

CONSTRUÇÃO DO CAMPO DA ABORDAGEM ESTÉTICA ORGANIZACIONAL NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

JOSÉ EDEMIR DA SILVA ANJO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) e da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes)

CONSTRUÇÃO DO CAMPO DA ABORDAGEM ESTÉTICA ORGANIZACIONAL NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Introdução

Ao fazer pesquisa científica, deparamo-nos com questões iniciais que vão desde a escolha do objeto, dos pressupostos teóricos, percurso metodológico de modo a ter um alinhamento no encontro entre a pesquisa e o desenho do projeto que esteja de acordo com os pressupostos ontológicos e epistemológicos para contribuir com a relevância ao campo social e de estudo.

O fazer pesquisa requer por parte do pesquisador que a propõe, a preocupação com o alinhamento entre os aspectos filosóficos, teóricos e metodológicos (ABDALLA *et al.*, 2018; CUNHA; REGO, 2019; LUKOSEVICIUS 2018; SILVA; NOVA, 2018; SILVA, RUSSO, OLIVEIRA, 2018). Não obstante, tem ocorrido o debate em torno dos pressupostos ontológicos e epistemológicos nas pesquisas em ciências da administração no Brasil, sendo apresentado uma pluralidade de posicionamentos (PAULA, 2016; SERVA, 2013; 2017; SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2015).

Neste ambiente, somos inseridos em diversas possibilidades de realização e nos deparamos com dilemas como: “Qual caminho devo seguir?” ou “Quais percursos podem ser explorados, baseados em escolhas teórico-metodológicas?” Cavalcanti (2017) disserta sobre este dilema nas pesquisas qualitativas em torno das controvérsias presentes nos estudos. Silva, Russo e Oliveira (2018) chamam a atenção sobre a problemática das escolhas e os posicionamentos dos pesquisadores sociais, diante dos fenômenos de investigação para evitar erros no trajeto.

Na área de Estudos Organizacionais (EOR), entre as diversas abordagens, temos a filosofia da estética organizacional como um caminho possível para a compreensão do cotidiano da vida organizacional (STRATI, 1992; 2007; WOOD JR; CSILLAG; 2001). A teoria se encontra sob o escopo dos Estudos Baseados em Prática (EBP) que, em conjunto a outras perspectivas teóricas, convergem a pesquisa para um ponto central: o olhar para a prática (BISPO, 2013a; GHERARDI, 2000; 2014; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; RECKWITZ, 2002).

O presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão integrativa e mapear os trabalhos que se apropriaram da teoria da estética como uma referência analítica nos EOR. Com isso, o estudo tem o interesse de poder contribuir para o compreensão da contribuição e relevância teórico e metodológica da abordagem estética, bem como oferecer um panorama do campo de estudo na pesquisa organizacional. Outro ponto a destacar é o fato de mobilizar pesquisadores do campo organizacional com interesse de realização de pesquisas pela lente da estética organizacional, diante da intenção de mapeamento do campo, a partir das pesquisas empíricas desenvolvidas.

O presente artigo apresenta um formato estrutural alternativo, tendo em vista a proposta de realização de revisão integrativa de uma teoria organizacional. A discussão teórica e analítica é feita de forma integrada. A seguir, temos o percurso metodológico e logo em seguida a discussão em torno da construção do campo da teoria estética a partir dos estudos selecionados na revisão integrativa e, por fim, considerações finais.

Percurso Metodológico da Revisão Integrativa

Para dar sequência à proposta metodológica, enveredei pela revisão integrativa como técnica de coleta (MENDES-DA-SILVA, 2019; TORRACO, 2005). Torraco (2005; 2016) reitera que, para a realização de uma revisão integrativa, é preciso ter feito uma coleta de dados imparcial, pois uma coleta de dados secundários não representativa constata um viés na pesquisa. Para tanto, é preciso ter acesso às bases de dados de periódicos para posterior seleção,

visto que as publicações em bases indexadas são revisadas por pares e contam com um processo mais rigoroso para publicação.

As bases selecionadas devem ter relevância para o campo de investigação. Torracco (2016) confirma que não é necessária uma validade exaustiva, mas encontrar um ponto de saturação de acordo com os objetivos traçados. Outro fator considerado pelo autor é o processo de filtragem de termos para limitar a seleção de artigos para a revisão da pesquisa. Com o levantamento de estudos, a coleta de dados, por meio da revisão integrativa, permite um reconhecimento do repertório teórico, em torno do fenômeno investigado, com a possibilidade de contribuir para o rigor da realização de uma fundamentação teórica (TORRACO, 2005; MENDES-DA-SILVA, 2019; WOLFSWINKEL; FURTMUELLER; WILDEROM, 2013).

Para isso, diversos são os protocolos de pesquisa que auxiliam no processo da revisão integrativa. Tempo, idioma, periódicos são filtros de seleção normalmente utilizadas nos estudos de revisão bibliográfica. As propostas se iniciam pelas escolhas da base de dados, mecanismo de busca, filtragem de artigos, com a leitura dos títulos, resumos e a completa revisão dos artigos para a sua posterior análise (VOSGERAU; ROMANOWSKI, 2014).

Sendo a questão central de pesquisa, a revisão sistemática busca essencialmente identificar trabalhos científicos, por meio de uma *String* de busca, nas bases de dados; realização da filtragem dos artigos de acordo com as questões propostas para a revisão; o estabelecimento de critérios para a inclusão e a exclusão de trabalhos a uma futura seleção dos estudos para a análise e a interpretação dos dados (PRADO *et al.*, 2016).

Estratégias para nortear a seleção dos trabalhos que irão compor a revisão integrativa são necessárias. Quanto à escolha das **bases de dados**, temos a *Web of Science Database* (WoS), da *Clarivate Analytics* e *Scopus*, da *Elsevier*. A escolha dessas duas bases é respaldada pelo acesso digital permitido, via plataforma Periódicos CAPES; (b) as duas bases são representativas no escopo de pesquisa da área de EOR; (c) apresentam rigor na escolha de seus periódicos para a composição da base, mediante métricas de fator de impacto dos trabalhos. Para a elegibilidade dos trabalhos, farão parte do escopo de seleção artigos publicados em periódicos de cunho empírico, tendo em vista a procura pela compreensão da realidade do campo de estudos em estética organizacional. E, diante do reconhecimento da interdisciplinaridade de campo científico, a atenção de escolha será voltada aos estudos que estejam vinculados às discussões da estética no contexto dos EOR.

A **temporalidade** do campo científico é algo a ser delineado. O período da pesquisa foi definido entre janeiro de 1992 e dezembro de 2021, tendo como justificativa a publicação do trabalho seminal de Strati (1992), intitulado “*Aesthetic understanding of organizational life*”, que nos apresenta as possibilidades da dimensão estética na vida organizacional. Destaca-se, ainda, o *status* dos artigos como publicações em edição definitiva. Quanto ao **idioma**, foram inseridos apenas artigos disponíveis para leitura nos idiomas inglês e português.

Foi realizada uma seleção de artigos para a coleta e a análise inicial dos dados. Após teste e tentativas preliminares de busca, entre definições de palavras-chave e os caracteres booleanos, a *string* “**TS=(organi?ation* NEAR/1 aesthetic*)**”, para WoS e **TS=(organi?ation* W/1 aesthetic*)**”, para *Scopus* é que melhor se adequam aos objetivos da pesquisa, com refinamento de busca feito pelos tópicos (de título, resumo palavra-chave). 94 artigos foram considerados para realização da revisão integrativa de literatura.

Com a preocupação de evitar o mínimo de vieses na realização da pesquisa, pois eles tendem a prejudicar a credibilidade dos achados do estudo, foi utilizado o protocolo recomendado por Torracco (2016). Trata-se de um *checklist* que fornece suporte para a realização de uma pesquisa qualitativa feita com rigor científico, sendo que a padronização e a orientação dão ao pesquisador maior segurança na condução do trabalho de investigação. Torracco (2016) apresenta três itens, a saber: Item A – preparando-se para escrever a revisão integrativa da literatura; Item B – Organizando a revisão integrativa da literatura; e Item C –

escrevendo a revisão integrativa da literatura. Tal estrutura é detalhada e descrita no subtópico de apresentação dos resultados e discussão.

