

# ESTÉTICA ORGANIZACIONAL\*

Thomaz Wood Jr. \*\*  
& Paula Csillag \*\*\*

## RESUMO

**E**stamos acostumados a imagem de empresas como arranjos racionais e utilitários. Entre acadêmicos, e principalmente entre executivos, quem mencionar a palavra estética associada a questões empresariais correrá o risco de ser mal compreendido ou de não ser levado a sério. Entretanto, contra a corrente positivista-funcionalista dominante em estudos organizacionais, alguns pesquisadores vêm se apropriando de conceitos relacionados à estética e aplicando-os à compreensão de fenômenos organizacionais. Neste ensaio introdutório, afiliamo-nos a esta corrente alternativa e propomos a percepção estético-visual como recurso para a apreensão e compreensão de fenômenos organizacionais. Apresentamos algumas abordagens para o tema, a partir do trabalho de pesquisadores americanos e europeus, e discutimos brevemente exemplos de aplicação. Acreditamos que a perspectiva estética possa abrir novos caminhos para a percepção e interpretação de fenômenos complexos em nosso campo de estudo e pesquisa.

## ABSTRACT

**T**he image of companies to which we are used to is one of rational and utilitarian arrangements. Among academics, and mainly among executives, whoever mentions the word aesthetics associated to managerial questions might be misunderstood or underestimated. Despite this and against the positivist-functional mainstream of organizational studies, some researchers have been embracing aesthetic concepts and applying them for the comprehension of organizational phenomena. In this introductory essay, we have embraced this alternative stream and propose the aesthetic-visual perception as a resource for the grasping and comprehension of organizational phenomena. We present some approaches for the theme, starting from works of American and European researchers, and we discuss briefly examples of applications. We believe that the aesthetic perspective may open new frontiers for the perception and interpretation of complex phenomena in our field of study and research.

\* Versões preliminares deste artigo foram apresentadas no 10 ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, Curitiba, Paraná, 2000 e no 2nd International Critical Management Studies Conference, UMIST, Manchester, UK, 2001. Agradecemos aos avaliadores anônimos dos dois eventos por sua contribuição para o aperfeiçoamento do texto.

\*\* EAESP/FGV

\*\*\* EAESP/FGV

## ESTÉTICA ORGANIZACIONAL

*"Nossos olhos foram reduzidos a instrumentos para identificar e para medir; daí nós sofremos de uma carência de idéias traduzíveis em imagens e de uma capacidade de descobrir significado no que vemos."*

Rudolf Arnheim

### APRESENTAÇÃO

Empresas vivem sob a égide da racionalidade. Se pedirmos a um executivo que descreva a organização na qual trabalha, boa chance há de sermos brindados com cifras, números, diagramas e organogramas. Ainda que o ideal burocrático weberiano somente seja observado na prática em formas incompletas ou pervertidas, tal modelo e suas evoluções (ditas pós-burocráticas) constituem *loci* privilegiados da instrumentalidade.

Tal condição encontra um espelho de pouca distorção no campo de estudos organizacionais, onde a corrente funcionalista-positivista ainda é dominante. Por isso, quem apresentar conceitos de estética a acadêmicos e empresários correrá o risco de ser mal compreendido ou de não ser levado a sério. De fato, apesar de iniciativas para trazer o termo *estética* ao mundo empresarial, permanece uma aura de exotismo e hermetismo.

Por outro lado, alguns pesquisadores vêm se apropriando de conceitos relacionados a estética e aplicando-os à compreensão de fenômenos organizacionais (eg. Gagliardi, 1990; 1996, 1999; Gherardi, 1999; Ottonsmeyer, 1996; Pelzer, 1995; Strati, 1992; 1999). Neste ensaio introdutório, afiliamo-nos a esta corrente e propomos a percepção estético-visual como recurso para a apreensão e compreensão de fenômenos organizacionais.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: na próxima seção, introduzimos o conceito de estética e de experiência visual; na seção seguinte, apresentamos os argumentos de autores do campo de estudos organizacionais para a apreciação estética das organizações; na seção posterior, assinalamos três exemplos de apreciação estética do mundo da organização e do trabalho; e na última seção, concluímos nosso trabalho apresentando a proposta da ensaísta norte-americana Susan Sontag sobre a unificação das sensibilidades estética e científica.

