

## Viviane Narducci <sup>1</sup>

### A cultura organizacional sob um olhar estético

#### *The organizational culture in an aesthetic look*

#### **Resumo**

Com a intenção de contribuir com estudos que admitam a subjetividade nas organizações e conectem cultura organizacional e estética, buscou-se identificar, sob a ótica da abordagem estética, como a cultura organizacional do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) vem sendo apreendida por seus servidores. A partir da perspectiva fenomenológica hermenêutica, realizou-se pesquisa etnográfica e, como a pesquisadora pertence ao quadro de servidores da organização estudada, a pesquisa possui também caráter autoetnográfico. O estudo concluiu que o conhecimento adquirido pelos integrantes do IBGE, a partir de suas experiências sensoriais e seus juízos estéticos, tanto é influenciado quanto possui influência sobre sua cultura.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Estética organizacional. Administração pública. Juízo estético.

#### **Abstract**

*With intent to contribute to studies that acknowledge the subjectivity in organizations and connect organizational culture and aesthetic, the research presented here was to identify, from the perspective of the aesthetic approach, how the organizational culture at the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE) has been assimilated by their employees. From the perspective of phenomenological hermeneutics, we carried out ethnographic research, and, as one of the researchers is an employee at the organization studied, the research also has autoethnographic character. The study concluded that the knowledge gained by members of the organization, from their sensory experiences and their aesthetic judgments, is influenced as much as it influence the organization's own culture.*

**Keywords:** Organizational culture. Organizational aesthetics. Public administration. Aesthetic judgment.

---

<sup>1</sup> Doutora e Mestre em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas. Professora convidada dos cursos do IDE Management FGV. Tecnologista sênior do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, tendo ocupado diversos cargos executivos; É sócia Diretora da Narducci Consulting – Consultoria e programas de capacitação em Gestão Estratégica de Pessoas

## 1 INTRODUÇÃO

**O**s indivíduos nas organizações atuam de acordo com valores, pressupostos, crenças e tradições que, construídos, reconstruídos e compartilhados, constituem sua cultura organizacional (AIDAR et al., 2004; BARBOSA, 2003; 2009). Na visão de Geertz (1973), cultura é uma ciência interpretativa. Assim, as questões organizacionais são percebidas, interpretadas e julgadas com o olhar dos seus integrantes.

Esse entendimento vai ao encontro do estudo da estética organizacional (GAGLIARDI, 1990; 2001; 2007; DEAN JR., RAMIREZ e OTTENSMEYER, 1997; LINSTEAD e HÖPFL, 2000; WOOD JR, 2001; WOOD JR. e CSILLAG, 2004; STRATI, 2000; 2007; 2009; 2010), definida como uma forma de conhecimento humano construído pelas faculdades sensoriais da visão, da audição, do tato, do paladar e do olfato e pela capacidade que se tem de fazer um juízo estético. Tal juízo é entendido como um sexto sentido e definido como uma “faculdade humana de julgamento” (STRATI, 2007, p. 10).

Por meio desta capacidade é possível avaliar se algo é prazeroso ou não, se provoca envolvimento ou repugnância, se inebria ou assusta, em resumo, o juízo estético permite múltiplas possibilidades de compreensão do cotidiano das organizações.

Para buscar entender como a abordagem estética está relacionada aos estudos organizacionais, privilegiou-se uma organização – o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – e buscou-se responder à seguinte questão: sob a ótica da abordagem estética, como a cultura organizacional do IBGE vem sendo apreendida por seus servidores? Quais os juízos estéticos que fazem?

O IBGE é um órgão público federal, subordinado ao Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, com cerca de 7000 funcionários ativos. Sua missão é “retratar o Brasil, com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania”. (Estatuto IBGE).

A perspectiva estética visa desvelar variáveis que, muitas vezes, são negligenciadas nos estudos organizacionais complexos (DEAN JR., RAMIREZ e OTTENSMEYER, 1997; GAGLIARDI, 2007). Para Strati (2007), considerar a estética em tais estudos significa buscar compreender a experiência apreendida no dia-a-dia da vida organizacional por seus membros.

A relevância do presente estudo reside em contribuir com pesquisas que conectem cultura organizacional e estética nas organizações, além de avançar no uso das categorias estéticas propostas por Strati (2007), visto que grande parte dos estudos realizados até o momento se concentrou na exploração das categorias da beleza e da fealdade.

Na apresentação do estudo realizado, revela-se seu percurso metodológico, a discussão sobre a abordagem estética, juízo estético, artefatos organizacionais e categorias estéticas. Expõe-se a questão da cultura organizacional, dos traços culturais brasileiros. As revelações do campo são apresentadas e a reflexão sobre elas, à luz do suporte teórico utilizado, permitiu conclusões sobre a cultura organizacional no IBGE sob um olhar estético, por fim apresentadas.

## 2 PERCURSO METODOLÓGICO

O método raiz (ALVESSON, 2003) utilizado foi o fenomenológico hermenêutico (HEIDEGGER, 1989) e, a partir de sua perspectiva, realizou-se pesquisa etnográfica (VERGARA, 2012a; FINE; MORRILL; SURIANARAIN, 2009). Como a pesquisadora pertence ao quadro de servidores da organização estudada, a pesquisa possui também caráter autoetnográfico (VERGARA, 2012b; PARRY e BOYLE, 2009).

Após a revisão da literatura e da pesquisa em documentos internos do IBGE iniciou-se a coleta dos dados no campo com a observação participante (GIL, 1987), seguida de entrevistas semiabertas com os servidores. A entrada no campo ocorreu por acessibilidade e para as entrevistas foi utilizada a técnica snowball.

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores lotados no Rio de Janeiro e que atenderam aos seguintes critérios: pertencer ao quadro de servidores ativos e possuir, pelo menos, cinco anos de dedicação ao serviço público no IBGE. Considerou-se também as variáveis sexo, idade, tempo de serviço público, nível funcional, origem profissional – setor privado e primeiro emprego - e ocupação ou não de posição gerencial.

A variável tempo de serviço público teve especial relevância, visto que o IBGE passou mais de uma década sem realizar concursos. Tal fato ocasionou certa separação entre os servidores considerados “antigos” – servidores que ingressaram até a década de 90 do século passado - e os servidores considerados “novos” – que ingressaram a partir de 2001.

