



Ministério da Educação – Brasil  
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri – UFVJM  
Minas Gerais – Brasil  
Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas  
Reg.: 120.2.095 – 2011 – UFVJM  
ISSN: 2238-6424  
QUALIS/CAPES – LATINDEX  
Nº. 10 – Ano V – 10/2016  
<http://www.ufvjm.edu.br/vozes>

## **Estética organizacional como mediadora no desenvolvimento do capital intelectual**

Profª. Drª. Inara Antunes Vieira Willerding  
Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento - UFSC - Brasil  
Doutorado pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9591805839953899>  
E-mail: [inara.antunes@gmail.com](mailto:inara.antunes@gmail.com)

Profª. Drª. Édis Mafra Lapolli  
Doutora e mestre em Engenharia de Produção  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brasil  
Pós-doutorado em Sistemas de Informação pela Université de Montpellier II  
Docente da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/8977816806473448>  
E-mail: [edispandion@gmail.com](mailto:edispandion@gmail.com)

**Resumo:** Em face de um ambiente cada vez mais turbulento atualmente, o cenário mercadológico requer dinamismo e tomada de decisão com presteza e eficiência, provocando a necessidade de constantes modificações estratégicas e de gestão. Nessa nova configuração, as empresas precisam de gestores com percepções voltadas para a sensibilidade e que tenham flexibilidade alinhada com os objetivos organizacionais. Dessa forma, abre-se espaço para compartilhar o conhecimento rumo a novas oportunidades e novos processos de inovação, tornando a organização contemporânea. Esse tipo de empresa tem, no seu alicerce organizacional, seus colaboradores e seu capital intelectual, movido por seu conhecimento cognitivo, apoiado pela percepção sensorial, em conjunto com seu juízo estético, gerando, assim, conhecimento e diferencial competitivo. Este estudo apresenta parte da pesquisa de doutoramento que tem como objetivo verificar como a estética organizacional pode mediar o desenvolvimento do capital intelectual nas

organizações. Para atingir o objetivo proposto, foi adotado, como procedimento metodológico, um estudo teórico-empírico, com uma abordagem qualitativa. A pesquisa se classifica como 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. Foram utilizadas, para a seleção dos artigos, duas bases de dados, a Scopus e a Web of Science, esta integrada à base ISI Web of Knowledge. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Em linhas gerais, pode-se evidenciar a pouca quantidade de publicações sobre o constructo Estética Organizacional, assim este estudo propicia uma vultosa ampliação de conhecimento sobre o tema e mostra sua relevância como lente para as práticas organizacionais e como contribuição para o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações. Estudos mostraram que a estética organizacional é parte integrante das atividades que os profissionais das organizações executam. Do mesmo modo, condições peculiares do conhecimento estético, que ressaltem a subjetividade existente e inerente ao ser humano e à organização, desenvolvendo questões relacionadas à simplicidade, intuição, sensibilidade, percepção, passaram a ser consideradas fatores essenciais para o sucesso de uma gestão contemporânea e diferenciada, pois agregam valor e contribuem para o fortalecimento das características criativa e inovadora, possibilitando novas descobertas.

**Palavras-chave:** Estética organizacional. Capital intelectual.

## **Introdução**

As organizações sempre basearam a sua competitividade no mercado 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. No novo momento mercadológico, o novo fator de produção e as novas 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. O capital intelectual é um bem intangível, formado pelo capital humano, recurso fundamental para agregar valor às organizações, e pelo capital estrutural, que transforma o conhecimento do indivíduo em ativo para as empresas.

No descortinar do ambiente 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 estético.

Diante do exposto, 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.

Assim, a pergunta a ser respondida nesta pesquisa é a seguinte: Como a estética organizacional pode mediar o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações?

A pesquisa justifica-se, inicialmente, por sua importância para as organizações contemporâneas no que se refere a novas formas de gerir, enfatizando as práticas organizacionais, investindo em um ambiente interno que favoreça o compartilhamento do conhecimento de seus colaboradores, visando à identificação e ao aproveitamento de oportunidades voltados para a inovação e renovação estratégicas em um ambiente competitivo. Durante o processo de revisão sistemática da literatura, também foram percebidos poucos registros sobre o tema proposto e a existência de hiato para estudo dos temas que amparam o objeto de

pesquisa definido, quando considerados em conjunto. Tal fato permite gerar contribuições para o meio científico.