## ESTÉTICA E PENSAMENTO VISUAL

### ORIGENS DO CONCEITO

Estética é usualmente definida como o ramo da filosofia que estuda a arte e os valores artísticos, relacionando-se com a essência e a percepção da beleza. De fato, a estética é usualmente associada à percepção do belo, mas não lhe é exclusiva.

Além da filosofia, o conceito de estética estende-se hoje a múltiplos campos de conhecimento, como as artes, a psicologia, a arquitetura e o *design*. Críticos de arte geralmente utilizam o conceito para analisar determinadas manifestações artísticas – peças de teatro, pinturas ou instalações –, enquanto que psicólogos estudam como as emoções humanas são condicionadas ou condicionam as reações às obras (ver Sanderlands e Buckner, 1989).

Mas o conceito pode ser aplicado de outras formas. Quando um corpo de idéias constitui uma abordagem a determinado fenômeno artístico, pode ser denominada como "uma estética". Glauber Rocha, na década de sessenta, cunhou o termo "estética da fome". A fome em questão relaciona-se tanto ao sentido literal da palavra, referindo à situação social catastrófica do País, quanto a uma outra fome: de saber, de viver e de experimentar (Wood, 1999).

A origem do conceito estética vem da Grécia Antiga e relacionava-se às manifestações artísticas. Para Platão, a realidade era formada por arquétipos que moldavam as experiências humanas, que se constituíam em imitações destas formas fundamentais. Enquanto o filósofo buscava compreender a relação entre a imitação e a realidade, os artistas procuravam reproduzir a experiência humana. Seu trabalho era, aos olhos de Platão, uma imitação da imitação (Danto, 1993).

Embora Aristóteles também visse a arte como uma forma de imitação, ele acreditava que a arte complementava a natureza, constituindo uma representação particular do todo universal. Para Aristóteles, a arte afetava a formação do caráter humano e a própria ordem política. Tanto para Platão quanto para Aristóteles, a estética era inseparável da moral e da política.

Para os filósofos antigos, os momentos mais nobres da existência eram místicos e transcendentais, relacionando-se à união do indivíduo com o todo, do humano com o divino. Neste sentido, a experiência estética era mística, pois o indivíduo transcende a si mesmo quando contempla o objeto estético.

#### À ESTÉTICA SECULARIZADA

Até a Idade Média, a arte permaneceu como uma expressão da religião. A partir da Renascença, porém, a arte foi tornando-se mais secular. Na Era Moderna, o conceito é marcado pela formulação de Kant, que ligou a idéia de beleza à satisfação de um desejo desinteressado, não ligado a usos, necessidades ou interesses específicos. O pressuposto definido pelo filósofo alemão é que a beleza é universal e existe na estrutura da mente de cada um (Danto, 1993).

Para Hegel, a arte, a religião e a filosofia eram as bases do desenvolvimento do espírito humano. A beleza natural seria tudo que o espírito humano necessita para o exercício da liberdade espiritual e intelectual. Assim, o objetivo da arte é reorganizar os objetos naturais para satisfazer as demandas estéticas.

Schopenhauer, como Platão, acreditava que as formas fundamentais do universo existem além do mundo da experiência e que a satisfação estética é atendida pela sua contemplação. Tal exercício seria o caminho para escapar da tragédia do dia a dia. Também para Nietzsche, somente a arte é capaz de confrontar a tragédia da existência, podendo transformar qualquer experiência em beleza.

Durante o século XIX, as artes foram dominadas pela idéia de imitação da natureza. As obras de arte eram vistas tanto como expressão da beleza como objetos úteis, capazes de encorajar a moralidade e inspirar sentimentos superiores. Uma reversão desta tendência pode ser observada a partir do final século XIX, quando movimentos de *avant-garde* passaram a questionar esta visão. Isto se manifesta claramente na pintura dos impressionistas e pós-impressionistas, e remete à noção kantiana da arte como um fenômeno em si mesmo, que viria a caracterizar os movimentos artísticos do século XX.

Contemporaneamente, a arte e a ciência se dissociaram e se institucionalizaram. O francês Henri Bergson definiu a ciência como o uso da inteligência para criar um sistema de símbolos que supostamente descreveria a realidade, mas que na verdade a falsifica. A arte, por outro lado, é baseada na apreensão da realidade sem intermediação do pensamento.