As observações realizadas no campo foram anotadas em um diário de campo e no que concerne às entrevistas, as informações obtidas nas pesquisas bibliográfica e documental, iluminaram seu roteiro. Foram realizadas 57 entrevistas com servidores ativos, ocupantes de posições gerenciais ou não, em todos os níveis hierárquicos. Os 57 servidores entrevistados foram nomeados, no presente estudo, por E1, E2... , E57 consecutivamente.

Para o tratamento das informações obtidas nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1977; LAVILLE e DIONNE, 2007) com o uso de uma grade mista, visto que a priori buscou-se interpretar as nove categorias estéticas propostas por Strati (2007), mas outras categorias emergiram e foram incorporadas.

Como alertado por Alvesson (2003), se a um pesquisador de fora da organização é exigida uma observação participante, a um pesquisador de dentro é exigido certo estranhamento para que possa refletir sobre o que observa e ouve. Em alguns momentos a pesquisadora encontrou dificuldades em não interferir nas respostas dos entrevistados com suas crenças pessoais. Mas tais dificuldades foram vencidas.

## 3 ESTÉTICA

O termo estética possui sua origem na Grécia antiga e é derivado da palavra *aisthesis* que significa sensação, percepção. Estética é usualmente reconhecida como o ramo da filosofia que se preocupa com a arte e suas manifestações, relacionando-se com a essência e a percepção de beleza.

Para os gregos a estética era apenas uma das acepções pelas quais o belo po-

deria ser compreendido, visto que também era reconhecido por suas acepções moral e espiritual ou intelectual. Na acepção estética o que importava eram as formas harmoniosas, figuras simétricas com proporções regulares, sons e cores agradáveis (NUNES, 2001).

Na era moderna o conceito de estética é, comumente, atribuído aos pensamentos de Alexander Gottlieb Baumgarten e Giambattista Vico, seguidos por Immanuel Kant, Friedrich Von Schiller e Friedrich W. J. Von Schelling (MARCONDES, 1997; SCRUTON, 1995; STRATI, 2000; 2007).

A apreensão do termo estética, como ciência da arte e do belo, ocorreu com a lógica poética do filósofo Giambattista Vico e, por volta de 1750, com a publicação do livro intitulado *Aesthetica*, pelo filósofo Alexander Baumgarten. Estes pensadores entendem a estética como tudo o que diz respeito à nossa experiência sensorial, que não é racional. Para eles o conceito de estética envolve a capacidade de julgar percepções sensíveis que o juízo intelectual não é capaz de compreender (STRATI, 2000; 2007).

O anticartesianismo de Vico e a ênfase que oferecia à poesia mítica e ao raciocínio por metáforas, fez com que sua filosofia estética se tornasse fundamental para a abordagem estética. No argumento de Vico (1999), para conhecer os princípios de uma sociedade é necessário conhecer o pensamento mítico e os sentimentos das pessoas que a construíram. A partir deste pensador e de Baumgarten, o estudo da estética foi estabelecido como a ciência da sensação e dos sentimentos advindos destas sensações.

As idéias originadas no estudo da estética, realizado por Baumgarten e Vico, foram seguidas por Immanuel Kant (1952). Para ele, o julgamento estético não estava ligado a usos, necessidades ou interesses, mas sim à satisfação de um desejo livre de conceitos e desinteressado. Esse filósofo argumentava que a experiência estética era uma atitude contemplativa e que por isso não deveria ser uma ação instrumental.

A importância da compreensão estética vem sendo construída ao longo dos séculos e, contemporaneamente, tem se estendido, além da filosofia, a múltiplos campos de conhecimento, como a arquitetura, a psicologia e aos estudos organizacionais, como será visto a seguir.

### **3.1 A abordagem estética na compreensão de fenômenos organizacionais**

O dito popular argumenta: “o que os olhos não vêem o coração não sente”. Será mesmo? Se fosse assim, bastaria fechar as pálpebras para que o coração estivesse sempre protegido. No entanto, reconhece-se que tudo o que é percebido por qualquer dos sentidos humanos, pode fazer o coração sofrer.

Como será, por exemplo, que se sentem os funcionários de um escritório que, ao trabalhar, ouvem, insistentemente, o barulho ensurdecido de uma britadeira a funcionar do lado de fora do prédio? O que será que estes mesmos funcionários

sentem, quando o cheiro de algum produto químico, utilizado para a limpeza do escritório ao lado, invade seu ambiente de trabalho? Com toda a certeza, mesmo sem a percepção visual o coração poderá sentir.

Eis o que Strati (2007, p. 9) afirma constituir “a estética na vida organizacional: suavidade e obsessão, sentimento de prazer e desejo de destruição, fonte de conflito”. O problema, não é organizacional, muito embora ele atinja os funcionários da organização. Trata-se de um problema estético, já que diz respeito às faculdades sensoriais humanas – audição e olfato – e a capacidade que esses funcionários possuem de fazer um juízo estético.

A compreensão estética começou a ser desvelada para os estudiosos das organizações nas últimas décadas, portanto, trata-se de uma abordagem relativamente recente em estudos organizacionais. Os primeiros estudos que demonstraram interesse na estética das organizações analisaram apenas sua concretude, mas a abordagem estética pretende ir além; ela visa estudar os símbolos e culturas construídos e reconstruídos pelos participantes no cotidiano das organizações (STRATI, 2007).

Reconhece-se que as organizações são muito mais que números e organogramas; elas são povoadas por sentimentos e cheiros impossíveis de serem compreendidos por modelos matemáticos (WOOD JR., CSILLAG, 2004). Assim, uma análise que vise compreender o universo organizacional, revelará um cotidiano permeado por crenças, valores, critérios subjetivos e pela moralidade subjacente aos seus sistemas (BARBOSA, 2009). É esta proximidade que, segundo alguns estudiosos, é ofertada pela abordagem estética.