Espera-se que esta pesquisa: a) ofereça contribuições às organizações, por meio de uma visão diferenciada, sobre uma gestão contemporânea, ampliando as análises dos problemas organizacionais, podendo, assim, auxiliar na complexidade, ambiguidade e sutileza existentes no dia a dia das empresas como mediadoras no desenvolvimento do capital intelectual nas organizações; b) descreva as contribuições da estética organizacional para o compartilhamento do conhecimento nas organizações e c) analise, sob a lente da estética organizacional, como as organizações podem ampliar seus horizontes de atuação, permitindo um olhar diferenciado sobre sua gestão para que possam galgar novas perspectivas de atuação, promovendo, assim, diferencial competitivo e maior desenvolvimento socioeconômico.

Neste artigo, apresentam-se os conceitos acerca de capital intelectual, estética e estética organizacional, além de parte dos dados analisados na pesquisa para doutoramento.

## **Capital intelectual**

A história do capital intelectual se inicia na década de 1980, quando gerentes, acadêmicos e consultores começaram a perceber o papel dos ativos intangíveis e do capital intelectual para a *performance* empresarial.

O capital intelectual tem sido um tema muito discutido e estudado tanto no mundo científico como no empresarial. 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. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Diante do exposto, 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.

Brooking (1996, p.12-13) define capital intelectual como “uma combinação de ativos intangíveis, frutos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, que trazem benefícios intangíveis para as entidades e que capacitam o funcionamento das mesmas”. O autor divide o capital intelectual em quatro categorias de ativos: o de mercado; o humano; o de propriedade intelectual e o de infraestrutura.

Já 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).

O capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes, é a fonte da inovação e renovação. Mas para compartilhar, transmitir e alavancar os conhecimentos, são necessários ativos estruturais, ou seja, capital estrutural é a capacidade organizacional que uma entidade possui de suprir as necessidades do mercado. Já o capital de clientes é o valor dos relacionamentos de uma entidade com as pessoas com as quais realiza operações (SANTOS et al., 2014).

Portanto, capital intelectual é a diferença entre o valor de mercado, o valor das ações que circulam na organização e o valor do seu ativo líquido, organizada com base em ideias e informações coesas, capazes de serem descritas, compartilhadas e exploradas e que tenham aplicação prática na empresa.

Para os autores Stewart (1998), Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual pode ser encontrado em três lugares: nas pessoas (capital humano), nas estruturas (capital estrutural) e nos clientes (capital de clientes):

- **capital humano**, relacionado ao conhecimento, *expertise*, à inovação e à habilidade dos empregados mais os valores, a cultura e a filosofia da empresa;
- **capital estrutural**, que inclui equipamentos de informática, *softwares*, banco de dados, patentes, marcas registradas e tudo o mais que apoia a produtividade dos empregados;
- **capital de clientes**, que envolve o relacionamento com clientes (tudo que agrega valor para os clientes da organização).

Logo, 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.

A estética, segundo estudos de Leal (2003), tem sua trajetória histórica dividida em três fases. A primeira enfatiza o belo e o fazer criador, a qual contempla arte, beleza, domínio artístico e a relação entre natureza e arte, tendo como resultado a habilidade do artista e sua capacidade de utilizar as formas de composição levando em consideração a completude, simetria e harmonia. A segunda fase compreende não mais a ênfase do belo e do fazer criador, mas o

sujeito que a percebe, passa a enfatizar o sublime, o gosto, requerendo, assim, percepções intelectuais e subjetivas. Já a terceira fase enfatiza a fenomenologia, na qual a estética passa a ser inerente à vivência humana, descentrando, assim, o belo e o sublime, que, mesmo sendo considerados nessa fase, abrem espaço para outras perspectivas, deixando a estética “de ser algo do âmbito da filosofia, letras ou arte para ser considerada inerente ao viver do homem”, isto é, algo empírico (LEAL, 2003, p. 201).

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 enquanto possibilidade de conceituação, quer enquanto 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, percepções e juízo estético.

A abordagem estética possui potencialidades para compreender variáveis relevantes na organização e no comportamento organizacional ao reconhecer o indivíduo e suas experiências primordiais para uma gestão contemporânea, em que o juízo estético formado pelos indivíduos influencia o ambiente organizacional, assim como a organização influencia a formação do juízo estético do indivíduo.