Dewey, o influente pensador americano, via a experiência humana como essencialmente fragmentada e regida para o atendimento de determinados fins. A experiência estética, entretanto, completa e auto-contida, não teria este caráter instrumental, e representaria um prazer em si mesma.

Ao falarmos em contemplação de um objeto, em percepção e na tensão que traz vida ao processo perceptivo, remetemo-nos invariavelmente ao conceito de linguagem visual e percepção visual.

Segundo Arnheim (1997 [1954]), longe de ser um registro mecânico de elementos sensoriais, a visão constitui uma apreensão verdadeiramente criadora da realidade: imaginativa, inventiva e perspicaz. Os mesmos princípios atuam nas várias capacidades mentais porque a mente sempre funciona como um todo. Toda percepção é também pensamento, todo raciocínio é também intuição e toda a observação é também invenção. A capacidade de relacionar-se artisticamente com a vida é uma possibilidade que tem todas as pessoas que possuem um par de olhos.

Arnheim argumenta que os seres humanos, ao longo de seu desenvolvimento histórico, têm negligenciado o dom de compreender as coisas através de seus sentidos. Por isso, o autor defende a idéia da riqueza interpretativa proveniente de fontes sensoriais e perceptivas, presentes nos fatos visuais.

Para Kepes (1995 [1944]), a linguagem da visão determina a estrutura da nossa consciência de forma mais sutil e ampla do que a linguagem verbal. O autor apresenta uma gramática e uma sintaxe da visão; ou seja: as inter-relações de quais forças do sistema nervoso humano e do mundo exterior produzem quais tensões visuais e soluções para tensões; quais combinações de elementos visuais resultam em quais novas organizações de sentimentos; e quais afirmações visuais podem ser feitas com linhas, cores, formas, texturas e arranjos.

Bonowski (1978) descreve a experiência estética como uma jornada de descoberta – como um ato da mente no qual uma pessoa passa a conhecer de maneira mais rica ou profunda algum aspecto ou essência da vida. Maslow (1971), por sua vez, chama a atenção ao aspecto peculiar e quase paradoxal da “anti-autoconsciência”, notando que a experiência estética desaparece com qualquer tentativa de enquadrá-la para inspeção.

Urmson (1962) e Sandelands e Buckner (1989) buscam caracterizar a experiência estética. Urmson (1962) identifica a experiência estética de acordo com alguns critérios de valores, tais como harmonia, equilíbrio e integridade. Sandelands e Buckner (1989) descrevem quatro características que contemplam a experiência estética: fronteiras que separam o objeto das demandas do mundo real, permitindo a percepção navegar à beira da consciência: tensão que traz vida ao processo perceptivo demandando uma solução do observador; uma maneira de proceder em direção a uma solução; e uma possibilidade não resolvida que desafia o observador a encontrar uma solução, talvez uma nova solução a cada vez que contempla o objeto. Os autores defendem ainda que as propriedades das obras de arte não causam a experiência estética mas apresentam as condições para sua aparição. É necessário que o observador esteja interessado em ver o objeto dessa maneira.

## ESTÉTICA COMO METÁFORA EPISTEMOLÓGICA

Nas publicações que procuram associar estética e vida organizacional ou estética e estudos organizacionais, geralmente o conceito estética é tomado como uma metáfora epistemológica, uma forma de apreensão da realidade diferente daquelas baseadas em métodos analíticos, que constituem a base do que acostumamo-nos a denominar conhecimento científico.

Falar sobre estética organizacional poderia, portanto, levar a um certo estranhamento, pois as organizações seriam, como observado no início deste texto, o coroamento da racionalidade instrumental: sistemas sociais utilitários, baseados na interação racional entre os atores envolvidos.

Ocorre que este “mundo perfeito” só existe nos discursos reducionistas e simplistas. Resta o mundo real, povoado por formas, sentimentos, cores e cheiros, impenetrável pela estatística e por modelos matemáticos. Daí surge a estética, como recurso poderoso para perceber alguns “mistérios” da vida organizacional.