Tal abordagem ganhou notoriedade em estudos organizacionais a partir da década de 80, mais especificamente a partir de algumas publicações como, por exemplo, uma edição especial dedicada à abordagem estética, da *Academy of Management Review*, publicada em 1992, e de alguns eventos como o *Standing Conference on Organizational Symbolism (SCOS)* realizado em Milão no ano de 1987 cujo principal tema foi *The Symbolics of Corporate Artifacts*. Esta conferência buscou discutir a relação existente entre os artefatos e os códigos culturais, ou seja, objetivou entender se os elementos mais explícitos – mais observáveis - da cultura corporativa são significativos para o entendimento da cultura organizacional.

Gagliardi (2001, p. 128) defende que o espaço físico de uma organização é, na verdade, “um contexto que solicita seletivamente – e, portanto, “cultiva” – todos os nossos sentidos”. Assim, tal espaço é propício ao que ele chamou de “experiência estética” a qual, conforme já explicitado, diz respeito não apenas às faculdades sensoriais, mas também à faculdade humana de julgamento (STRATI, 2007), destacada a seguir.

### 3.2 O juízo estético

**D**eclarar que trabalhar numa determinada organização é prazeroso ou desagradável, que o trabalho nela realizado é estimulador ou não, que seus integrantes são elegantes ou não, é emitir um juízo estético sobre a vida

organizacional, construída e reconstruída em seu cotidiano e que pode variar entre culturas, sejam elas organizacionais, sociais ou linguísticas (STRATI, 2007).

O juízo estético varia de indivíduo para indivíduo e propicia a aquisição de conhecimentos distintos. Dean Jr., Ramirez e Ottensmeyer (1997, p. 422) afirmam à luz dos pensamentos de Suzanne Langer, que as experiências estéticas estão relacionadas com a vida sentida. Segundo os autores “Mind appreciates life through feeling”.

Strati (2007, p. 164) afirma que: “o juízo estético não é uma projeção arbitrária da subjetividade do sujeito cognitivo”. Ele compreende uma relação entre o elemento julgado como, por exemplo, uma organização, e o sujeito cognitivo que julga. O juízo estético não apresenta uma informação científica da organização julgada, mas uma informação sobre como o indivíduo, que expressa o juízo, representa a organização para si mesmo.

A estética, tal como definida, está estreitamente vinculada ao conhecimento tácito dos membros de uma organização, ou seja, está ligada a tudo o que o ser humano é capaz de fazer, mas que, na maioria das vezes, não consegue descrever como (POLANYI, 2009). Strati (2007) observa uma conexão estreita entre a distinção de conhecimento sensorial e conhecimento racional feita por Baumgarten e a distinção de conhecimento tácito e conhecimento explícito apresentados por Polanyi.

O conhecimento explícito está descrito em algum lugar, de forma visível, pode ser codificado e compartilhado por meio, por exemplo, de um artefato organizacional. No argumento de Strati (2007), qualquer característica de uma organização que seja capaz de “contar” algo sobre ela pode ser chamada de artefato organizacional. Por meio dos artefatos, é possível conhecer a identidade cultural de uma organização, sua cultura material e suas formas de controle.

### 3.3 Os artefatos organizacionais

**G**agliardi observa que a palavra artefato tem um significado literal, comumente encontrado e que pode ser definido como:

(a) um produto da ação humana que existe independentemente de seu criador; (b) intencional, em sua essência, ou seja, visa resolver um problema ou satisfazer a uma necessidade; (c) percebido pelos sentidos, uma vez que é dotado de corporalidade ou fisicalidade. (GAGLIARDI, 1990, p. 3).

Na visão de Schein (2007), artefatos são manifestações superficiais de um fenômeno cultural. Eles incluem tudo o que se pode ver, ouvir, sentir, como por exemplo, a arquitetura de um prédio, a linguagem utilizada, o vestuário das pessoas, a comida ou a textura de um produto. Para Schein (2007), artefatos são facilmente observáveis, mas difíceis de serem decifrados. Ele afirma que a cultura é formada por diversas camadas e que cada uma delas representa o grau pelo qual o fenômeno cultural é explícito ao observador. Essas camadas variam de manifestações tangíveis, que podem ser sentidas, observadas, aos níveis mais profundos, inconscientes e que ele denomina de suposições básicas.

Trompenaars (1994), assim como Schein (2007), acredita que a cultura se apresenta por meio de camadas ou níveis, e argumenta que o primeiro contato de um indivíduo com uma nova cultura se faz por meio de elementos mais concretos – os artefatos – que se encontram no nível externo de cultura. Trompenaars (1994) observa, também, que é no nível externo e observável da cultura que, normalmente, se iniciam os preconceitos.

Gagliardi (1990) contra-argumenta Schein (2007) e afirma que os artefatos não são manifestações secundárias e superficiais de um fenômeno cultural mais profundo. Ao contrário, Gagliardi (1990) defende que os artefatos constituem um fenômeno cultural primário capaz de influenciar a vida organizacional, controlar e educar as faculdades sensoriais de seus integrantes e, portanto, influenciar a forma pela qual os indivíduos percebem a realidade. Nas palavras de Alvesson e Berg (1992) a própria cultura organizacional pode ser considerada um artefato quando se observa, por exemplo, suas logomarcas, cerimônias, rituais.

Artefatos, na expressão de Gagliardi (1990), precisam ser considerados não apenas em termos funcionais ou por sua tangibilidade, como argumentam Schein e Trompenaars, mas também, pelo seu simbolismo e, principalmente, pelo que diz respeito ao seu pathos. Uma simples cadeira, por exemplo, pode revelar poder, status, grau de hierarquia, formalidade; pode provocar prazer, pavor, ansiedade. Gagliardi (1990) e Strati (2007), contradizendo Schein (2007), observam que a percepção estética permite decifrar o significado dos artefatos, revelando o nível mais profundo da cultura organizacional.

Dean Jr, Ramirez e Ottensmeyer (1997) argumentam, com base em Scruton (1994), que em estética, forma e conteúdo estão fortemente vinculados. Arnheim (2011) afirma que seria impossível, por meio da linguagem verbal, explicitar a experiência despertada por uma obra de arte. Segundo o autor, quando por meio do sentido da visão e das sensações, se contempla um quadro de Rembrandt, o observador se aproxima do mundo particular do artista e, penetrar nesse mundo significa receber o caráter de suas luzes e sombras, os rostos e os gestos de seus seres humanos e a atitude face à vida por ele comunicada. As variáveis contidas nessa experiência, certamente, só poderiam ser parcialmente explanadas.