### **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.

A dimensão da estética pode ser observada de forma objetiva e subjetiva, e ambas contribuem para a compreensão do viver organizacional, centra-se na percepção do indivíduo acerca de um objeto ou fenômeno, na perspectiva de complementação, e não de exclusão, e é considerada como auxiliar no entendimento do cotidiano organizacional (LEAL, 2007).

A análise das variáveis organizacionais por meio das lentes da estética organizacional permite uma investigação além do horizonte cognitivo ou do lógico-racional, pois, segundo Gherardi (2005, p. 14), “na vida organizacional diária, trabalho, aprendizagem, inovação, comunicação, negociação, conflito sobre metas, sua interpretação e a história, estão presentes nas práticas de trabalho, como parte da existência humana”.

Segundo Leal (2000), o ser humano é o fio condutor entre a estética e a organização, seja como início, meio ou fim das ações humanas, que transitam entre três dimensões de uma mesma realidade: percepção estética, percepção empírica e percepção teórica. Desse modo, o indivíduo pode confrontar problemas da vida individual e coletiva, por meio do envolvimento de aspectos da vida cotidiana. Hansen et al. (2007, p. 547) corroboram essa ideia afirmando que “uma perspectiva estética pretende explorar a experiência cotidiana da organização em termos de sua construção estética”.

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.

Taylor e Hansen (2005) apresentam outra forma de se compreender a estética organizacional, que aborda a estética como “critério para decisões” e “conexão”. No que se diz respeito ao critério para decisão, os autores expõem que em alguns casos a estética é empregada como critério para decisão voltada a assuntos relacionados a produtos ou serviços em organizações, fundamentais nos aspectos critérios estéticos, pessoais ou comuns à organização. A estética como “conexão” relaciona-se às experiências vivenciadas por profissionais nos trabalhos desenvolvidos e propaga a construção de significados compartilhados entre eles.

Segundo Witz et al. (2003) e Ewenstein e Whyte (2007), o conhecimento estético também pode estar diretamente envolvido no trabalho que as pessoas exercem, enfatizando a importância dos “corpos” dos colaboradores de uma organização serem agradável aos sentidos do cliente, já que existem profissões que necessitam despertar os desejos e os sentidos dos clientes.

Para Gagliardi (1996), o controle que os artefatos exercem nas pessoas pode ser compreendido, por exemplo, pela obrigatoriedade do ritual cotidiano de o colaborador bater o ponto, com o registro do ingresso na instituição, e pela utilização de uniformes, com o objetivo de manter um padrão estético na empresa. Hancock e Tyler (2000) corroboram essa ideia afirmando que, em seus estudos voltados aos gerentes, tendo seus corpos uniformizados conforme o estereótipo de um gerente, segundo o conceito da organização, vestidos de terno e gravata, eles alcançavam resultados positivos na organização.

Segundo Gagliardi (1996, p. 572), existem duas formas de se trabalhar com o processo de paisagismo estético: "A primeira consiste em escrever o código estético diretamente do local, preenchê-lo com artefatos; a segunda consiste em educar os olhos, em mobiliá-lo com esquemas de percepção e gosto, modelos de visão, lentes para o olhar da realidade” [tradução livre].

Para o autor, os artefatos são as tecnologias (arquitetura, código de vestimenta, som, luz, textura, cheiro, logotipos projetados, obras de arte), que, por meio do educar, do disciplinamento dos sujeitos (fiéis, clientes, gestores e colaboradores) são submetidos a um regime estetizado de significado que influencia

na percepção da realidade, a ponto de crenças moldarem sutilmente normas e valores culturais. Em um ambiente organizacional, este regime de fatos (significados) pode se transformar em um recurso extraordinário para a gestão, no sentido de que os próprios sujeitos contribuem com a criação de uma identidade relacionada a esse regime estetizado de significado.

Essa modelagem organizacional se dá pela estetização do ambiente através 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. Uma organização que aprende precisa estimular o desenvolvimento e a ampliação do conhecimento, bem como a participação de todos na empresa, valorizando a contribuição individual independentemente das relações de hierarquia existentes. Para Senge (2009), “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 enquanto 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 a caracterização do universo a ser considerado, os procedimentos adotados para realização da investigação e os instrumentos a serem analisados.