Apesar de constituir corrente minoritária em estudos organizacionais, os sinais do vigor desta abordagem podem ser observados pela promoção de eventos e por edições especiais de periódicos acadêmicos. O terceiro encontro da SCOS – Standing Conference on Organizational Symbolism –, promovida em Milão, em 1987, teve como tema “The Symbolics of Corporate Artifacts” e atraiu diversos trabalhos permeados pelo conceito de estética (ver coletânea coordenada por Gagliardi, 1990). Em 1992, uma edição especial da “Academy of Management Review” foi totalmente dedicada ao tema estética, o que é surpreendente, em função de sua orientação funcionalista e sua associação com a corrente dominante norte-americana. Três anos mais tarde, em 1995, um encontro com o título de “The Aesthetics of Organization”, promovido pelo Bolton Institute no Reino Unido, reuniu pesquisadores interessados no tema. Finalmente, em 1999, a publicação em inglês de “Organization and Aesthetics”, pelo italiano Antonio Strati (1999), um membro fundador da SCOS, voltou a promover a percepção estética como poderosa lente para a compreensão de organizações complexas.

Como mencionamos no início desta seção, autores que associam estética e organizações ou estética e estudos organizacionais, geralmente tomam estética como uma metáfora epistemológica (ver Peltzer, 1995; Strati, 1992; 1999).

O pressuposto da maioria dos autores – implícito ou explícito – é que o avanço do “projeto modernista”, a crescente especialização e fragmentação na esfera social e a institucionalização das ciências e das artes levaram à destruição de uma unidade original das ciências, da ética e da estética. Cumpre aos pensadores e pesquisadores recuperar esta unidade perdida.

Segundo Strati (1999: 2-3):

“A estética na vida organizacional [...], relaciona-se a uma forma de conhecimento humano; e especificamente o conhecimento representado pelas faculdades da audição, visão, toque, olfato e paladar, e pela capacidade de julgamento estético. A última é a faculdade utilizada para avaliar se algo é prazeroso ou, alternativamente, se é adequado ao nosso gosto ou, ainda, se nos ‘envolve’ ou nos é indiferente ou mesmo repelente. Entender a estética no dia a dia da vida organizacional requer que se considerem os elementos não humanos [...], junto com os elementos humanos [...] O tema de ligação do livro [*Organization and Aesthetics*], de fato, é que é possível ter-se uma compreensão estética, e não lógico-racional, da vida organizacional, e que esta compreensão relaciona-se à cultura e aos símbolos organizacionais tanto quanto à estética criada, reconstruída ou destruída no dia-a-dia das organizações. O conhecimento ‘estético’ da vida organizacional é, portanto, uma ‘metáfora epistemológica.’”

Ainda segundo este sociólogo italiano, a estética abre as paredes da organização, isto é, constrói janelas que intermedeiam os materiais organizacionais estéticos que constituem um espelho dos fatos organizacionais. Para Strati, o espaço organizacional pode ser ocupado de acordo com critérios organizacionais que trazem à tona as estratégias visuais dos sujeitos e os símbolos organizacionais que expressam a escolha ambiental da organização.

Outro italiano, Gagliardi (1990), complementa Strati, argumentando que a forma como apreendemos a realidade é fundamentalmente moldada por experiências sensoriais. Seu maior interesse é desenvolver abordagens adequadas à compreensão da cultura organizacional e, para isso, a análise dos artefatos por ela produzidos torna-se caminho privilegiado.

A estética constitui, para este autor, simultaneamente: (a) uma forma de conhecimento sensorial, em contraposição ao conhecimento intelectual; (b) uma forma expressiva de ação, desinteressada e sem uma finalidade instrumental

específica; e (c) uma forma de comunicação diferente da comunicação oral e caracterizada pela possibilidade de partilhar sentimentos e conhecimento tácito, que não pode ser explicado ou codificado.

## RETRATOS DA VIDA ORGANIZACIONAL

Se o conceito não é exatamente simples de explicar (falar em metáfora epistemológica a primeira leitura confunde mais que ilustra), alguns exemplos talvez tornem o conceito mais palpável.

### ESTÉTICA E A BUROCRACIA

Tome-se primeiramente o trecho que abre o belíssimo romance “Êxtase da Transformação”. Em poucos parágrafos, o escritor austríaco Stefan Zweig coloca sua aguda percepção estética a serviço da literatura, construindo uma descrição primorosa da burocracia. No primeiro parágrafo ele fala do espaço. No segundo, fala do tempo. A figura humana, uma jovem funcionária, será introduzida logo a seguir no romance, oprimida pelo espaço e pelo tempo controlados, burocratizados.