A limitação existente ao se descrever uma experiência não está presente naquelas relacionadas à arte, mas em qualquer experiência como, por exemplo, quando um funcionário descreve seu chefe ou quando um médico apresenta um relatório sobre o estado de saúde de seu paciente. Segundo Arnheim (2011), isso ocorre porque a linguagem não é via direta para o contato sensorial com a realidade; sua função é apenas nomear o que se vê, o que se ouve, o que se pensa, o que se toca.

No ambiente corporativo a educação do olhar – ancorada em critérios de racionalidade instrumental – parece já ser bem explorada quando são apresentados em uma reunião gráficos com resultados alcançados, fotos com protótipos de novos produtos ou novas instalações físicas para a organização.

A estética organizacional não se restringe ao estudo do que é belo, agrada e fascina, mas também aos maus cheiros, ao barulho, à sujeira, às discussões em voz alta, en-

fim, às percepções sensoriais que tornam desagradáveis o cotidiano nas organizações.

Para a compreensão estética da vida organizacional, pesquisadores como, por exemplo, Dean Jr, Ramires e Ottensmeyer (1997); Strati (2007; 2009; 2010) defendem a importância das categorias estéticas, o que será visto a seguir.

### 3.4 Categorias estéticas

**P**ara que se possa apreender o sentido das categorias estéticas nos estudos organizacionais, é preciso considerar o entrelaçamento entre o cotidiano organizacional, a capacidade de julgamento como sexto sentido do sujeito e as categorias estéticas (STRATI, 2007). Assim como um estudo instrumental investiga eficiência e eficácia e um estudo ético investiga o certo e o errado, um estudo estético investiga categorias estéticas.

As categorias estéticas que mais frequentemente surgiram nos estudos empíricos de Strati (2000; 2007), e que são defendidas por ele como úteis para a compreensão estética da vida organizacional, ressaltam a categoria do belo, do sagrado, do pitoresco, do trágico, do feio, do ritmo, do cômico, do sublime e do gracioso.

Muito embora categorias como, trágico, sublime e grotesco tenham orientado o desenvolvimento da filosofia estética europeia desde o século XVIII e, juntamente com as teorias das artes, tenham construído uma rede de interpretações tradicionalmente estudada, não foi este o motivo que fez Strati (2007) escolhê-las. Ele argumenta que tais categorias são inerentes à vida organizacional da qual emergem e que, portanto, demarcam caminhos que precisam ser percorridos quando se deseja compreender a vida organizacional.

Strati (2007) ressalta que nenhuma das categorias, se observada de forma isolada, propicia uma compreensão completa da organização estudada. Muito embora cada uma delas tenha se desenvolvido individualmente, reconhece-se que existem conexões estreitas entre elas e, portanto, a abordagem de uma categoria quase sempre conduz ao uso de outras, mesmo que de forma sutil. As categorias estudadas pelo autor são expressões comumente usadas pelas pessoas para descrever seu cotidiano organizacional, como se pode ver a seguir:

- a) O belo - compreende o prazer, a atração, a paixão, enfim, diz respeito a tudo que nos parece agradável;
- b) O sagrado - compreende tudo o que é onírico, lendário, fantástico, único e que suscita reverência e adoração;
- c) O pitoresco - refere-se às paisagens coloridas, vívidas e incomuns, mas capazes de provocar emoções estéticas agradáveis;
- d) O trágico - ressalta os atos heroicos, as paixões e tragédias na rotina organizacional que causam conflitos e catarses coletivas;
- e) O feio - compreende tudo o que é repugnante, alienante, medíocre, monótono, tedioso, chocante, desagradável;
- f) Agógicas – o ritmo - Dizem respeito ao ritmo das atividades realizadas numa organização: nas tomadas de decisão, nos fluxos de trabalho;

g) O cômico – compreende tudo o que é grotesco, ridículo, irônico e que suscita riso na vida organizacional. Está intimamente relacionada com a categoria do feio, mas acaba sendo ressaltada pela vertente da comédia;

h) O sublime - destaca o que é grandioso, o decoro, a decência, a moralidade, a “nobreza de espírito” daqueles que participam da vida organizacional. É quase divino;

i) O gracioso - ressalta tudo o que encanta nas relações interpessoais: elegância, civilidade, cortesia, polidez.

Strati (2007) argumenta que estudos culturais são altamente relevantes para o desenvolvimento de pesquisas que utilizem a abordagem estética. No entanto, Rusted (2000) observa que raramente esses campos de estudo se entrelaçam, apesar de possuírem interesses mútuos. Mas aqui se considera este entrelaçamento, como se verá a seguir.

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

**T**rompenaars (1994), ao buscar decifrar o significado de cultura, afirma que se vive e respira-se por meio dela. Para o autor, a cultura não é um objeto físico, mas, como um artefato, é construída por meio das interações humanas. Trata-se de um processo relacional, visto que é feita por meio das relações humanas e determina novas interações.

A expressão cultura organizacional chamou a atenção em meados da década de 60, por meio dos consultores de Desenvolvimento Organizacional (DO) que defendiam mudanças nas relações internas das organizações e a implantação de valores considerados mais humanísticos. Essa idéia de cultura acabou por não fomentar grandes discussões de caráter epistemológico e somente a partir da década de 80 os teóricos da administração perceberam que a cultura era uma variável que deveria ser considerada para compreender a complexidade existente nas organizações. (AIDAR; BRISOLA; MOTTA; WOOD JR, 2004; BARBOSA, 2003; 2009; FREITAS, 2006).

Barbosa (2003), entretanto, ressalta que o interesse dos estudiosos em administração, pela dimensão cultural, constituiu uma ressignificação. Segundo Barbosa, a dimensão simbólica passou a ser considerada, de forma mais explícita e relevante para o entendimento da realidade. Até então, a cultura era comumente percebida nas organizações como uma variável residual – possível de ser neutralizada – ou como um elemento estrutural – capaz de conformar os indivíduos inseridos em seu contexto.