Resultados e Discussão

Após a descrição dos artigos selecionados, a revisão integrativa segue orientada nos subtópicos a seguir com uma estrutura temporal, e partir dela, subdivido a organização da revisão pela estrutura temática (TORRACO, 2016). Ao trazer a forma de estrutura tendo como base, a revisão integrativa, observei que nos três marcos temporais definidos, conforme o Quadro 10, temos o primeiro marco (1992-2001) indicado pela temática conceitual, em que os autores buscaram apresentar os aspectos teórico-conceituais da Teoria Estética para a Ciência da Administração. No segundo marco (2002-2011), as pesquisas empíricas realizadas e propostas temáticas são apresentadas. Já no terceiro e último marco temporal (2012-2021), são demonstrados os avanços teóricos, metodológicos e empíricos nos trabalhos selecionados.

Quadro 1 – Evolução Temporal das Publicações em 30 anos (1992-2021)

Período	1992 -2001	2002-2011	2012-2021
Artigos	Strati (1992), Ottensmeyer (1996), Ramirez (1996), Strati (1996), White (1996), Strati (2000), Taylor (2000)	Cains (2002), Martin (2002), Pelzer (2002), Steyaert e Hjorth (2002), Strati e De Montoux (2002), Taylor (2002), Taylor, Fisher e Dufresne (2002), Witz, Warhurst e Nickson (2003), Cox e Minahan (2005), Hancock (2005), Strati (2005), Taylor e Hansen (2005), Barry e Rerup (2006), White (2006), Bjerke, Ind e De Paoli (2007), Hancock e Tyler (2007), Hansen, Ropo e Sauer (2007), Richard e James (2007), Strati (2007), Weggeman, Lammers e Akkermans (2007), Ladkin (2008), O'Doherty (2008), Ropo e Sauer (2008), Warren (2008), Bathurst (2009), Doherty (2009), Gherardi (2009), Warhurst e Nickson (2009), Fraiberg (2010), Ladkin e Taylor (2010), Sorensen (2010), Biehl-Missal (2011), Griffiths e Mack (2011), Hujala e Rissanen (2011), Koivunen e Wennes (2011), Wasserman (2011), Wasserman e Frenkel (2011)	Biehl-Missal (2012), Wasserman (2012), Beyes e Steyaert (2012), Biehl-Missal(2013), Connellan (2013), Mack (2013), Murphy e Courtel (2013), Paquette e Lacassagne (2013), Strandvad (2013), Taylor (2013), Sorensen (2014), Weiskopf (2014), Kachtan e Wasserman (2015), Mack (2015), Sorensen e Villadsen (2015), Wasserman e Frenkel (2015), Hansen e Trank (2016), Siciliano (2016), Waistell (2016), Zsolnai e Wilson (2016), Gherardi e Strati(2017), Crichton e Shrivastava (2017), Poldner, Shrivastava e Branzei (2017), Ratiu (2017), Reinhold (2017), Strati (2017), Alexandersson e Kalonaityte (2018), Austin, Hjorth e Hessel (2018), Ivanaj, Shrivastava e Ivanaj (2018), Linstead (2018), Sorsa <i>et al.</i> (2018), Stigliani e Ravasi (2018), Thompson (2018), Biehl-missal (2019), Colet e Mozzato (2019), Gonzalez-Suhr <i>et al.</i> (2019), Molahosseini <i>et al.</i> (2019), Poprawski (2019), Strati (2019), Ancelin-Bourguignon, Dorsett e Azambuja (2020), Creed, Taylor e Hudson (2020), De Molli, Mengis e van Marrewijk (2020), Kirillova, Fu e Kucuksta (2020), Molahosseini <i>et al.</i> (2020a), Molahosseini <i>et al.</i> (2020b), Tureta e Américo (2020), De Molli (2021), Ferreira, Fantinel e Amaro (2021), Louisgrand e Islam (2021) e Mack (2021)
Nº de artigos	7	37	50

Fonte: Elaborado pelo autor de acordo com dados da pesquisa.

Primeiro passo: a estética organizacional como um caminho possível para compreensão da vida organizacional

Apresento o movimento inicial da construção do campo da Estética Organizacional nos EOR com atenção à estrutura conceitual da abordagem. Os primeiros passos dados pelos autores seminais foram necessários para a compreensão dessa lente teórica-analítica.

O cenário em que a abordagem Estética Organizacional se encontra hoje pode não ser mais recente, passado as três décadas do estudo seminal de Strati (1992), mas também não podemos ainda considerá-lo como um campo teórico consolidado nas Ciências da Administração, dado as características pragmáticas da área.

Ao apresentar a estética como caminho para fora da “caixa” tradicional, Strati (1992) inicia um processo árduo para legitimar o conceito como uma nova epistemologia para a administração. E para tanto, conceitos-chave são definidos pelo autor para fortalecer a abordagem. A começar pelo entendimento de estética no contexto organizacional, em que o pesquisador a define como um modo de conhecimento humano, o qual é disposto pelos sentidos do corpo, ou seja, pelas cinco faculdades perceptivas: audição, olfato, paladar, tato e visão; além da capacidade de construção do pensamento de um juízo estético.

Strati (1992) coloca a estética organizacional no embate para a discussão que vinha ocorrendo nos EOR sobre como as organizações eram vistas com um olhar puramente racional, sendo ignorado os aspectos subjetivos, como os afetos e sentidos dos indivíduos no cotidiano organizacional. A Estética Organizacional, então, participa do movimento de virada da perspectiva positivista-funcionalista para a perspectiva crítico-interpretativista nos EOR (OTTENSMEYER, 1996).

A Estética Organizacional é colocada como uma lente teórica para a apreensão e a melhor compreensão do cotidiano da vida organizacional (STRATI, 1992; 1996). Ottensmeyer (1996) já advertia não ser mais possível ignorar as experiências estéticas no processo da construção social da realidade nas organizações e Strati (1992; 1996; 2000) defendia que a experiência estética seria capaz de produzir o conhecimento organizacional e assim, contribuir para os processos organizativos, independentemente do nível e do tamanho organizacional. Sobre a experiência estética, Taylor (2000) argumenta que se trata do todo e de algo que é de alguma forma fundamental para o entendimento do fenômeno investigado.

Com atenção às categorias estéticas, assim como ocorreu nos outros campos científicos, o Belo foi um conceito estudado pelos pesquisadores, ao refletirem sobre a estética nas organizações, dado o caráter de ter sido muitas vezes utilizada como sinônimo, apesar de equivocado, com a concepção de estética (STRATI, 1992; 1996; 2000).

Strati (1996) traz orientações quanto às investigações de fenômenos organizacionais, a partir da Estética Organizacional. Para isso, Strati (1996) ilustra o caso da cadeira como algo que vai além da ideia de um artefato para sentar. Ao concluir que a estética é uma forma de conhecimento organizacional, o autor nos traz um olhar ampliado da dimensão estética em uma organização. O conhecimento estético não pode ser fundamentado pelos paradigmas hegemônicos (funcionalistas/positivista) (STRATI, 2000). A estética transpassa a vida cotidiana de uma organização e, por meio dela, podemos compreender as organizações e não associar o caráter estético a algo somente racional, como valor ou desempenho organizacional. A interpretação e a análise estética nos apresentam dilemas dos fenômenos organizacionais, a partir da sensibilidade do indivíduo na construção do conhecimento sensível como uma forma de construir o conhecimento organizacional (STRATI, 1996).

Ao inferir que todas organizações têm alguma forma, Ramirez (1996) nos convoca a descortinar o modo como a estrutura organizacional intervém nas nossas experiências e não paramos para observar tal dimensão nos fenômenos organizacionais. Nós criamos, reformamos e transformamos estruturas físicas e práticas de trabalho a todo instante; as organizações efetivam em seu cotidiano práticas informais a formais, como o uso de uniformes e formulários, por exemplo.

Tendo em vista tal acepção, o autor legitima como as diversas “formas” presentes nas organizações, não só as que se tornam tangíveis, táteis, como também as que implicam em compreender como valorizamos as formas das coisas e damos sentido a elas, a partir de um senso de beleza, de julgamento estético. São formas carregadas de símbolos, que dão sentido e

significado às formas, e por esse motivo, faz-se necessário a apreensão da estética da forma organizacional para ser observada e sentida (RAMIREZ, 1996). No entanto, a experiência estética no cotidiano da vida organizacional é posta como um desafio.