Segundo Booth, Colomb e Williams (2000, p. 7), pesquisar é “reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema”. De acordo com Gil (2008, p.17), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Matias-Pereira (2012) corrobora essa afirmação ao expor que pesquisar refere-se ao esforço desenvolvido pelo pesquisador para coletar dados e informações essenciais para responder a uma determinada pergunta motivadora e, dessa forma, alcançar os objetivos propostos na investigação.

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 do capital intelectual nas organizações. Nas palavras de Creswell (2010, p. 26), a pesquisa qualitativa “é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se classifica como exploratória e descritiva, uma vez que um de seus propósitos é o de verificar como a estética organizacional pode mediar o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações. A pesquisa ainda pode ser considerada exploratória, pois visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2008, p. 41). Também é uma pesquisa descritiva, por buscar explicar e descrever de forma mais aprofundada o modo como o objeto de estudo acontece. Vergara (2005, p. 47) diz que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Quanto ao objeto de estudo, esta pesquisa se classifica como pesquisa bibliográfica, já que este trabalho se dá a partir da realização de um levantamento

teórico-empírico, em que se buscou analisar aspectos atrelados à mediação da estética organizacional para o capital intelectual das organizações e também pelas evidências do estético e sua contribuição no mundo organizacional. Marconi e Lakatos (2002, p. 71) afirmam que o objetivo de uma pesquisa bibliográfica “é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

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, os quais, segundo Mattar (2001, p. 48), são “aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

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 mediar o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações? Em seguida, determinou-se como palavra-chave: “estética organizacional” (“*organizational aesthetics*”), e sua tradução idiomática gerou as seguintes variações: “*organizational aesthetics*”; “*organisational aesthetics*”; “*organizational aesthetic*”; “*organizational esthetics*”; “*organizational esthetic*”; “*organisational aesthetic*”; “*organisational esthetics*”; “*organisational esthetic*”.

**2ª etapa:** Identificação e justificativa das bases de dados consultadas e os filtros utilizados – Optou-se, assim, em pesquisar duas bases de dados, a Scopus e a Web of Science. A primeira, Scopus, foi selecionada pelo fato de ser uma das maiores bases de resumos e referências bibliográficas de literatura científica revisada por pares e sua atualidade, permitindo uma vasta visão de tudo que está sendo registrado cientificamente sobre um determinado tema, consentindo que o pesquisador tenha uma quantidade suficiente de informações para basear suas pesquisas. Já a segunda base de dados, Web of Science, foi escolhida por ser uma base referencial multidisciplinar, integrada à base ISI Web of Knowledge, que possui

aproximadamente 12.000 periódicos e oferece ferramentas para análise de citações, referências e índice, permitindo análises bibliométricas, sendo também considerada uma das maiores bases de dados existente. Os filtros traçados para essa busca sistemática foram determinados primeiro pelas áreas mais relevantes para a pesquisa 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 como as áreas mais relevantes na base de dados Scopus: *business, management and accounting; social sciences; decision sciences; psychology; multidisciplinary; undefined*. Na base de dados Web of Science, as áreas escolhidas foram: *business; history of social sciences; public administration; management; psychology multidisciplinary; social issues; psychology applied*.

**3ª etapa:** Análise bibliométrica e estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de registros – Nesta etapa, 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 com base no número total de citações de um determinado tema.

**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 pela pesquisadora, 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, que é a coleta de dados propriamente dita.

**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. Cabe abordar que a coleta dos dados foi confrontada com cada revisão sistemática realizada,

tendo como recurso norteador a pergunta de pesquisa determinada no início do processo de busca.

**7ª etapa:** Síntese dos dados – Esta etapa teve como finalidade sintetizar os dados provenientes da busca, com o intuito de fornecer uma estimativa da eficácia da intervenção investigada.

**8ª etapa:** Apresentação das evidências – Esta etapa buscou limitar vieses, agrupar, avaliar e sintetizar todos os estudos relevantes que respondem à pergunta da pesquisa, além de promover a atualização dos pesquisadores sob a ótica das recentes publicações, uma vez que sintetiza amplo corpo de conhecimento e ajuda a explicar as diferenças entre estudos com o mesmo questionamento. A oitava etapa refere-se ao 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 (Scopus e Web of Science), verificou-se nos 16 registros escolhidos que, 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.