A despeito da polissemia que se apresenta quando se trata do conceito de cultura organizacional, aqui admite-se como tal um conjunto de crenças, símbolos e valores que são compartilhados por todos em um grupo. Compartilhar valores não implica, necessariamente, consenso e coesão. Compartilhar, como argumenta Barbosa (2003; 2009), significa dividir e conhecer.

Freitas (2006) defende que é a partir da cultura organizacional que se conhece – visto que é ela quem comunica – as prioridades, os comportamentos e as ações que

ancoram a construção de um projeto, de uma missão organizacional. Entretanto, é preciso certa cautela para não conferir ao conceito de cultura um caráter instrumental e, assim, transformá-lo em mais uma tecnologia para intervenção na realidade.

Outro ponto levantado pela literatura refere-se ao fato das organizações, em alguns casos, serem tratadas separadamente do seu contexto social. Não se pode esquecer que a gestão de uma organização é condicionada aos valores, princípios e tradições da sociedade na qual está inserida (BARBOSA, 2003).

#### 4.1 Traços culturais brasileiros na organização

**A**o explicar a complexidade que existe quando se tenta compreender a cultura brasileira, Caldas (2009, p.54) cita uma frase rotineira do compositor Antonio Carlos Jobim: “O Brasil não é para iniciantes”.

Tal complexidade se evidencia nas diversas etnias e costumes que originaram os traços culturais brasileiros. A cultura brasileira é plural, complexa e multifacetada (HOLANDA, 1997; MOTTA e ALCADIPANI, 1999; ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003; MOTTA e CALDAS, 2006; BOSI, 2008; CALDAS, 2006; 2009). Suas raízes diversas formam a base para a compreensão de traços que fazem com que cada indivíduo possa enxergar a si mesmo como brasileiro (FREITAS, 2006).

São muitos os traços culturais brasileiros identificados por estudiosos: a valorização das relações, o personalismo, o paternalismo, a estrutura social hierárquica, a malandragem, a flexibilidade, o formalismo, a orientação para o curto prazo, o coletivismo, a elevada distância do poder, a aversão à incerteza, a não distinção entre o público e o privado, são alguns exemplos (HOLANDA, 1997; FREYRE, 1984; HOFSTEDE, 1984; DaMATTA, 1997; MOTTA e CALDAS, 2006). Observa-se que muitos desses traços são ambíguos.

A ambiguidade dos traços culturais brasileiros pode ser observada, por exemplo, no traço da flexibilidade. Este, tanto pode ser percebido e aceito como a capacidade de adaptação de uma organização frente a novas situações, o que favoreceria um processo de mudança que exija criatividade e inovação, como também pode ser percebido e aceito como a capacidade de uma organização burlar as relações formais com o uso do “jeitinho” (MOTTA, 2006).

A flexibilidade, o dinamismo e a originalidade na busca por soluções se apresentam na figura do malandro. Tal figura, nesse cenário, não representa o cidadão fora da lei, mas aquele que é capaz de se adaptar, com sucesso, às mais diversas situações. Talvez seja o mestre do “jeitinho”, quando malandramente é capaz de driblar as normas, sem contestá-las abertamente (DaMATTA, 1991).

O personalismo é apontado como um dos traços culturais mais presentes nos estudos da cultura brasileira. No Brasil, o valor parece estar na diferença, no sentimento de ser especial (CALDAS, 2009). A centralização do poder e o personalismo têm como síntese o paternalismo (BARROS e PRATES, 1996).

Apesar da relevância de se compreender os traços culturais brasileiros, estudiosos ressaltam que cada vez mais se evidencia a falta que o entendimento da cul-

tura brasileira tem feito ao estudo da cultura organizacional no Brasil.

Nesta pesquisa, considera-se como traços culturais brasileiros presentes na administração pública o autoritarismo e a centralização das decisões organizacionais, assim como o personalismo e o paternalismo nas relações pessoais. O autoritarismo se manifesta em situações onde há divisão de poder, tais como nas relações superior e subordinado, e na centralização de decisões.

O personalismo originou-se da imposição da industrialização para que o brasileiro distinga entre “pessoa” e “indivíduo”. Nas organizações burocráticas, a impessoalidade no relacionamento pretende ser preservada pela formalização e pelo dever de aplicar regras. No entanto, na prática o tratamento impessoal termina por ceder aos laços de amizade.

Na gestão de organizações públicas, além dos traços culturais brasileiros e dos traços organizacionais é preciso considerar o percurso evolutivo da administração pública brasileira no último século: modelo patrimonialista; modelo burocrático e modelo gerencial.

Com este entendimento conceitual da inter-relação dos traços culturais brasileiros e da cultura da administração pública, em suas vertentes burocrático-tradicional e gerencial, pretendeu-se identificar, sob um olhar estético, como a cultura organizacional do IBGE vem sendo apreendida pelos seus servidores.

## 5 AS REVELAÇÕES DO CAMPO

Os dados para o alcance do objetivo final da pesquisa, como mencionado no percurso metodológico, foram obtidos via observação e realização de entrevistas. No que a estas concernem, inicialmente os entrevistados foram convidados a falar acerca de sua origem profissional, os motivos que os levaram ao IBGE e suas trajetórias como servidores dessa organização.

A origem profissional do servidor foi investigada, visto que era preciso desvelar se seu juízo estético era influenciado por sua trajetória pregressa, ou seja, desejava-se saber, por exemplo, se um servidor cuja carreira profissional tenha se iniciado no IBGE possuía os mesmos juízos estéticos que um servidor oriundo de uma empresa privada.

A apresentação das revelações do campo é iniciada pelas nove categorias propostas por Strati (2007) e, ao final, apresentam-se duas novas categorias que do campo emergiram: da tristeza e do indizível.

O belo foi aprendido no sentimento de ser servidor público, principalmente, para os servidores mais antigos, tendo em vista que a instituição e os trabalhos realizados por ela tornaram-se mais divulgados e valorizados pela sociedade, conforme atestou E4, nível médio, há 36 anos no IBGE: “Quando eu vejo no Jornal Nacional uma reportagem falando do resultado de uma pesquisa do IBGE, eu acho o máximo!”.