“Uma agência dos correios de uma aldeia austríaca pouco se diferencia das outras: quem viu uma conhece-as todas. Provenientes da mesma época de Francisco José, da mesma verba, guarnecidas, ou melhor, uniformizadas, com as mesmas modestas peças de mobiliário, em toda parte elas externam a mesma tristonha impressão de enfado burocrático, e até mesmo sob o alento das geleiras, nas mais afastadas aldeias montanhosas do Tirol, elas obstinadamente conservam aquele inconfundível cheiro de repartição pública da velha Áustria, de madeira antiga e papéis mofados. Em toda parte a divisão do espaço é a mesma: numa proporção rigorosamente prescrita, uma parede vertical de madeira com vidraças intercaladas divide a sala: na parte de cá e na parte de lá, uma acessível ao público, a outra para os funcionários. Logo se torna evidente que o Estado não se interessa por uma permanência prolongada de seus cidadãos na parte a eles acessível. O único móvel da sala pública é uma trêmula escrivaninha, das altas, timidamente encostada na parede, coberta por um encerado roto, escurecido por inúmeros pingos de tinta, embora ninguém possa se lembrar de jamais ter encontrado dentro do tinteiro outra coisa a não ser uma pasta grossa e bolorenta, imprópria para escrever e, quando por acaso existe uma pena na canelura, pode-se confiar que está lascada e não serve para escrever. Não é só ao conforto que o frugal erário não dá valor, também à beleza: desde que, com a república, foi retirado o retrato de Francisco José, a única coisa que se pode considerar como decoração artística são os cartazes de cores berrantes nas paredes caiadas e sujas, que convidam para exposições há muito tempo encerradas, para a compra de bilhetes de loteria e, em algumas agências distraídas, até mesmo para a aquisição de apólices de guerra. Com essa barata decoração na parede, e sempre com o aviso de não fumar, que ninguém observa, esgota-se a generosidade do Estado na sala para o público. [...] Diante da barreira erguida pelo erário se esboroa a eterna lei da criação e destruição; enquanto lá fora, ao redor do prédio, árvores florescem e depois perdem as folhas, crianças crescem e anciões morrem, casas se arruinam e depois ressurgem sob outras formas, a repartição demonstra seu poder reconhecidamente sobrenatural através de uma imutabilidade atemporal. Pois cada objeto dentro dessa esfera que se desgasta ou desaparece, que se transforma ou se arruina, é substituído por outro exemplar do tipo exatamente igual, por requerimento e atendimento da autoridade competente, e assim é dado à mutabilidade do resto do mun-

do um exemplo da superioridade do poder público. O conteúdo evapora, a forma permanece. Na parede há um calendário. Todos os dias é arrancada uma folha, sete vezes por semana, trinta por mês. Quando, no dia 31 de dezembro, o calendário está magro e acabado, é requisitado outro do mesmo formato, do mesmo tamanho, com a mesma impressão. O ano é outro, o calendário é o mesmo." (Zweig, 1987: 7-9)

Aos estudiosos da vida empresarial, Zweig insinua – e talvez ensine – que as organizações possuem uma dimensão estética, como também que sua exploração pelas lentes da sensibilidade artística e da emoção podem revelar facetas não percebidas por métodos científicos comuns às correntes dominantes.

No trecho apresentado percebemos, na descrição do autor austríaco, a burocracia revelada, com sua fria racionalidade instrumental. O retrato ressalta a rigidez – *"Em toda parte a divisão do espaço é a mesma: numa proporção rigorosamente prescrita" ... "Na parede há um calendário ... Quando, no dia 31 de dezembro, o calendário está magro e acabado, é requisitado outro do mesmo formato, do mesmo tamanho, com a mesma impressão"* – a reprodutibilidade – *"Uma agência dos correios de uma aldeia austríaca pouco se diferencia das outras: quem viu uma conhece-as todas" ... "cada objeto dentro dessa esfera que se desgasta ou desaparece, que se transforma ou se arruína, é substituído por outro exemplar do tipo exatamente igual"* – e a imutabilidade – *"enquanto lá fora, ao redor do prédio, árvores florescem e depois perdem as folhas, crianças crescem e anciões morrem, casas se arruínam e depois ressurgem sob outras formas, a repartição demonstra seu poder reconhecida-mente sobrenatural através de uma imutabilidade atemporal"*.

Seria possível perceber a brutalidade, falta de humanidade e frieza deste ambiente fora de um texto literário? Provavelmente não, há menos talvez que se tratasse de trabalho etnográfico, que partilha pontos comuns com trabalhos literários.