Ramirez (1996) reconhece a dificuldade que temos em vivenciar esteticamente as nossas relações de trabalho, dado o caráter e o sentido que damos à ocupação, para assim podermos nos afastar do aspecto do trabalho como algo belo. Como destacou Strati (1996), os artefatos podem ser bonitos, mas a organização e o trabalho não. Por isso, ao observar o fenômeno organizacional pela ótica da Estética Organizacional não podemos considerar somente a categoria do Belo, mas também analisar a Feiura, o Grotesco ou o Kitsch no cotidiano organizacional. Assim dar sentido ao trabalho e à organização como algo voltado apenas para a produção, não faz tanto sentido, porque nem tudo no cotidiano da vida organizacional tem a finalidade de ser voltada para a produção de algo de valor monetário (STRATI, 2000).

Por outro lado, as implicações em novas formas de desenhos organizacionais podem aproximar a atenção da formação do gosto, da apreensão estética. Ramirez (1996) ainda pontua que ainda limitamos a experiência estética quanto aos aspectos espaciais e temporais. Organizações e eventos culturais e esportivos, têm suas formas esteticamente estabelecidas num tempo-espaço que é curto para a apreensão estética.

White (1996) faz reflexões filosóficas entre a estética e a teoria das organizações. O autor traz suas inquietações teóricas para a seguinte discussão: a estética seria apropriada ou relevante para a teoria da organização? Por que falar de estética nas organizações? A partir das indagações, o autor parte para a compreensão da aproximação e do distanciamento inicial de termos conceitos presentes na Teoria Estética.

White (1996) traz a noção de “harmonia”, ao conceituá-la no sentido de estabelecer a coerência entre as partes de um todo de uma obra de arte como objeto de investigação. A mesma acepção poderia ser aplicada às organizações, pois uma organização com harmonia equivale ao significado de uma estrutura processual entre toda a estrutura organizacional. E em ambos os contextos, uma obra de arte ou uma organização poderiam ser observadas e analisadas como boa, caso tivesse harmonia ou ruim, caso não tivessem harmonia. Os conceitos estéticos poderiam contribuir para a teoria estética por meio de insights para o desenvolvimento do elemento constitutivo de uma abordagem teórica organizacional. White (1996), ainda sublinha a necessidade da precisão teórica sobre a estética por parte dos pesquisadores organizacionais para que o rigor teórico seja mantido.

Quanto ao potencial da estética enquanto Teoria Organizacional, White (1996) delinea a posição sobre a natureza da beleza desenvolvida por Immanuel Kant, na obra *Crítica do Juízo*. A questão da beleza é colocada como discussão, sendo mencionados os esforços de Strati (1992) sobre os possíveis caminhos para observar, sentir e expressar a beleza nas organizações. É possível também, alinhar o entendimento de Weick (1969), em que as organizações estão sempre mudando, estão sempre em processo. Com isso, White (1996) nos apresenta uma visão tradicional das teorias filosóficas tradicionais ao direcionar o olhar da categoria do Belo nas organizações. As tentativas de aproximação da estética à Teoria Organizacional, mostra que o autor a coloca como subalterna ou à margem das teorias que predominam o campo organizacional.

Com base em um relato pessoal, como um estudo de compreensão estético-empática, Strati (2000) reflete até que ponto o seu lado artístico (pessoa?) de fotógrafo se mistura com o papel de pesquisador acadêmico (profissional?). Em seus dilemas, o autor faz uso teórico-metodológico da compreensão empática para chegar à constatação relevante de que ao longo do processo, entre a falta de distanciamento entre o Antonio fotógrafo e o Antonio pesquisador, está a construção de seu conhecimento sensível, a partir de suas próprias percepções sensoriais e de seu julgamento estético, seja enquanto observa os visitantes de uma exposição fotográfica

de sua autoria, seja quando ele está observando um fenômeno de pesquisa, como o caso supracitado em seu livro sobre trabalhadores de telhados (ver STRATI, 2007a).

Taylor (2000) olhou para o lugar do saber estético dentro da academia. Em seu conflito sobre o processo de teorização intelectual no contexto acadêmico, o autor destaca como colocar o trabalho analítico e racional dos trabalhos acadêmicos, os quais reduzem a experiência da produção do conhecimento em si; daí a necessidade de os pesquisadores considerarem o conhecimento estético no processo de produção de saberes, pois a experiência do fazer ciência deve ser movida pela paixão.

Com isso, Taylor (2000) nos provoca sobre o impacto de considerar a sua paixão pelos estudos e como a estética pode “quebrar” o modelo tradicional de escrita acadêmica, pois o conhecimento estético o faz questionar as estruturas e as formas de produção e de apresentação de trabalhos científicos. O pesquisador aponta como exemplo suas paixões ao associar sua experiência de escrever, ensaiar e representar peças teatrais com sua vida acadêmica.

No primeiro movimento temporal de estudos sobre Estética Organizacional, os autores apresentam e caracterizam as contribuições das filosofias estéticas para as teorias organizacionais (STRATI, 1992; 1996; OTTENSMEYER, 1996). Strati (1996) vai defender a estética como uma forma de conhecimento organizacional, a partir da construção do conhecimento sensível na vida cotidiana. Ramirez (1996) conduz a discussão a partir da beleza organizacional, da estética filosófica tradicional, assim como White (1996). E para tanto, para se tornar uma escolha teórica no campo organizacional, a estética organizacional necessita ainda de desenvolvimento de trabalhos empíricos e estratégias metodológicas que distanciem da pesquisa social empírica positivista tradicional (RAMIREZ, 1996).

Segundo Passo: Estética Organizacional como uma Abordagem (ainda?) Alternativa

Diante do movimento inicial no campo estético nos EOR, Strati e De Montoux (2002) já apontam a dimensão estética da vida organizacional como parte da Teoria Organizacional; haja vista os trabalhos e as articulações entre os pesquisadores (chamadas especiais em periódicos, eventos acadêmicos) como apresentação e convite aos saberes estéticos. Para além de uma nova abordagem teórica para a investigação de análise organizacional, a estética organizacional vem contraditar pressupostos teóricos já legitimados nas ciências da administração, como a forma de conhecimento ser influenciada pelo juízo estético; o estilo de escrita, produção de dados, análise e apresentação dos dados e a postura dos pesquisadores com a pesquisa científica. (STRATI; DE MONTOUX, 2002; TAYLOR; HANSEN, 2005).

Após ter contato com a abordagem estética nos anos 2000, em um evento na Itália, Martin (2002), até então se via como uma etnógrafa positivista. A pesquisadora resgatou dados de um estudo empírico realizado entre as décadas de 70 e 80 em um lar para idosos, a fim de reconhecer que **“Eu me deixei – minha estética julgamentos e sensações corporais – fora da história”** (MARTIN, 2002, p. 862, tradução nossa, grifo nosso). A autora também desconsiderou as experiências e os julgamentos estéticos dos demais sujeitos envolvidos (funcionários e residentes), assim como a relação destes com os artefatos nos espaços organizacionais do estudo desenvolvido. Ao fazer a constatação de sua postura como pesquisadora, frente à construção e à análise dos dados, Martin (2002) destaca que, embora suas sensações corporais estivessem presentes no campo de pesquisa, tais relatos sobre julgamentos estéticos daquele lugar, por exemplo, não eram descritos nos cadernos de campo.

Com atenção particular aos sentidos do olfato, visão, tato e audição, Martin (2002) identificou uma “bagunça corporal” presente no cotidiano organizacional, ao qual havia feito pesquisa de campo tempos atrás. Pois a depender do espaço investigado, certos sentidos se intensificavam ou alteravam a sua sensação, como o olfato que ora poderia ser cheiroso ou fétido, por exemplo. A reconstrução dos dados a fez se posicionar, enquanto uma pesquisadora estética, que se encontra e reconhece seu corpo, conhecimentos, sentidos e julgamentos

estéticos do lado de “dentro” em vez de “fora” do campo de pesquisa. Ou seja, o corpo do pesquisador também é usado, observado e interpretado na pesquisa estética organizacional, como já destacado por Bispo e Gherardi (2019). Para organizar e pesquisar esteticamente, Bathurst (2009), destaca ser preciso uma atenção às sensações e percepções internas e que “[...] sejam sensíveis e receptivos tanto aos seus próprios processos estéticos quanto aos de seus colegas e comunidade” (BATHURST, 2009, p. 73, tradução nossa).

