimas, mais especificamente pelo conhecimento sensível, envolvendo a sensibilidade de 54 estudantes de *Master Business Administration* (MBA) em Comportamento Organizacional, dando espaço para a estética organizacional, mostrando que os alunos, que o capital de clientes da instituição, são capazes de entender algumas das complexidades da vida organizacional do grupo. Imaginações foram estimuladas com reflexões que evocaram respostas criativas, demonstrando, assim, que a estética organizacional tem muito mais a oferecer ao investigar a gestão da educação para tornar possíveis formas de saber que não podem caber facilmente em métodos pedagógicos tradicionais.

Nas pesquisas de King e Vickery (2013), intitulada *Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body*, utilizam a moda como uma forma de familiarizar o conceito de organização, em que as roupas escondem uma série de processos internos (íntimos) para a economia da vida organizacional. O conceito de moda, nesse artigo, refere-se a uma forma heurística, definindo-se as várias maneiras em que o corpo, no processo de apresentação sensorial e autorreflexiva, na ação do vestir, possui uma significativa compreensão do "saber" na organização, em termos de "experiência", "linguagem" e "conhecimento". Por meio de conexões íntimas, buscam identificar a maneira como a moda provoca mudanças na percepção e na atenção aos fenômenos organizacionais, gerando grandes lacunas no conhecimento, especialmente em relação à experiência sensorial e ao conhecimento tácito na área de vestuário dentro das (e para as) organizações.

Wasserman e Frenkel (2011), trabalharam a experiência sensorial em *Organizational aesthetics: caught between identity regulation and culture jamming*, buscando uma comparação minuciosa entre as interpretações dos trabalhadores do espaço, dos *designers* e dos gestores, e também entre as próprias interpretações dos pesquisadores como visitantes, evidenciando, assim, as várias formas de interpretação do capital humano e de clientes da empresa em questão. Permitiu validar a conexão entre o uso de vários marcadores estéticos, bem como a tentativa da organização de estabelecer sua identidade, e os esforços dos usuários em resistir



a esse regulamento e também, como a tradução de hierarquias extraorganizacionais de identidades contribuem para o sistema de controle organizacional, também é mediada pela estética organizacional.

E estética organizacional foi evidenciada nos estudos de Biehl-Missal (2011), em *Business is show business: management presentations as performance*, com relação ao "teatro" nas organizações e mostra que a inclusão da teoria da *performance* pode ser particularmente valiosa para a compreensão de técnicas estéticas que são cada vez mais utilizadas nas empresas. O estudo representa a experiência estética e descreve a complexa interação de cenografia, iluminação, roupas, estilo de desempenho dos gestores, retórica e interação com o público, a relação entre o capital estrutural e humano, mostrando que esses eventos organizacionais são cocriados e as *performances* teatrais são contestadas com um potencial de resistência e possível mudança.

Já os estudos de Sørensen (2010), em *St Paul's conversion: the aesthetic organization of labour*, compara duas versões da pintura Conversão de São Paulo (1600/1601) do pintor renascentista italiano Caravaggio, encomendada pela Igreja Católica. Essas comparações mostram como organização é produzida em arte por meio de "paisagismo estético" e, em particular, como essas reproduções artísticas transmitem certas imagens e regimes de organização. A primeira versão da pintura foi rejeitada por abrigar radicalmente diferentes imagens, transgressoras da subjetividade, da coletividade e do empreendedorismo. Ao identificar essas imagens, a pesquisa contribui para o desenvolvimento de uma abordagem crítica da estética organizacional.

## **CONCLUSÃO**

Nesta pesquisa, pode-se evidenciar a estética organizacional extremamente relevante como lente para as práticas organizacionais, não apenas como um contexto simbólico, mas também como parte integrante do capital estrutural e do trabalho que os profissionais das organizações realizam, bem como em situações específicas do conhecimento estético, enfatizando a subjetividade presente e inerente à organização, ampliando questões voltadas à simplicidade, à intuição, à sensibilidade, à percepção, encontradas tanto no capital humano como de clientes

que passaram a ser consideradas fatores fundamentais para o sucesso de organizações com uma gestão contemporânea e diferenciada.

Para se adaptar ao novo mercado e garantir o sucesso organizacional, a estética organizacional vem contribuir como intercessora no desenvolvimento de organizações empreendedoras, pois, por meio da compreensão e valorização do conhecimento estético, as organizações passam a compreender a subjetividade existente em seu ambiente (estrutural, humano e de clientes), permitindo um olhar diferenciado, sensível, tendo como foco o conhecimento criado pelos indivíduos a partir de suas experiências sensoriais e seus juízos estéticos, por meio de manifestações de sentimentos inerentes a suas vivências e percepções.

Por sua pluralidade, a estética organizacional admite assumir diversas dimensões no capital intelectual da organização, em busca do bom funcionamento e da manutenção, tendo como premissa o indivíduo e suas práticas, em prol do conhecimento e da aprendizagem organizacional, mediando de forma mais efetiva o aprendizado esperado e necessário para a resolução de problemas encontrados no cotidiano da organização, como também para a motivação do capital humano na execução de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

BIEHL-MISSAL, B. Business is show business: management presentations as performance. *Journal of Management Studies*, issue 3, v. 48, 2011, p. 619-645.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de administração de empresas, RAI*. v.1. n.1. jan./mar., 2001.

BUENO, Ana Maria; LEITE, Magda L. G.; PILATTI, Luiz Alberto. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. *XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção* - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.

CABRAL, J, N. C. Empreendedorismo e desenvolvimento. *Anais da conferência mundial de incubadoras*. Rio de Janeiro, 2001.

CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre. *A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais*, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-gestao-empreendedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacoes-empresariais/2140/>>. Acesso em: 02 set. 2014.

CONNELLAN, K. The psychic life of white: power and space. *Organization Studies*, n. 34 (10), 2013, p. 1529-1549.

COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2011, vol.15, n.2, pp. 179-197. ISSN 1982-7849.

DENCKER, A. F. M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). *Empreendedorismo e educação empreendedora*. Maringá/Pr: Unicorpore, 2006. p. 21-52.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

GRIFFITHS, J., MACK, K. Senses of "shipscapes": an artful navigation of ship architecture and aesthetics. *Journal of Organizational Change Management*, n. 24 (6), 2011, p. 733-750.

HERMANN, N. *Ética e estética: a relação quase esquecida*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.

ISER, W. O ressurgimento da estética. In: ROSENFELD, D. L. (Org.) *Ética e estética*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

KING, I. W.; VICKERY, J. Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body. *Scandinavian Journal of Management*, n. 29 (4), 2013, p. 394-401.

MACK, K. Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach. *Management Learning*, n. 6 44 (3), 2013, p. 286-304.

MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEAO, André Luiz Maranhão de Souza; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 47-69. ISSN 1982-7849.

PEREIRA, Sonia Maria. *A Formação do Empreendedor*. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PERTILLE, E. A formação de empreendedores como fator de demanda para as Incubadoras tecnológicas. *Anais da conferência mundial de incubadoras*. Rio de Janeiro, 2001.

SENGE, M. P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SØRENSEN, B. M. St Paul's conversion: the aesthetic organization of labour. *Organization Studies*, n. 31 (3), 2010, p. 307-326.

STEWART, T. A. *Capital intelectual*. 7. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRATI, A. *Organização e estética*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TSAUR, S.-H.; TANG, W.-H. The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, n. 35, 2013, p. 19-27.

WASSERMAN, V.; FRENKEL, M. Organizational aesthetics: caught between identity regulation and culture jamming. *Organization Science*, n. 9 22 (2), 2011, p. 503-521.