O belo também surgiu no avanço tecnológico e na maior disponibilidade de informações e treinamentos para os servidores, conforme argumentou E35, nível su-

perior, há 34 anos no IBGE: “Hoje temos o portal de treinamento. Qualquer funcionário pode solicitar um curso. Antes era menos transparente”. Os antigos servidores consideram que a indicação para posições gerenciais se tornou mais justa, portanto, mais bela. Já os novos servidores, oriundos de organizações privadas, ressaltaram a beleza presente na estabilidade e no planejamento de suas carreiras profissionais.

O sagrado foi imediatamente associado pelos novos servidores à paixão dos antigos servidores pelo IBGE, conforme ressaltou E23, 39 anos de idade, nove anos no IBGE: “Esse comprometimento das pessoas antigas é único. Eu já participei de encontro com as Unidades Estaduais e vi pessoas quase chorando quando falavam do IBGE”.

O sagrado também foi apreendido, pelos servidores, no papel desempenhado pelo IBGE na sociedade. Os antigos reverenciam a relevância dos trabalhos para a sociedade. Portanto, observam a beleza que se apresenta para fora da organização. Já os novos ressaltam a complexidade dos trabalhos desenvolvidos e a capacidade do corpo técnico. Portanto, possuem um olhar interno.

O pitoresco emergiu apenas na fala dos antigos servidores e foi relacionado à arquitetura e à paisagem pitoresca, das instalações físicas do IBGE, até a década de 90, na Mangueira, bairro do Rio de Janeiro. Tal arquitetura foi relacionada ao coletivismo, aos momentos de união, ao desenvolvimento das relações interpessoais.

O gracioso foi apreendido nas novas instalações físicas do IBGE. Servidores – novos e antigos – lotados no prédio da Av. Chile, localizado no centro do Rio de Janeiro, traduzem novos artefatos – móveis, equipamentos – como sinal de valorização, como se observa no relato de E51, nível superior, há 31 anos no IBGE: “Aqui nesse prédio somos mais valorizados pela sociedade. O prédio impõe respeito”.

O sublime surgiu, na fala dos antigos servidores, quando a beleza foi apreendida por seu caráter infinito e sua grandiosidade veio à tona. O sublime está presente nos laços de amizade construídos ao longo dos anos e na gratidão que sentem pelas experiências vividas na instituição, conforme depoimento de E24, nível médio, há 31 anos no IBGE: “Quando ingressei no IBGE, fui recebido por pessoas que são meus amigos, amigos mesmos, até hoje. Não tinha competição. As pessoas se ajudavam e o trabalho saía”.

O cômico, como se viu no referencial que suportou essa pesquisa, muitas vezes se aproxima do feio e tal fato foi evidenciado. As indefinições dos cargos – quem permanece e quem será substituído – causadas pelos boatos em tempos de mudança de gestão, foi motivo de piada para os novos servidores, incluindo os que já ocupam cargos de gestão, conforme observou E3, gestora, há 10 anos no IBGE: “Em épocas de mudança de gestores, todos os dias tem boato: “caiu fulano”; “ciclano ficará no lugar de fulano”. É a dança das cadeiras. Tudo isso é cômico. É a gangorra do poder.”

O cômico também foi apreendido na privatização dos artefatos que são públicos e na implantação do controle automatizado de frequência.

O feio foi apreendido pelos antigos servidores na desvalorização da carreira de nível médio. Conforme argumentou E44, nível médio, há 30 anos no IBGE: “Antigamente eu sabia que o meu trabalho tinha valor. Hoje não tem mais”.

O feio também foi apreendido na implantação do controle eletrônico de frequência já apontada na categoria do cômico. Antigos servidores, principalmente, a consideram injusta, e retrógrada, portanto, feia. A ausência de líderes que se comprometam com resultados, mas que também se preocupem com as pessoas, o comportamento individualista dos servidores, a acentuada hierarquização e a centralização das decisões foram apreendidas por todos os grupos pesquisados como fealdade.

O trágico surgiu nos episódios apreendidos de forma conflituosa. Mais uma vez veio à tona o controle eletrônico de frequência. Muitos dos que a consideraram feia, também reconheceram a necessidade de sua existência, conforme argumentou E32, nível médio, há 31 anos no IBGE: "A catraca trouxe, por um lado, um sentimento de justiça: somos todos iguais perante a máquina. Mas, por outro lado, as pessoas ficaram desanimadas porque viram no controle a desconfiança". O trágico também foi apreendido em situações contraditórias como, por exemplo, o avanço tecnológico. Se, por um lado, ele foi percebido como belo, por outro causou frustração pelo não alcance das expectativas geradas e por tornar as relações impessoais.

O ritmo foi apontado, principalmente, pelos novos servidores oriundos do setor privado, em situações nas quais não houve mudanças como, por exemplo, na continuidade de servidores em uma mesma área ou projeto, durante anos. Por outro lado, os servidores também apontaram a descontinuidade, muitas vezes causada pelo excesso de mudanças e consequentes alterações nas sequências de trabalho, como um ritmo indesejável, conforme afirmou E23, nível superior, há nove anos no IBGE: "Em função de tantas mudanças, você as vezes vê o seu trabalho de várias semanas, meses, ser jogado fora. E você precisa começar tudo de novo e isso deixa o trabalho arrastado". O ritmo foi observado em tudo que interfere na entrega dos resultados à sociedade como, por exemplo, no formalismo, que segundo todos os servidores pesquisados, alterou o ritmo do trabalho. Em muitos casos o tornou mais lento.

A tristeza surgiu em episódios que causaram sofrimento. Tal fato ocorreu com o afastamento de alguns gestores que eram considerados, por muitos, como líderes. Quem foi afastado do cargo sofreu e muitos dos servidores que foram gerenciados por eles se sentiram órfãos e ficaram tristes, conforme argumentou E15, nível superior, gestora, há 30 anos no IBGE: "É natural que um novo gestor queira afastar da sua equipe alguém com quem ele não tenha muita afinidade, mas não precisa deixar essa pessoa sem trabalho. Não é possível que um "ex-gerente" de repente não tenha nada para fazer".

Foi alta a frequência com que a palavra desrespeito foi detectada nas transcrições das entrevistas. O tratamento desrespeitoso de alguns gestores para com seus servidores foi apreendido como tristeza.