Richard e James (2007) sugerem uma estética pragmatista para superar a divisão sujeito-objeto que é pauta de discussão no campo da abordagem estética organizacional (TAYLOR; HANSEN, 2005) e que para eles, prejudica o próprio avanço da Teoria Estética. No conflito entre a incorporação e a desincorporação na teorização no campo organizacional, é preciso uma abordagem teórica que nos leve a pensar a organização de forma crítica sob nossas percepções corporais (O'DOHERTY, 2008).

A partir das provocações feitas no estudo de Martin (2002), Hujala e Rissanen (2011), também vão ao mundo estético das casas de repouso para com o objetivo de analisar as dimensões materiais da gestão em enfermagem. As autoras constatarem como as questões do espaço e do corpo provocam efeitos nas atividades práticas de gestão e como os aspectos estéticos vão além da discussão sobre beleza. Sobre o espaço, a falta de ambientes físicos foi algo notado como intencional pelo desprestígio do trabalho realizado na casa de repouso. A dimensão material fora testemunhada pelo desleixo com os quais, os equipamentos e os materiais de trabalho, além da dimensão corpórea não ser desconsiderada no trabalho de gestão. As afirmações feitas por Hujala e Rissanen (2011), evidenciam como a dimensão estética pode contribuir para tornar percebido no trabalho cotidiano, o espaço-tempo, o corpo e a materialidade nas práticas de gestão.

Podemos ter nojo de aspectos organizacionais ou de uma própria organização como um todo? A que trabalhamos, por exemplo? Pelzer (2002) trouxe sua inquietação a despeito do sentido de nojo e de outras sensações que foram vivenciadas e ou observadas por ele ao longo de suas experiências no cotidiano organizacional e na Teoria Estética para adquirir o conhecimento sobre as organizações. O Nojo, assim como a categoria do Feio foi renegada pela teoria estética em detrimento do Belo (PELZER, 2002).

Steyaert e Hjorth (2002) arquitetura da escrita, possíveis formas de 'performe-se como a abordagem estética pode tornar um texto científico “mais belo” aos leitores. A estrutura do texto é provocativa. Além de um prólogo, Steyaert e Hjorth (2002) trazem o texto em forma de roteiro com a intencionalidade provocativa de uma performance estética, na qual não se busca somente discutir sobre o conceito, mas também ter uma experiência.

Taylor (2002) chama a atenção para o debate entre a mudez estética nas organizações e como os pesquisadores a traduzem ou a tentam ignorar. Com isso, o autor traz como pauta de debate como a estética nas organizações deve ser explorada, tendo a preocupação com os aspectos metodológicos, mas sobretudo, da linguagem, de como o pesquisador organizacional interpreta a experiência estética do ponto de vista dos sujeitos que a experimentam, devendo o próprio pesquisador estar incluso nessa análise.

Dentre as formas de apresentação, a estética pode contribuir para a compreensão de narrativas gerenciais. A forma em contar o vivido no cotidiano organizacional, a partir da perspectiva estética potencializa o processo de aprendizagem, pois traz uma compreensão dinâmica. Sejam boas ou ruins, as histórias contadas, a partir de uma narrativa estética, temos uma diversidade de histórias presentes nas organizações que podem influenciar a narrativa de um líder organizacional (TAYLOR; FISHER; DUFRESNE, 2002).

Dentro do contexto histórico das relações de trabalho, é insuficiente a atenção dada às percepções ou aos sentimentos dos trabalhadores (DOHERTY, 2009). No que tange às organizações de serviço, Witz, Warhurst e Nickson (2003) apontam certa falta de atenção aos estudos de estética organizacional, quanto ao **trabalho estético**.

A pesquisa empírica produzida pelos autores trata de um estudo de caso realizado em um hotel, o qual explorou as vivências de clientes e funcionários pela arquitetura da rede hoteleira com outros serviços em conjunto (cafés, restaurantes, boutiques, etc). Segundo os autores, a identidade organizacional pode ser sentida e observada pelos aspectos corpóreos do trabalho estético, o que recupera o caráter sensível do trabalho em organizações de serviços. Sendo assim, é evidenciado o **trabalho estético como trabalho corporificado**.

Os trabalhadores do hotel são “produzidos” esteticamente ao longo do processo de contratação (corte de cabelo, penteado, barba, vestimenta, linguagem, etc) (WITZ; WARHURST; NICKSON, 2003). Assim, para Witz, Warhurst e Nickson (2003), o trabalho estético pode ser compreendido como um elemento constituinte da relação entre a organização e a estética, no que tange ao conceito de cultura material ou paisagem corporativa, argumentado por Gagliardi (1996). E ainda sobre as questões sobre a aparência dos funcionários no local de trabalho, Warhurst e Nickson (2009) discutem os aspectos da sexualização do corpo. Estética e sexualidade no trabalho são os conceitos articulados por Warhurst e Nickson (2009). Em virtude do trabalho estético, os autores identificam o processo intencional de organizações sobre a mercantilização do corpo dos trabalhadores.

Questões de gênero também são apreciadas no cenário do trabalho estético. Hancock e Tyler (2007) argumentam que as distinções de sexo e gênero em performatividade paisagística, interpretado em anúncios de recrutamento, a partir da noção de paisagismo estético (GAGLIARDI, 1996; 2009) como descreve a teoria da performatividade de gênero de Judith Butler. Hancock e Tyler (2007) constataam que o gênero é evidenciado como uma dimensão estética, sendo construída e reconstruída como pathos organizacional, ou seja, os corpos dos trabalhadores são vistos como materiais regulamentados pelas organizações, pertencentes a uma identidade corporativa.

Nesse contexto de relações de trabalho, Bjerke, Ind e De Paoli (2007) voltam a atenção para o impacto da estética na satisfação e na motivação dos funcionários, com articulação teórica entre a Teoria da Cultura Organizacional e a Teoria da Estética Organizacional. O estudo empírico de Bjerke, Ind e De Paoli (2007) interpreta as reações dos funcionários no ambiente de trabalho, uma empresa norueguesa de telecomunicações, e constata como a arte, o design e a arquitetura afetam os processos organizacionais e como esses aspectos estão intrinsecamente relacionados pela experiência estética com aspectos subjetivos dos funcionários (motivação, satisfação, identidade).

Fraiberg (2010), faz uso da abordagem estética organizacional para explorar o conteúdo presente na construção de poesias que retratam a vida organizacional. A autora critica o fato de os estudos de gestão não darem mais atenção à estrutura do que o conteúdo, os aspectos subjetivos de uma poesia e ao interpretar o conhecimento evocativo no texto poético, há uma abertura para compreender para além do Belo, os sentimentos de raiva e de desespero no contexto de trabalho. Notado o conteúdo descrito, Fraiberg (2010) faz um alerta para a negligência em ignorar o conhecimento sensível presente nas organizações (STRATI, 2007a), pois a poesia seria um canal de comunicação dos trabalhadores expressarem seus sentimentos sobre o cotidiano organizacional.

No cenário da arte renascentista, Sorensen (2010), trata da subjetividade do trabalhador orientado pela abordagem crítica da Estética Organizacional. O autor busca avançar na dimensão do paisagismo estético, percorrido por Gagliardi (1996; 2009). Sorensen (2010, p. 308, tradução nossa), compara as duas versões da Conversão de São Paulo (1600/1601) em como as organizações são produzidas pela arte. Tais representações artísticas evidenciam a noção da “arte como negócio”, em que favorece uma dicotomia da realidade em favorecimento do capital. Contudo, a arte também produz caminhos para a subjetividade e a emancipação.

Cairns (2002) aponta a estética organizacional como uma abordagem alternativa, considerando-a como uma possibilidade para a compreensão da natureza e do papel do

ambiente físico de trabalho. Ao pensar o local físico de trabalho como um espaço com interpretações dicotômicas sobre aspectos racionalizados para o controle da força de trabalho, dominação em oposição às ideias de liberdade e flexibilidade nos espaço-tempo, no contexto organizacional. O autor traz à tona a discussão da relação de pessoas e de organizações com o espaço organizacional ao longo do tempo.

O mesmo autor indica a escolha pela abordagem estética, a partir de Strati (1992) como uma alternativa para a discussão entre a realidade física e a social do espaço-tempo organizacional. Cairns (2002) destaca a relevância do experimento de Hawthorne para o que descreve como “**Estética do Físico**”, mas que foram poucos os estudos que deram sequência à discussão, colocando em maior evidência o social em detrimento do físico, sem, no entanto, fazer uma articulação entre a relação física e a social no contexto organizacional.