## ESTÉTICA E TRAÇOS CULTURAIS

Se um seletivo grupo de acadêmicos advoga o uso da percepção estética, percebe-se ecos até mesmo nas revistas de negócios. Tome-se como exemplo "Blue is the color" (1998), publicado pela revista britânica *The Economist*. Neste texto, o autor procura associar arquitetura e imagem corporativa quando descreve algumas empresas norte-americanas de alta tecnologia: a fortaleza azul da Intel em San Jose é retratada como um símbolo de poder e controle; as torres resplandecentes da Oracle em Redwood Shore estão para o fundador da empresa Larry Ellison, como as pirâmides para os faraós: um testemunho de sua grandeza; por sua vez, os prédios baixos da Microsoft em Redmond lembram um campus universitário e sua informalidade, embora o trânsito de pessoas sempre apressadas confirmem ao lugar uma atmosfera de instabilidade e insegurança.

Neste caso, a percepção estética revela, pela observação de artefatos arquitetônicos, traços culturais das organizações. Estes traços incluem, entre outros, os valores e as crenças de seus membros. Artefatos organizacionais são os elementos mais visíveis da cultura organizacional, porém os mais difíceis de serem decifrados. A percepção estética constitui meio privilegiado para decifrar o significado dos artefatos, revelando os valores da cultura organizacional.

Outro exemplo de interesse é dado por Thomaz J. Reese, um jesuíta californiano com formação em teoria política, que dedicou energia e tempo a uma difícil tarefa: desvendar a burocracia que movimenta a Igreja Católica Romana. A partir de sua pesquisa de campo, Reese construiu um retrato exaustivo da máquina que assiste o Papa na administração da Igreja. O pesquisador escreve com o cuidado de um cientista social, porém adorna a narrativa com sua sensibilidade artística, que permite perceber e transmitir as facetas estéticas de seu objeto de estudo.

No trecho a seguir, Reese (1999: 223-224) revela algumas características da cultura organizacional da Cúria Romana:

"[...] Não é apenas a antiga Roma, mas a Itália moderna que afeta as atitudes da Cúria... 'Os italianos estão acostumados às coisas não funcionarem', explica um americano que mora em Roma... A eficiência não é uma prioridade nesta cidade. A *bella figura* – a maneira como você faz as coisas – é mais importante do que o que você conseguiu realizar. A beleza (*bella*) é mais importante que a velocidade, a quantidade ou a eficiência. Um artesão julga a si mesmo pela beleza de seu trabalho, não pela quantidade que ele produz. Não se trata simplesmente da beleza do produto acabado, mas a maneira como ele é feito. Um bom emprego permite que um italiano seja um artista e um *performer*."

#### △ ESTÉTICA REVELANDO A ESTÉTICA

Se a observação estética pode transgredir os cânones da linguagem científica, ao menos aquelas tidas como científicas pelos mais ortodoxos, pode também transpor a barreira da linguagem escrita, usando, por exemplo, a fotografia. De fato, esta forma de expressão estética pode constituir instrumento para a análise organizacional ou para reflexões sobre o trabalho, como no exemplo que segue.

De 1988 a 1993, o fotógrafo brasileiro Sebastião Salgado, um dos mais renomados do mundo, trabalhou num projeto ímpar: registrar em todo o mundo o trabalho que ainda é executado com as mãos. O resultado, materializado no livro *Workers* (Salgado, 1993) e em uma exposição que correu o mundo, constitui um verdadeiro tratado sobre o trabalho manual e algumas formas primárias de organização presentes ainda no final do século XX (Wood, 1995).

Salgado fotografou, entre muitos outros objetos, o corte de cana no Brasil e em Cuba, os campos de Petróleo do Azerbaijão, a coleta de enxofre na Indonésia, a extração de ouro em Serra Pelada, as indústrias têxteis do Casaquistão e a pesca na Sicília. Emerge uma narrativa épica, de um mundo ignorado ou escondido, povoado pelos oprimidos do *apartheid* econômico, que lutam para preservar a dignidade e a humanidade.

Um motivo presente com frequência é o contraste entre a dimensão humana e o gigantismo dos empreendimentos. Em Bangladesh, por exemplo, após terem decretado o fim de sua vida útil, navios avançam, na maré alta, contra a praia. Após o encalhe proposital, eles são desmontados manualmente, numa operação onde o máximo de sofisticação é dado pelo uso de um maçarico arcaico.