É importante relatar que não houve registros na busca do constructo Estética Organizacional, foco da pesquisa, junto com o constructo Capital Intelectual.

Para compor a coleta das evidências por meio da revisão bibliográfica e dar uma maior sustentação teórica à pesquisa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, na qual foram pesquisadas publicações que não constavam das bases de dados da revisão sistemática em base de dados científicas, livros, trabalhos acadêmicos, publicações e outros meios de informações, os quais, 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 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”. Todo o processo de pesquisa desenvolvido deve estar direcionado ao objetivo proposto, e os processos de análise e interpretação de dados devem ser considerados como o resultado final da pesquisa, originando, assim, conhecimento.

### **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, 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. O autor pretendeu demonstrar que o branco é mais do que apenas uma cor: é apropriado por organizações para espalhar mesmice em espaços públicos; é uma força apropriada pelas instituições para manter sincronia.

Connellan (2013) evidenciou a sincronia do capital estrutural das instituições supracitadas 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, este produzido por pontos fixos, tanto espaciais quanto temporais. O autor ainda aborda que as pessoas criam seus próprios trajetos e então alteram o ambiente, tanto residencial como profissional, e que se deve pensar em espaço e lugar de maneira conjunta, pois é primordial buscar equilíbrio sucessivamente, na medida em que se configuram e reconfiguram as táticas. Isto é, deve-se buscar coesão em seu capital intelectual para melhor geri-lo, por meio do conhecimento e das melhores práticas, de forma ética e estética.

Tsaur e Tang (2013), em *The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry*, pesquisaram como o setor de hotelaria tem usado recentemente o trabalho estético sobre os colaboradores (capital humano) da linha de frente para oferecer aos clientes a experiência de um serviço de qualidade. Os autores afirmam que os colaboradores da linha de frente 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. Assim, o estudo buscou descobrir as fontes de carga de trabalho estético sobre os trabalhadores da linha de frente na indústria da hospitalidade em três dimensões: exigências estéticas organizacionais e de treinamento; pressões de serviço ao cliente; e cargas em tempo fora do trabalho, bem como dar sugestões de ações por parte da organização para minimizar o estresse relacionado ao assunto.

A pesquisa desse autor também aborda 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). Existem profissões que necessitam despertar os desejos e os sentidos dos clientes, agregando valor a um relacionamento diferenciado, alcançando resultados positivos para a organização.

Griffiths e Mack (2011), em *Senses of "shipscapes": an artful navigation of ship architecture and aesthetics*, 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.

Os dois navios rebocadores possuem arquiteturas distintas. A pesquisa desses autores evidenciou percepções sensoriais como: cabines pequenas e funcionais; arquitetura moderna, com utilização de fórmica e plástico; alta qualidade com acessórios e decoração exuberantes; o sentir do batimento cardíaco dos motores ao colocar uma mão sobre o anteparo ou ficar em pé sobre uma plataforma de aço; o sentir de um baque muito forte e desconcertante contra o casco, como se estivesse alguém o perfurando; o som das vozes sem corpo referindo-se ao rádio e ao som de um alarme de socorro; os motores que podiam ser ouvidos e sentidos em todo o navio; o gosto de névoa salina na boca em um dia tempestuoso no convés misturado ao cheiro de diesel; pessoas; comida; o cheiro "elétrico", de quando o transmissor principal estava ligado e em radiodifusão, misturado ao cheiro de uma mistura de diesel e cimento; o aroma de fluido hidráulico na sala de guincho, considerado pelo marinheiro como muito desagradável, mas que precisava passar por ele para chegar ao convés em busca de ar fresco; o sabor do óleo na boca.

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 rebocadores.

Mack (2013), em *Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach*, responde aos apelos do campo da estética organizacional ao estudar e representar o 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. Nessa pesquisa, imaginações foram estimuladas com reflexões que evocaram respostas criativas, demonstrando, assim, que a estética organizacional tem muito mais a oferecer na investigação da gestão da educação para tornar

possíveis formas de saber que não podem caber facilmente em métodos pedagógicos tradicionais.