Discutir o papel da estética do físico e sua relação com a estética do social, torna visível as diferentes percepções da estética do local de trabalho. No entanto, o autor faz menção à corporeidade como uma forma de quebrar a dicotomia presente nos trabalhos, ao destacar a noção de: “[...] corpo-ris lido como relacionado ao “corpo corporativo” – a organização como unidade e não como uma coleção de indivíduos” (CAIRNS, 2002, p. 816, tradução nossa, grifo nosso). A estética organizacional possibilita a observação do corpo corporativo para a compreensão da relação intrínseca entre o espaço físico-social das organizações.

Cox e Minahan (2005) argumentam que a decoração tem recebido pouca atenção nos EOR, com certo interesse, de forma mais direta, para àqueles que estudam artefatos organizacionais. Sendo assim, os autores argumentam que tanto a Teoria Estética, quanto nas Teorias Organizacionais, a decoração tem sido colocada à margem da discussão. A **Decoração Organizacional** poderia potencializar as discussões sobre os artefatos estéticos, em razão do papel atuante nas práticas organizacionais e do componente constitutivo de um fenômeno estético no cotidiano organizacional.

Próxima à discussão apresentada no parágrafo anterior, temos o **Design Estético**, proposto por Barry e Rerup (2006). Segundo os autores, os designers organizacionais prestam pouca atenção à estética. Ao aproximar os estudos sobre design com a abordagem da Estética Organizacional, as investigações tornam-se mais úteis para captar a dinâmica do julgamento estético, ao longo do processo criativo do Design Organizacional, diante do conjunto de categorias estéticas e reiterando a necessidade de observar as próprias reações estéticas, enquanto pesquisadores. Weggeman, Lammers e Akkermans (2007), ao propuserem ao campo da Estética Organizacional, uma abordagem orientada para o desempenho organizacional, tendo como foco a categoria beleza, os autores influenciam e impactam no desempenho organizacional. Porém é necessário, ainda, uma atenção de investigação no que tange à sensibilidade estética nos processos organizacionais.

Perspectiva semelhante abrange o trabalho de Griffiths e Mack (2011), os quais chamaram atenção para o olhar estético nos “ambientes construídos” ao que vão denominar de “memórias arquitetônicas sensorial-estéticas”, construídas socialmente, nas quais arquitetura e estética estão dispostas em um navio povoado de marinheiros. É de destacar o lócus de investigação, espaço organizacional distinto dos estudos convencionais de estética, que despertaram a atenção do mundo das artes. Entre a arquitetura física e as vivências sentidas pelos trabalhadores de um navio, Griffiths e Mack (2011, p. 747, tradução nossa) destacam o “vínculo estético” entre o marinheiro e o navio e que há “[...] “potencial estético” reside em “encontrar formas [de arte]” que os membros da organização já estão fazendo.” Os autores trazem à margem, o sentimento despertado pelo vínculo sensorial-estético, vivo na memória e na imaginação que formou o gosto pelos navios (STRATI, 2007a; WARREN, 2008; GHERARDI, 2009).

Tal trabalho contribui para limitação do campo estético em construção observado por Taylor e Hansen (2005) e Strati (2007a), no qual os pesquisadores focam em ambientes, em

organizações, no mundo das artes para estudar a Estética Organizacional e quando o conceito pode ser investigado em outros contextos organizacionais.

Hansen, Ropo e Sauer (2007) apresentam a **liderança estética** como uma promissora abordagem nos estudos de liderança. Ao adotar uma abordagem estética organizacional, os autores defendem que os fenômenos de liderança são subjetivos, e com isso, a liderança estética ao ser incorporada na pesquisa, assume uma perspectiva relacional. Para eles, a liderança estética deve estar preocupada com os julgamentos estéticos na relação líder-seguidor.

A liderança estética é também uma prática corporificada. Os autores criticam a “falta de corpo” nas teorias sobre liderança, e dessa forma, a abordagem estética contribui para preencher uma lacuna. São feitos esforços nos aspectos teóricos e metodológicos para observar o fenômeno da liderança, a partir da lente da estética organizacional (HANSEN; ROPO; SAUER, 2007).

Por meio da metáfora artística da dança Ropo e Sauer (2008), desenvolvem o argumento para a compreensão do fenômeno da liderança, levando em conta os aspectos estéticos e corporais. Entre uma valsa e uma rave, os autores fazem uma comparação das interações sociais entre os líderes e seguidores, o que vai evidenciar a essência corpórea do fenômeno liderança, tendo uma experiência estética construída socialmente não apenas entre um líder e os seguidores, mas também entre um pesquisador e os sujeitos da pesquisa.

A partir da categoria do Belo, Ladkin (2008) realizou um estudo de caso de um músico para explorar o que significa liderar com beleza. A autora apresenta evidências de como os líderes incorporam seu papel, tendo como resultados a maestria, a congruência entre a forma, o conteúdo e o propósito, como aspectos de uma liderança estética bela, como um fenômeno relacional e corporificado. Ladkin e Taylor (2010) retomam a discussão da liderança ao dialogar sobre os aspectos estéticos e corpóreos, em que uma liderança autêntica possibilita expressar o verdadeiro eu, necessita trazer à tona as emoções que podem ser colocadas em conflito no cotidiano organizacional.

Koivunen e Wennes (2011) complementam tais propostas sobre liderança estética com o estudo de campo feito em quatro orquestras sinfônicas, o que contribui para as pesquisas de liderança estética. O trabalho apresenta as dimensões de escuta relacional, julgamento estético e empatia cinestésica no processo de liderança estética que ocorre entre o maestro e os músicos, o que evidencia a influência dos elementos estéticos nas práticas de trabalho, no que tange à estética, à gestão e à liderança.

Wasserman (2011), faz uma aproximação teórica com o neo-institucionalismo isomorfismo estético nos espaços organizacionais, a partir de referencial teórico do filósofo francês Henri Lefebvre. A autora acredita que tal articulação teórica contribui para fundamentar um melhor entendimento do papel da estética nos processos institucionais.

A abordagem estética permite uma compreensão mais nítida do espaço vivido, pois revela, a partir das experiências sentidas no cotidiano organizacional. Tal articulação também é adequada para os estudos de design e arquitetura organizacional (WASSERMAN, 2011). E para além das questões de identidade organizacional, a perspectiva ainda possibilita ampliar o debate sobre as dimensões de resistência, poder e controle de identidade institucional (WASSERMAN; FRENKEL, 2011).

White (2006) apresenta o conceito de estética, a partir de Strati (1992), em relação aos **sistemas operacionais e à pesquisa operacional**, ao considerar a estética como um processo de conhecimento e compreensão por meio dos sentidos. Para o autor, por ser uma área ainda subdesenvolvida no campo teórico de sistemas e operações, há uma emergência de estudos com interesse na relação entre estética e processos gerenciais.

White (2006) faz uma reflexão sobre as possibilidades da articulação teórica e prática. Ao fazer considerações sobre o espaço físico (CAIRNS, 2002) e o desenho dos processos, o autor demonstra como tais aspectos organizacionais são afetados pelos sentidos estéticos. O autor

ainda sugere como desafio aos estudiosos da área de sistema e operações, que os mesmos sigam orientados pela abordagem estética para constatar como a experiência estética em uma tomada de decisão, por exemplo, provoca mudanças nos aspectos emocionais e simbólicos.

A abordagem estética pode contribuir também aos estudos teatrais no contexto organizacional. O estudo de Biehl-Missal (2011) faz uso da metáfora da “organização como teatro” para fornecer um diálogo da teoria de *performance*, ao analisar as apresentações gerenciais como um espetáculo, sendo elas uma experiência estética.

Terceiro Passo: Para Além do Belo na Estética Organizacional

Nesta subseção me dedico a analisar a recente literatura revisada e com isso, apontar algumas reflexões sobre os avanços teóricos, metodológicos e empíricos encontrados no campo da Estética Organizacional. Discussões com artigos empíricos com temáticas abordadas anteriormente, ainda chegaram a serem discutidas de forma pontual como a Teoria Teatral (BIEHL-MISSAL, 2012), Estética Institucional (CREED; TAYLOR; HUDSON, 2020); design (MURPHY; COURTEL, 2013). Não há avanços no que tange à discussão da dimensão corpórea (ver COLET; MOZZATO, 2019), ainda que fique em segundo plano nas discussões, assim como as questões sobre artefatos e a estética como uma abordagem sociomaterial. Já o destaque continua a cargo da temática sobre espaço (ver BEYES; STYAERT, 2012; CONNELLAN, 2013; WASSERMAN, 2012).