O indizível emergiu quando, durante as entrevistas, o silêncio prevaleceu. Os sujeitos pareciam não encontrar as palavras que exprimissem com fidelidade o que aconteceu. Essa categoria ressaltou o conhecimento tácito dos servidores.

## 6 AS CONCLUSÕES DO ESTUDO

**V**isando contribuir para a discussão acerca da abordagem estética nos estudos organizacionais, o presente estudo foi desencadeado pela seguinte questão: sob a ótica da abordagem estética, como a cultura organizacional do IBGE vem sendo apreendida por seus servidores? Quais os juízos estéticos que fazem?

Na análise dos resultados alguns dados categóricos se mostraram pertinentes, ou seja, revelaram interferir no juízo estético dos servidores. São eles:

a) Nível funcional. Houve casos em que pertencer à carreira de nível médio fez com que o servidor apreendesse a cultura organizacional de forma diferente do servidor pertencente à carreira de nível superior;

b) Cargo gerencial. Ser gestor, por vezes, também alterou o juízo estético dos servidores ou, pelo menos, fez com que eles – os gestores – fizessem o mesmo juízo estético dos não gestores, mas movidos por causas distintas;

c) Tempo de serviço. Antigos servidores – que ingressaram até a década de 90 do século passado – e novos servidores – que ingressaram a partir de 2001 –, na maioria dos casos, apreenderam de forma distinta a cultura organizacional;

d) Origem profissional. Grande parte dos novos servidores era oriunda do setor privado e isso fez com que seus olhares e, por conseguinte, seus juízos estéticos fossem diferenciados dos antigos servidores.

O que não interferiu no juízo estético:

a) A faixa etária. O IBGE possui uma faixa etária elevada e no presente estudo a idade dos pesquisados não se mostrou significativa;

b) O gênero. Em nenhum momento interferiu nos juízos estéticos dos servidores.

Foi possível perceber que o juízo estético não é algo fixo. Ele depende da “estrada” já percorrida pelo indivíduo e também do tempo de atuação que este indivíduo, a priori, tem pela frente na instituição.

O juízo estético de quem chegou ao IBGE, sem experiência profissional revelou-se bem diferente do juízo estético do servidor com experiências anteriores, principalmente, em organizações privadas. Mesmo observando apenas a vida pregressa do servidor no IBGE foram percebidas diferenças nos juízos estéticos entre quem vivenciou o cotidiano da instituição por 30 anos, e quem o vivenciou apenas na última década.

Da mesma forma, quando se olhou para o futuro percebeu-se diferença entre o juízo estético de quem já pode se aposentar, daquele que ainda permanecerá muitos anos na instituição. Servidores desse grupo mostraram-se mais preocupados com tudo aquilo que foi apreendido como feio, triste, trágico e também com a possibilidade da extinção do que foi apreendido como sagrado, sublime, belo.

Durante a observação e na análise dos depoimentos foi possível atestar que as categorias estéticas se estudadas de forma isolada não oferecem uma compreensão do todo organizacional. O estudo revelou que o uso de uma categoria quase sempre conduz ao uso de outras.

Sob a ótica estética percebeu-se como os servidores vêm apreendendo, nas últimas décadas, a cultura do IBGE. Traços culturais identificados como formado-

res da identidade social do brasileiro foram reforçados, enquanto outros foram enfraquecidos.

O traço da aversão à incerteza continua sendo marcante. Mesmo os novos servidores consideraram bela a estabilidade e a possibilidade de realizar planejamentos em suas carreiras, e apreenderam como fealdade e tristeza, tudo o que a ameaçou como, por exemplo, falhas na comunicação, mudanças na gestão e de gestores e, por conseguinte, descontinuidades nos projetos.

Os artefatos tangíveis como, por exemplo, mesas, cadeiras e equipamentos continuam sendo traduzidos como sinais de status e demarcando territórios. A dificuldade em distinguir entre o público e o privado permanece, mas se torna enfraquecida em função do juízo estético que os servidores fazem. Falas como “a minha mesa” ou “o meu computador” foram apreendidas como piadas em todos os grupos pesquisados.

A impessoalidade continua sendo rechaçada; os servidores gostam de ser tratados com distinção. O campo demonstrou que os novos servidores, que se sentiram tratados de forma diferenciada quando ingressaram no IBGE, tiveram mais facilidade no desenvolvimento do sentido de pertencimento. Tudo o que afeta as relações pessoais, o coletivismo e a impossibilidade de usar o “jeitinho” como, por exemplo, a informatização de alguns processos e o estabelecimento de regras, não foram atos bem-vindos, principalmente, pelos antigos servidores e, portanto, foram percebidos com resistência. As regras, muitas vezes, são reconhecidas como necessárias, porém, por não serem bem compreendidas tornam-se feias aos olhos dos servidores. O juízo estético que apreende as regras como feias acaba por enfraquecer a lei e a valorizar a época em que o “jeitinho” era, digamos, mais viável.

A centralização do poder, a hierarquização e o autoritarismo são traços que se tornaram mais fortes na organização nos últimos 15 anos e, portanto, confirmam as características da APG apontadas no referencial teórico desse estudo. Os servidores demonstraram apreender tais características como feias e tristes. Os antigos servidores apreenderam o fortalecimento da hierarquia com amargura e os novos com indignação, visto que esperavam uma gestão pública mais participativa.

O paternalismo foi enfraquecido com o afastamento de alguns antigos gestores de seus cargos e tal fato causou tristeza, principalmente, entre servidores mais antigos.

A percepção de que tudo o que é sagrado e sublime está acabando tem deixado os servidores do IBGE mais tristes e, portanto, tornando o IBGE feio internamente. Por outro lado, a maior divulgação da instituição e dos trabalhos por ela realizados, e o avanço tecnológico que permitiu apresentar resultados cada vez mais confiáveis e em menor espaço de tempo, tem tornado o IBGE mais belo para a sociedade, segundo os servidores.