King e Vickery (2013), em sua pesquisa 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 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". Identificar a maneira como a moda provoca mudanças na percepção e na atenção aos fenômenos organizacionais foi o objetivo da pesquisa, 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), em *Organizational aesthetics: Caught between identity regulation and culture jamming*, por meio da aplicação de *insights* da teoria espacial de Lefebvre, abordam uma análise do Ministério das Relações Exteriores de Israel, 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. Identificar as semelhanças entre as interpretações dos espaços concebidos e percebidos 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. Esse estudo procura analisar simultaneamente, por meio da teoria espacial de Lefebvre, três espaços em uma única organização: (1) demonstrar negociações e lutas sobre interpretações da estética organizacional; (2) analisar interferência estética como uma forma de esforços intencionais e não intencionais de resistência coletiva que não só revela os mecanismos estéticos de regulação, mas, na verdade, usa tais mecanismos como forma de contrarregulação; (3) considerar que a maioria dos estudos neste corpo emergente de foco da literatura sobre a regulamentação das identidades baseadas em organização (burocrática e profissional), procurando mostrar como a tradução de

hierarquias extraorganizacionais de identidades contribuem para o sistema de controle organizacional, também é mediada pela estética organizacional.

Biehl-Missal (2011), em *Business is show business: management presentations as performance*, fornece uma lente metodológica diferenciada com relação ao "teatro" nas organizações e mostra que a inclusão de teoria da *performance* pode ser particularmente valiosa para a compreensão de técnicas estéticas que são cada vez mais utilizadas nas organizações. Com base na teoria do teatro, 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.

Sørensen (2010), em sua pesquisa intitulada *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 pela Igreja Católica; a segunda foi aceita.

A versão rejeitada abriga 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.

Diante do exposto, 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 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, que passaram a ser considerados fatores fundamentais para o sucesso de organizações com uma gestão contemporânea e diferenciada.

## Conclusão

Atualmente, as informações e o conhecimento compõem os pilares que dão suporte para o desenvolvimento de países, sociedades e organizações, pois refletem a comprovação de que uma gestão eficiente do conhecimento é primordial para que as pessoas possam liderar equipes, atuando em um ritmo acelerado, tentando acompanhar a velocidade do mercado e armazenar cada vez mais informações para que possam ser convertidas em conhecimento e *expertise* empresarial.

Neste artigo, foi possível evidenciar uma contextualização da sociedade sustentada no conhecimento, seu conceito e suas principais características. Apresentou-se também a crescente importância que o capital intelectual vem assumindo no contexto atual e a necessidade de identificar sua natureza, sua mensuração e suas principais características. Assim, foi possível constatar que o capital intelectual continua a ser um assunto significativo tanto no mundo acadêmico quanto empresarial, e provavelmente será um objeto de estudo cuja importância irá crescer com o passar dos anos, o que torna necessárias novas pesquisas e experimentações com o propósito de solucionar os novos problemas e dificuldades que surgirão devido aos novos tempos.

Também ficou evidenciado que a estética organizacional é relevante como lente para as práticas organizacionais e que, diante de um cenário econômico complexo e dinâmico, no qual as fronteiras de mercado hoje são inexistentes, ocasionando competitividade, torna-se importante para as organizações o constante aperfeiçoamento de seu capital intelectual, para que tenham a possibilidade de sucesso mercadológico.

Para se adaptar ao novo mercado e garantir o sucesso organizacional, a estética organizacional vem contribuir como mediadora no desenvolvimento do capital intelectual, pois, por meio da compreensão e valorização do conhecimento estético e cognitivo dos indivíduos, as organizações passam a compreender a subjetividade existente em seu ambiente (estrutura, humana 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.

Faz-se relevante colocar que as organizações contemporâneas precisam estar atentas aos diversos processos que advêm de diferentes ambientes e situações, bem como adequar seu capital intelectual a mudanças do macro e microambiente, para que se possa gerar inovação. Este é um processo no qual as pessoas exercem o papel principal, pois são elas que geram ou aproveitam oportunidades, criam valor, tanto individual quanto socialmente, e a empresa pode ter, assim, um melhor desempenho mercadológico. Por meio da estética, ainda pode-se alicerçar barreiras e facilitadores no ambiente organizacional e nas práticas de trabalho, assim como no compartilhamento de conhecimento, possibilitando o uso e reuso do conhecimento e sua retroalimentação.

A estética organizacional é muito mais do que simplesmente o quanto a organização pode ter enquanto objeto; refere-se ao que a estética pode ser e oferecer para a organização enquanto conhecimento, tendo como foco o aprendizado organizacional no que se refere à condução da gestão, às questões abstratas, sensíveis, do sentimento humano e às suas ações na dinâmica das organizações, abrindo novas possibilidades para a criatividade e inovação no contexto organizacional.