No mundo do trabalho, a estética organizacional foi, ainda que bastante incipiente, lente de estudos sobre saúde mental (MOLAHOSSEINI et al., 2020a), retenção de funcionários (MOLAHOSSEINI et al., 2020a) e qualidade de vida e bem-estar (KIRILLOVA; FU; KUCUKSTA, 2020; MOLAHOSSEINI et al., 2020b), comprometimento organizacional e abordagem quantitativa (GONZALEZ-SURH et al., 2019).

A articulação da estética com a criatividade e os artefatos foi algo que ganhou espaço de discussão, ainda que criatividade não seja uma discussão recente na administração, e não sendo a estética associada à categoria da beleza ou de apenas intervenções artísticas nos espaços organizacionais ANCELIN-BOURGUIGNON; DORSETT; AZAMBUJA, 2020). Stigliani e Ravasi (2018) realizaram uma investigação numa equipe de trabalho da área de design, com o intuito de compreender o caráter colaborativo no processo de criação diante da construção do conhecimento sensível, haja vista a atenção estética de objetos, espaços e experiências por parte dos profissionais e da área de atuação.

Ainda sobre as percepções estéticas no local de trabalho, Siciliano (2016) enfatiza os aspectos materiais em uma organização de gravação de música dos Estados Unidos. Os artefatos corroboram para evidenciar não só o aspecto estético dos artefatos, mas também a criatividade na capacidade de expressar a criatividade na ocupação. Já Thompson (2018) realiza uma articulação entre criatividade organizacional, estética e filosofia da imaginação para a compreensão de interações criativas como um processo estético e relacional de imaginação compartilhada.

No contexto da indústria criativa, Louisgrand e Islam (2021) julgam o desafio de colaboração na construção do conhecimento sensível e do julgamento estético na alta gastronomia. A problematização da colaboração estética é potencializada nas relações de poder relacionadas aos aspectos culturais de cada sujeito, no julgamento do gosto; sinalizado pelos autores com a falta de discussões, provocando o impedimento de um debate mais amplo.

Pode a estética organizacional estimular a sustentabilidade corporativa? Segundo Waistell (2016), apesar de os estudos filosóficos da estética e da arte do mundo natural, há um nítido distanciamento dos estudos sobre a sustentabilidade e a estética organizacional. O autor defende uma estética ambiental, pois acredita que a experiência estética em ambientes naturais provoca sensibilidade e empatia no local de trabalho, pois a natureza afeta todos os nossos sentidos. Aspectos éticos também são considerados na conversa proposta por Waistell (2016).

Sobre a arte e a estética relacionadas à sustentabilidade, Zsolnai e Wilson (2016) reiteram a lacuna por estudos que articulem arte (estética) e natureza (sustentabilidade), como novas formas de conhecimentos e novos olhares para os fenômenos sociais e organizacionais. Com isso, Zsolnai e Wilson (2016) realizam um estudo multicaso; ambos ligados ao mundo das artes (uma empresa do ramo da gastronomia e outra do ramo da moda), que são reconhecidas por suas práticas sustentáveis. Com atenção ao conceito ainda clássico de estética, associada à categoria da beleza, os autores consideram que tal atenção ao belo potencializa o sentimento de paixão para a sustentabilidade, o que pode levar a um contexto de transformação social.

Crichton e Shrivastava (2017), conduziram um estudo à parte de abordagem recente da sustentabilidade dos recursos humanos, no qual por meio de práticas estéticas no contexto organizacional, constataram que o conhecimento sensível (sensorial e emocional) melhoram as questões relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Enquanto Poldner, Shrivastava e Branzei (2017) levantaram apontamentos sobre questões de gênero e empreendedorismo.

Mack (2013; 2015) realiza uma investigação a partir da abordagem teórico-metodológica artístico-estética no processo de aprendizagem na educação gerencial. A corporeidade e materialidade são dimensões estéticas evidências na prática da educação gerencial. Logo, para autora, propostas pedagógicas, como a co-construção de artefatos colabora o processo de julgamento estético, o que amplifica o aprendizado educacional.

Mack (2021) retoma a discussão de Gherardi e Strati (2017) sobre a formatividade estética da filosofia de Pareyson. A formatividade estética seria um processo dinâmico do “[...] “fazer/fazer” artístico se desdobra por meio de tentativa e erro, processos sociomateriais envolvendo invenção e produção simultâneas” (MACK, 2021, p. 889, tradução nossa). Por meio da educação gerencial em ateliê, Mack (2021) constata o potencial de espaços voltados para os processos criativos sociomateriais como benéficos para a educação gerencial, dado que a formatividade coloca a estética em ação na educação gerencial. Trata-se de um diálogo possível entre os aspectos pedagógicos, educacionais e culturais de modo que a Estética Organizacional contribui com o processo de formação educacional (ver POPRAWOSKI, 2019).

Reinhold (2017) realiza uma articulação do campo da teoria estética nos EOR com o *Critical Management Studies* (CMS). Segundo a autora, o CMS pode contribuir em pelo menos 3 aspectos com o campo da estética organizacional como filosofia da arte: (1) suporte teórico; (2) metodologia de intervenção e (3) movimento de artistas críticos. O debate sobre a performatividade crítica ser também uma performance artística, pois a ação artística também é uma ação política corporificada.

Em uma direção mais crítica Paquette e Lacassagne (2013), exploram a estética política da desterritorialização em um caminho que chamam de “estética do mundo subterrâneo”, a partir da dramaturgia de Jean-Marc Dalpé sobre processos espaciais da mineração. Os autores trouxeram evidências de uma estética do mundo subterrâneo, com destaque à dimensão corporal. Alexandersson e Kalonaityte (2018) investigam o caráter lúdico no design de escritório, cuja pesquisa visa reforçar capacidades imaginativas e julgamentos estéticos entre o brincar e o trabalhar, entre trabalho e o lazer com a articulação dos estudos de Jacques Rancière sobre as condições de vida profissional no cotidiano organizacional.

Considerações Finais

A revisão integrativa realizada apresenta o processo de construção de uma abordagem recente e significativa dos EBP no período da virada para a prática nos EOR. Em ascensão no que tange à racionalidade de trabalhos publicados e o amadurecimento científico, haja vista o esforço dos pesquisadores teóricos em destacar as contribuições no que tange aos aspectos teóricos e metodológicos nos EOR.

Na revisão apresentada, destaquei, a partir dos três marcos temporais, as temáticas dos trabalhos selecionados, quais sejam: Relações de Trabalho; Espaço, Design e Arquitetura,

Liderança Estética e Criatividade. No entanto, chamo atenção para a pluralidade de trabalhos que buscam realizar a aproximação teórica e metodológica da Pesquisa Estética, como forma de ir além da categoria do Belo, assim como do mundo das artes.

Ao apresentar os caminhos percorridos da pesquisa estética em EOR, a intenção é que este estudo contribua com a abertura de novos olhares, relativos aos fenômenos organizacionais e às possibilidades de investigações alternativas aos pesquisadores que resolverem trilhar pelo caminho da dimensão estética na vida organizacional.

Uma limitação presente e posta, ora como desafio, ora como potencialidade emergente da Pesquisa Estética, está relacionada ao aspecto metodológico no processo de condução do trabalho. É necessária abertura neste campo de pesquisa para reflexividade e subjetividade a partir da experiência estética. A experiência estética provoca e exigirá dos pesquisadores a superar a objetividade com a construção de uma relação com os sujeitos, com os espaços, com artefatos em cada contexto social.