Esse estudo revelou que a organização é formada de cores, cheiros e vozes que a constroem e a reconstroem dia após dia. Possuir um olhar estético significa compreender e aceitar que o conhecimento criado pelos integrantes de uma organização, a partir de suas experiências sensoriais e seus juízos estéticos, tanto é influen-

ciado quanto possui influência sobre as organizações, suas crenças e seus valores, ou seja, sobre sua cultura. Isoladamente, cada juízo não permite uma compreensão da cultura. Tal possibilidade é permitida, como argumenta Strati (2007), pelo entrelaçamento entre a capacidade que cada sujeito possui de fazer um julgamento e o conjunto das categorias estéticas.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo M. et al. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD Jr., Thomas. *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.

ALVESSON, Mats. *Methodology for close up studies: struggling with closeness and closure*. Higher Education, v. 46, n. 2, 2003.

ALVESSON, Mats; BERG, Per Olof. *Corporate culture and organizational symbolism: an overview*. Berlin: De Gruyter, 1992.

ARNHEIM, Rudolf. *Arte e percepção visual*. São Paulo: Cengage Learnig, 2011.

BARBOSA, Livia. *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBOSA, Livia. *Igualdade e meritocracia*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOSI, Alfredo. *Cultura brasileira*. 4. ed. São Paulo: Ática, 2008.

BRASIL. Decreto nº 4.740, de 13 de junho de 2003. *Estatuto da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE*. Brasília, 2003.

BRESSER-Pereira, Luiz Carlos. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 50, n. 4, p. 5-30, out/dez, 1999.

CALDAS, Miguel P. Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In BARBOSA, Livia (org). *Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros*. São Paulo: Atlas, 2009.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do “estrangeiro”. In MOTTA, Fernando P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 73-93.

CAVALCANTI, Bianor S. *O gerente equalizador*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DAMATTA, Roberto. *A casa & a rua*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAMATTA, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil?*, Rio de Janeiro: Rocco, 1991.

DEAN JR, James W.; RAMIREZ, Rafael; OTTENSMEYER, Edward. An aesthetic perspective on organizations. In: COOPER, Carry L.; JACKSON, Susan (orgs). *Creating tomorrow's organizations: a hand book for future research in organizational behavior*. Lodon: Sage, 1997.

FAORO, Raymundo. *Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro*. 4. ed. São Paulo: Globo, 2008.

FINE, Gary Alan; MORRILL, Calvin; SURIANARAIN, Sharmi. Ethnography in organizational settings. In: BUCHANAN, David A.; BRYMAN, Alan (org). *The sage handbook of organizational research methods*. London: Sage Publications, 2009.

FREITAS, Alexandre B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In MOTTA, Fernando P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 38-54.

- FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In MOTTA, Fernando P.; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 293-304.
- FREYRE, Gilberto. *Casa grande & senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.
- GAGLIARDI, Pasquale (org.). *Symbols and artifacts: views of the corporate landscape*. Berlim: Walter de Gruyter, 1990.
- GAGLIARDI, Pasquale. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. V. 2.
- GAGLIARDI, Pasquale. *The collective Repression of "pathos" in organization studies*. London: Sage publications, 2007.
- GEERTZ, Clifford. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicos de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1987.
- HEIDEGGER, Martin. *Ser e tempo*. Petropolis, RJ: Vozes, 1989.
- HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Londres: Sage, 1984.
- HOLANDA, Sergio, B. *Raízes do Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- HÖPFL, Heather (Orgs.). Do you do beautiful things?: aesthetic and art in qualitative methods of organization studies. In: BUCHANAN, David A.; BRYMAN, Alan (Orgs.). *The sage handbook of organizational research methods*. London: Sage, 2009.
- HÖPFL, Heather (Orgs.). *Organização e estética*. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- HÖPFL, Heather (Orgs.). *The aesthetics of organization*. London: Sage, 2000.
- INOJOSA, Rose Marie. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. *RAP - Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 35-48, mar/abr 1998.
- KANT, Immanuel. *The critique of judgement*. Oxford: Clarendon Press, 1952.
- LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. *A construção do saber*. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- LINSTEAD, Stephen; HÖPFL, Heather (Org.). *The aesthetics of organization*. London: Sage, 2000.
- LUSTOSA; Frederico da Costa. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 59, n. 3, p. 271 - 288, Jul/set, 2008.
- MARCONDES, Danilo. *Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 1997.
- MARTINS, Humberto Falcão. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 171 - 183.
- MOTTA, Fernando Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho Brasileiro, controle social e competição. *RAE - Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, v. 39, n. 1, p. 6-12, Jan./Mar 1999.
- MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hironaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NUNES, Benedito. *Introdução à filosofia da arte*. São Paulo: Atica, 2001.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública*. Rio Janeiro: FGV, 2005.

PIMENTA, Carlos Cesar. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *RAP - Revista de Administração Pública*. v. 32 n. 5, p. 173 - 199. Rio de Janeiro, 1998.

PIRES, Jose Calixto; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP - Revista de Administração Pública*. v. 40, n.1, p. 81 - 105. Rio de Janeiro, 2006.

POLANYI, Michael. *The tacit dimension*. The University of Chicago Press, 2009.

RUSTED, Brian. Cutting show: Grounded aesthetics and entertainment organizations. In: LINSTED, Stephen; HÖPFL, Heather (org.). *The aesthetics of organization*. London: Sage, 2000.

SCHEIN, Edgar. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2007.

SCRUTON, Roger. *Modern philosophy: na introduction and survey*. New York: Pinguin, 1994.

SCRUTON, Roger. *Uma breve história da filosofia moderna: de Descartes a Wittgenstein*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

STRAT, Antonio. *Che cos'è l' estetica organizzativa*. Roma: Carocci, 2010.

STRATI, Antonio. The aesthetic approach in organization studies. In: LINSTED, Stephen. *The aesthetics of organization*. [S.l.]: SAGE Publications, 2000.

TROMPENAARS, Fons. *Nas ondas da cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios*. São Paulo: Educator, 1994.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de coleta de dados no campo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012b.

VERGARA, Sylvia Constant. *Métodos de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012a.

VICO, Giambattista. *A ciência nova*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

WEBER, Max. *Economy and society: an outline of interpretative sociology*. Berkeley: University of California Press, 1978.

WOOD JR., Thomas (Org.). *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., Thomas; CSILLAG, Paula. Estética Organizacional. In: WOOD Jr., Thomas (Org.). *Mudança organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Jr., Thomaz. Nota técnica: a perspectiva estética contra o império da razão. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2