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.

Finalmente, este estudo permite uma análise sobre a criação de um ambiente partidário à geração de novos conhecimentos, ao despertar dos potenciais criativos de seus colaboradores, ao capital intelectual vivente e necessário à organização e às suas competências, permitindo aos gestores uma visão ampliada, para um melhor desempenho, enfatizando as interações e a conexão organizacionais, viabilizando uma maior dinâmica às práticas desenvolvidas e, conseqüentemente, a geração de maior qualidade, eficiência e eficácia organizacionais.

## Referências

BIEHL-MISSAL, Brigitte. Business is Show Business: Management Presentations as Performance. *Journal of Management Studies*, v. 48, Issue: 3, 2011, p. 619-645.

BROOKING, Annie. *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc, 1996.

BOOTH, W. C.; COLOMB, G. G.; WILLIAMS, J. M. *A Arte da Pesquisa*. São Paulo, SP: Ed. Martins Fontes, 2000.

CONNELLAN, K. The Psychic Life of White: Power and Space. *Organization Studies*, 34 (10), 2013, p. 1529-1549.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.

EWENSTEIN, Boris; WHYTE, Jennifer. Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations. *Organization Studies*, 2007, 28:689, 2007.

GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organizational life, in Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. (Eds), *Handbook of Organization Studies*, Sage, London, 1996, p. 565-80.

GHERARDI, S. From organizational learning to knowing in practice. In: GHERARDI, S. *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. London: Blackwell, 2005, p. 1-44.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

HANCOCK, P.; TYLER, M. The look of love: gender and the organization of aesthetics. In: HASSARD, J.; HOLIDAY, R.; WILLMOTT, H. (Eds) *Body and Organization*, London: Sage, 2000, p. 108-129.

HANSEN, H.; ROPO, A.; SAMER, E. Aesthetic Leadership. *The Leadership Quarterly*, 2007, p. 544-560.

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

ISER, Wolfgang. O ressurgimento da estética. In: ROSENFELD, Denis 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* 29 (4), 2013, p. 394-401.

LEAL, Raimundo Santos. *O estético nas organizações: uma contribuição da filosofia para análise organizacional*. 2003. 360 f. Tese (doutorado) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-Graduação em Administração.

LEAL, Raimundo Santos. Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida. *EnEO 2000 - 1º Encontro de Estudos Organizacionais* – Grupo de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - GEO/ANPAD. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-06.pdf>. Acesso em: 8 set. 2014.

LEAL, Raimundo Santos. Objetividade e Subjetividade na Análise Organizacional: A Mediação Necessária. *XXXI EnANPAD 2007 – XXXI Encontro ANPAD*. Rio de Janeiro / RJ – 22 a 26 de setembro de 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A2815.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

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

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva. *Técnicas de Pesquisa*. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. *Finanças Públicas: foco na política fiscal, no planejamento e no orçamento público do Brasil*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, José Luiz dos Santos et al. *Mensuração do Capital Intelectual: O Desafio da Era do Conhecimento*. Disponível em: < <https://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/119.doc>>. Acesso em: 10 out. 2014.

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

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

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

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

TAYLOR, S. S.; HANSEN, H. Finding form: looking at the field of organizational aesthetics. *Journal of Management Studies*. N. 42, v. 6, 2005.

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

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6º. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

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

WITZ, A.; WARHURST, C. e NICKSON, D. The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*, v.10, n.1, p.33-54, 2003.

Processo de Avaliação por Pares: (*Blind Review* - Análise do Texto Anônimo)

Publicado na Revista Vozes dos Vales - [www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes) em: 04/10/2016

Revista Científica Vozes dos Vales - UFVJM - Minas Gerais - Brasil

[www.ufvjm.edu.br/vozes](http://www.ufvjm.edu.br/vozes)

[www.facebook.com/revistavozesdosvales](https://www.facebook.com/revistavozesdosvales)

UFVJM: 120.2.095-2011 - QUALIS/CAPES - LATINDEX: 22524 - ISSN: 2238-6424

Periódico Científico Eletrônico divulgado nos programas brasileiros *Stricto Sensu*

(Mestrados e Doutorados) e em universidades de 38 países,

em diversas áreas do conhecimento.