Referências

- ALEXANDERSSON, A.; KALONAITYTE, V. Playing to Dissent: The Aesthetics and Politics of Playful Office Design. **Organization Studies**, 39, n. 2-3, p. 297-317, 2018
- ANCELIN-BOURGUIGNON, A.; DORSETT, C.; AZAMBUJA, R. Lost in translation? Transferring creativity insights from arts into management. **Organization**, 27, n. 5, p. 717-741, 2020.
- AUSTIN, R.; HJORTH, D.; HESSEL, S. How Aesthetics and Economy Become Conversant in Creative Firms. **Organization Studies**, 39, n. 11, p. 1501-1519, 2018.
- BARRY, D.; RERUP, C. Going mobile: Aesthetic design considerations from calder and the constructivists. **Organization Science**, 17, n. 2, p. 262-276, 2006.
- BATHURST, R. Enlivening Management Practice Through Aesthetic Engagement: Vico, Baumgarten and Kant. **Philosophy of Management**, 7, n. 2, p. 61-76, 2009.
- BEYES, T.; STEYAERT, C. Strangely Familiar: The Uncanny and Unsiting Organizational Analysis. **Organization Studies**, 34, n. 10, p. 1445-1465, 2013.
- BIEHL-MISSAL, B. Business is Show Business: Management Presentations as Performance. **Journal of Management Studies**, 48, n. 3, p. 619-645, 2011.
- BIEHL-MISSAL, B. Using artistic form for aesthetic organizational inquiry: Rimini Protokoll constructs Daimler's Annual General Meeting as a theatre play. **Culture and Organization**, 18, n. 3, p. 211-229, 2012.
- BIEHL-MISSAL, B. The atmosphere of the image: an aesthetic concept for visual analysis. **Consumption Markets & Culture**, 16, n. 4, p. 356-367, 2013.
- BIEHL-MISSAL, B. Aesthetics and organization: Studying interaction and resistance. **Studi di Estetica**, 15, n. 0, p. 59-75, 2019.
- BJERKE, R.; IND, N.; DE PAOLI, D. The impact of aesthetics on employee satisfaction and motivation. **EuroMed Journal of Business**, 2, n. 1, p. 57-73, 2007.
- CAIRNS, G. Aesthetics, morality and power: Design as espoused freedom and implicit control. **Human Relations**, 55, n. 7, p. 799-820, 2002.
- COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. CORPOREITY IN EVIDENCE: CONTRIBUTIONS OF AESTHETIC KNOWLEDGE TO ORGANIZATIONAL LEARNING. **Revista Gestão Organizacional**, 12, n. 1, p. 60-72, 2019.
- CONNELLAN, K. The Psychic Life of White: Power and Space. **Organization Studies**, 34, n. 10, p. 1529-1549, 2013.
- COX, J. W.; MINAHAN, S. Organization, decoration. **Organization**, 12, n. 4, p. 529-548, 2005.
- CREED, W. E. D.; TAYLOR, S. S.; HUDSON, B. A. Institutional Aesthetics: Embodied Ways of Encountering, Evaluating, and Enacting Institutions. **Organization Studies**, 41, n. 3, p. 415-435, 2020.
- CRICHTON, R.; SHRIVASTAVA, P. Sustaining human resource via aesthetic practices. **Journal of Cleaner Production**, 153, n. 1, p. 718-726, 2017.
- DE MOLLI, F. Participatory interpretation: a way to overcome analytical challenges in organizational aesthetic research. **Culture and Organization**, 27, n. 3, p. 226-239, 2021.
- DE MOLLI, F.; MENGIS, J.; VAN MARREWIK, A. The Aestheticization of Hybrid Space: The

Atmosphere of the Locarno Film Festival. **Organization Studies**, 41, n. 11, p. 1491-1512, 2020.

DOHERTY, E. M. Management and art views of Depression era workers: The need for an organizational-arts perspective. **Management and Organizational History**, 4, n. 1, p. 5-36, 2009.

FERREIRA, T. A.; FANTINEL, L. D.; DE AMARO, R. A. Body and senses in organizational research: Empathic understanding from an embodied experience. **Revista de Administracao Mackenzie**, 22, n. 5, p. -, 2021.

FRAIBERG, A. M. "With Edges of Rage and Despair": Anger and the Poetry of Office Life. **Journal of Management Inquiry**, 19, n. 3, p. 196-207, 2010.

GHERARDI, S. Practice? It's a Matter of Taste! **Management Learning**, 40, n. 5, p. 535-550, 2009.

GHERARDI, S. STRATI, A. Luigi Pareyson's Estetica: Teoria della formativita and Its Implications for Organization Studies. **Academy of Management Review**, 42, n. 4, p. 745-755, 2017.

GONZALEZ-SUHR, C.; SALGADO, S.; ELGUETA, H.; ALCOVER, C.-M. Does Visual Aesthetics of the Workplace Matter? Analyzing the Assessment of Visual Aesthetics as Antecedent of Affective Commitment and Job Crafting. **Spanish Journal of Psychology**, 22, p. E38, 2019.

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

HANCOCK, P. Uncovering the semiotic in organizational aesthetics. **Organization**, 12, n. 1, p. 29-50, 2005.

HANCOCK, P.; TYLER, M. Un/doing gender and the aesthetics of organizational performance. **Gender Work and Organization**, 14, n. 6, p. 512-533, 2007.

HANSEN, H.; ROPO, A.; SAUER, E. Aesthetic leadership. **Leadership Quarterly**, 18, n. 6, p. 544-560, 2007.

HANSEN, H.; TRANK, C. Q. This Is Going to Hurt: Compassionate Research Methods. **Organizational Research Methods**, 19, n. 3, p. 352-375, 2016.

HUJALA, A.; RISSANEN, S. Organization aesthetics in nursing homes. **Journal of Nursing Management**, 19, n. 4, p. 439-448, 2011.

IVANAJ, V.; SHRIVASTAVA, P.; IVANAJ, S. The value of beauty for organizations. **Journal of Cleaner Production**, 189, p. 864-877, 2018.

KACHTAN; WASSERMAN, V. (Un)dressing masculinity: The body as a site of ethno-gendered resistance. **Organization**, 22, n. 3, p. 390-417, 2015.

KIRILLOVA, K.; FU, X.; KUCUKUSTA, D. Workplace design and well-being: aesthetic perceptions of hotel employees. **Service Industries Journal**, 40, n. 1-2, p. 27-49, 2020.

KOIVUNEN, N.; WENNES, G. Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. **Leadership**, 7, n. 1, p. 51-71, 2011.

LADKIN, D. Leading beautifully: How mastery, congruence and purpose create the aesthetic of embodied leadership practice. **Leadership Quarterly**, 19, n. 1, p. 31-41, 2008.

LADKIN, D.; TAYLOR, S. S. Enacting the 'true self': Towards a theory of embodied authentic leadership. **Leadership Quarterly**, 21, n. 1, p. 64-74, 2010.

LINSTEAD, S. A. Feeling the Reel of the Real: Framing the Play of Critically Affective Organizational Research between Art and the Everyday. **Organization Studies**, 39, n. 2-3, p. 319-344, 2018.

LOUISGRAND, N.; ISLAM, G. Tasting the Difference: A Relational-Epistemic Approach to Aesthetic Collaboration in Haute Cuisine. **Organization Studies**, 42, n. 2, p. 269-300, 2021.

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

MACK, K. Breaching or disturbing the peace? Organizational aesthetic encounters for informed and enlivened management learning experiences. **Management Learning**, 46, n. 2, p. 156-174, 2015.

MACK, K. S. Studio Practices in Management Education: Creative Adventures in Aesthetic Formativeness. **Journal of Management Education**, 45, n. 6, p. 889-915, 2021.

MARTIN, P. Y. Sensations, bodies, and the 'spirit of a place': Aesthetics in residential organizations for the elderly. **Human Relations**, 55, n. 7, p. 861-885, 2002.

MOLAHOSSEINI, I. S.; POURKIANI, M.; ABBASI, F. B.; SALAJEGHE, S. *et al.* The effect of organizational aesthetics on self-esteem, mental health and morale in employees. **Gurukul Business Review-Gbr**, 15, p. 53-60, 2019.

MOLAHOSSEINI, I. S.; POURKIANI, M.; ABBASI, F. B.; SALAJEGHE, S. *et al.* THE INFLUENCE

OF ORGANIZATIONAL AESTHETICS ON EMPLOYEE RETENTION AND TURNOVER INTENTIONS FROM ORGANIZATION. **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**, 42, n. 2, p. 171-177, 2020a.

MOLAHOSSEINI, I. S.; POURKIANI, M.; ABBASI, F. B.; SALAJEGHE, S. *et al.* The Influence of Organizational Aesthetics on Work life Quality in Employees. **Nmims Management Review**, 38, n. 3, p. 118-130, 2020b.

MURPHY, S. A.; COURTEL, N. Using design to enhance organizational aesthetics. **International Journal of Design in Society**, 7, n. 1, p. 1-9, 2013.

O'DOHERTY, D. P. The Blur sensation: Shadows of the future. **Organization**, 15, n. 4, p. 535-561, 2008.

OTTENSMEYER, E. J. Too strong to stop, too sweet to lose: Aesthetics as a way to know organizations. **Organization**, 3, n. 2, p. 189-194, 1996.

PAQUETTE, J.; LACASSAGNE, A. Subterranean subalterns: Territorialisation, deterritorialisation, and the aesthetics of mining. **Culture and Organization**, 19, n. 3, p. 242-260, 2013.

PELZER, P. Disgust and organization. **Human Relations**, 55, n. 7, p. 841-860, 2002.

POLDNER, K.; SHRIVASTAVA, P.; BRANZEI, O. Embodied Multi-Discursivity: An Aesthetic Process Approach to Sustainable Entrepreneurship. **Business & Society**, 56, n. 2, p. 214-252, 2017.

POPRAWSKI, M. Organisational aesthetics and pedagogy: Deframing the creative and cultural labour formation. **Arts and Humanities in Higher Education**, 18, n. 2-3, p. 231-249, 2019.

RAMIREZ, R. Wrapping form and organizational beauty. **Organization**, 3, n. 2, p. 233-242, 1996.

RATIU, D. E. The Aesthetic Account of Everyday Life in Organizations: A Report on Recent Developments in Organizational Research. **Journal of Arts Management Law and Society**, 47, n. 3, p. 178-191, 2017.

REINHOLD, E. Art performance as research, friction and deed. **Management (France)**, 20, n. 1, p. 70-88, 2017/06/15/ 2017.

RICHARD, C.; JAMES, R. Pragmatism, music and emotion: Bridging the Organisational Aesthetics subject-object divide. **International Journal of Work Organisation and Emotion**, 2, n. 2, p. 129-144, 2007.

ROPO, A.; SAUER, E. Dances of leadership: Bridging theory and practice through an aesthetic approach. **Journal of Management & Organization**, 14, n. 5, p. 560-572, 2008.

SICILIANO, M. Disappearing into the Object: Aesthetic Subjectivities and Organizational Control in Routine Cultural Work. **Organization Studies**, 37, n. 5, p. 687-708, 2016.

SORENSEN, B. M. St Paul's Conversion: The Aesthetic Organization of Labour. **Organization Studies**, 31, n. 3, p. 307-326, 2010.

SORENSEN, B. M. Changing the Memory of Suffering: An Organizational Aesthetics of the Dark Side. **Organization Studies**, 35, n. 2, p. 279-302, 2014.

SORENSEN, B. M.; VILLADSEN, K. The naked manager: The ethical practice of an anti-establishment boss. **Organization**, 22, n. 2, p. 251-268, 2015.

SORSA, V.; MERKKINIEMI, H.; ENDRISAT, N.; ISLAM, G. Little less conversation, little more action: Musical intervention as aesthetic material communication. **Journal of Business Research**, 85, p. 365-374, 2018.

STEYAERT, C.; HJORTH, D. 'Thou art a scholar, speak to it...' - on spaces of speech: A script. **Human Relations**, 55, n. 7, p. 767-797, 2002.

STIGLIANI, I.; RAVASI, D. The Shaping of Form: Exploring Designers' Use of Aesthetic Knowledge. **Organization Studies**, 39, n. 5-6, p. 747-784, 2018.

STRANDVAD, S. M. Symmetrical ethnography: a study of filmmakers portraying academia. **Visual Studies**, 28, n. 1, p. 38-51, 2013.

STRATI, A. AESTHETIC UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL LIFE. **Academy of Management Review**, 17, n. 3, p. 568-581, 1992.

STRATI, A. Organizations viewed through the lens of aesthetics. **Organization**, 3, n. 2, p. 209-218, 1996.

STRATI, A. Putting people in the picture: Art and aesthetics in photography and in understanding organizational life. **Organization Studies**, 21, n. 0, p. 53-69, 2000.

STRATI, A. Designing organizational life as 'aesth-hypertext': Insights to transform business practice.

Organization, 12, n. 6, p. 919-923, 2005.

STRATI, A. Sensible knowledge and practice-based learning. **Management Learning**, 38, n. 1, p. 61-77, 2007.

STRATI, A. Heather's poetic touch alive in our memory: THREE PHOTOPOEMS FOR A PHOTOESSAY. **Culture and Organization**, 23, n. 2, p. 149-156, 2017.

STRATI, A. The riddle and the chair: Aesthetics, art and design in organizational life. **Studi di Estetica**, 15, n. 0, p. 77-100, 2019.

STRATI, A.; DE MONToux, P. G. Introduction: Organizing aesthetics. **Human Relations**, 55, n. 7, p. 755-766, 2002.

TAYLOR, S. S. Aesthetic knowledge in academia - Capitalist pigs at the Academy of Management. **Journal of Management Inquiry**, 9, n. 3, p. 304-328, 2000.

TAYLOR, S. S. Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members' aesthetic experience. **Human Relations**, 55, n. 7, p. 821-840, 2002.

TAYLOR, S. S. Little Beauties: Aesthetics, Craft Skill, and the Experience of Beautiful Action. **Journal of Management Inquiry**, 22, n. 1, p. 69-81, 2013.

TAYLOR, S. S.; FISHER, D.; DUFRESNE, R. L. The aesthetics of management storytelling - A key to organizational learning. **Management Learning**, 33, n. 3, p. 313-330, 2002.

TAYLOR, S. S.; HANSEN, H. Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. **Journal of Management Studies**, 42, n. 6, p. 1211-1231, 2005.

THOMPSON, N. A. Imagination and Creativity in Organizations. **Organization Studies**, 39, n. 2-3, p. 229-250, 2018.

TURETA, C.; AMÉRICO, B. L. Gambiarra as an emergent approach in the entanglement of the organizational aesthetic and technical controversies: The samba school parade case. **BAR - Brazilian Administration Review**, 17, n. 3, p. 1-26, 2020.

WAISTELL, J. Can Environmental Aesthetics Promote Corporate Sustainability? **Organization & Environment**, 29, n. 2, p. 175-193, 2016.

WARHURST, C.; NICKSON, D. 'Who's Got the Look?' Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in Interactive Services. **Gender Work and Organization**, 16, n. 3, p. 385-404, 2009.

WARREN, S. Empirical challenges in organizational aesthetics research: Towards a sensual methodology. **Organization Studies**, 29, n. 4, p. 559-580, 2008.

WASSERMAN, V. To be (alike) or not to be (at all): Aesthetic isomorphism in organisational spaces. **International Journal of Work Organisation and Emotion**, 4, n. 1, p. 22-41, 2011.

WASSERMAN, V. Open spaces, closed boundaries: Transparent workspaces as clerical female ghettos. **International Journal of Work Organisation and Emotion**, 5, n. 1, p. 6-25, 2012.

WASSERMAN, V.; FRENKEL, M. Organizational Aesthetics: Caught Between Identity Regulation and Culture Jamming. **Organization Science**, 22, n. 2, p. 503-521, 2011.

WASSERMAN, V.; FRENKEL, M. Spatial Work in Between Glass Ceilings and Glass Walls: Gender-Class Intersectionality and Organizational Aesthetics. **Organization Studies**, 36, n. 11, p. 1485-1505, 2015.

WEGGEMAN, M.; LAMMERS, I.; AKKERMANS, H. Aesthetics from a design perspective. **Journal of Organizational Change Management**, 20, n. 3, p. 346-358, 2007.

WEISKOPF, R. Ethical-aesthetic critique of moral organization: Inspirations from Michael Haneke's cinematic work. **Culture and Organization**, 20, n. 2, p. 152-174, 2014.

WHITE, D. A. It's working beautifully! Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. **Organization**, 3, n. 2, p. 195-208, 1996.

WHITE, L. Aesthetics in OR/systems practice: Towards a concept of critical imagination as a challenge to systems thinking. **Systems Research and Behavioral Science**, 23, n. 6, p. 779-791, 2006.

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

ZSOLNAI, L.; WILSON, D. Art-based business. **Journal of Cleaner Production**, 135, p. 1534-1538, 2016.