Igualmente fantástica é a série que mostra a construção de um canal de irrigação na Índia. A obra inclui mais de 600 Km de canal principal e mais de 40.000 Km de canais secundários. Foi iniciada em 1958 e chegou a envolver 40.000 pessoas. O trabalho é todo manual e ocupa mulheres mesmo nas tarefas mais pesadas.

O fotógrafo francês Henri Cartier-Bresson certa vez definiu a fotografia como: "...o reconhecimento simultâneo, numa fração de segundo, da significação de um evento tanto quanto de uma precisa organização de formas que dá a esse evento sua expressão própria."

Para Salgado, esta abordagem resulta numa relação entre objeto e fotógrafo comparável a uma tangente perfeitamente equilibrada no topo de um círculo. Porém, não se trata de equilíbrio matemático e sim de equilíbrio resultante de uma grande intuição estética e domínio dos símbolos ligados às formas, luzes e sombras, pressupondo uma relação de alteridade entre objeto e fotógrafo.

O fotógrafo brasileiro usa a arte fotográfica para ressaltar a dignidade e a brutalidade do trabalho manual. Trata-se de uma estética particular, da arte fotográfica, recuperando outra estética particular, do trabalho feito com as mãos. As composições de Salgado, que são manifestações de sua cultivada e sofisticada sensibilidade estética, capturam momentos únicos. Suas fotos são descrições precisas de uma estética submersa.



Em um mundo que cultiva o fetiche da alta tecnologia e da automação, o trabalho manual, ainda amplamente praticado, vive uma existência paralela, submersa. Ao registrar “momentos perfeitos”, Salgado constitui obras irretocáveis, que capturam o significado do trabalho além das possibilidades do texto científico ou mesmo literário.

A riqueza das fotos impede caracterizações apressadas. A forma texto é de fato limitada para descrever as sensações proporcionadas pelas imagens. Por outro lado, as possibilidades que o trabalho de Salgado abre para a análise organizacional são múltiplas. Poderia, por exemplo, constituir material de apoio para estudos etnográficos ou, em certa medida, constituir ele próprio material etnográfico acabado.

## CONCLUSÃO

Neste ensaio advogamos que a percepção estética pode ser uma trilha privilegiada para a compreensão de fenômenos organizacionais. Apresentamos os argumentos de alguns autores do campo e discutimos brevemente três exemplos de apreciação estética do universo das organizações e do trabalho.

Acreditamos que este texto faz eco a outro – “One culture and the new sensibility” – publicado há mais de trinta anos na conhecida coletânea “Against interpretation”, de Susan Sontag (1966). Naquele ensaio, a conhecida ensaísta norte-americana comenta o que denomina *dualidade cultural*. Segundo a autora, nossa época vive uma polarização cultural: de um lado, temos a cultura científica; de outro, temos a cultura literária e artística. Cada uma destas culturas constitui um universo cognitivo próprio, com diferentes definições de problemas, metodologias e técnicas de investigação.

A cultura literária e artística é humanista e generalista. Seu foco principal é o ser humano e o seu desenvolvimento. Ela é voltada para dentro, para a subjetividade humana. A cultura científica é uma cultura de especialistas; requer extrema dedicação para a compreensão e atuação. É uma cultura voltada para fora, buscando a construção de teorias e a solução de problemas.

Sontag, como outros pensadores, localiza a origem desta fragmentação na Revolução Industrial. Segundo ela, esta dissociação, este aparente conflito entre estas duas culturas, é uma simplificação, uma ilusão que está se esvaindo, dando origem a um movimento de criação de uma sensibilidade unificadora.

Este movimento unificador — ou reunificador — relaciona-se às mudanças da experiência humana na Terra, causadas pelo aumento da mobilidade, pelo crescimento da velocidade de circulação das informações, pelo crescimento da densidade demográfica e de bens materiais e pelo advento do multi-culturalismo.

Neste movimento, a arte tem sua função mudada. De uma operação mágico-religiosa, a arte passa a ser um instrumento para a modificação da consciência e para a organização de novos modos de sensibilidade (Sontag, 1966: 296). Caem as fronteiras convencionais entre a cultura literária e artística e a cultura científica. A nova sensibilidade deve ser pluralista. No campo de estudos das organizações, isto pode significar a incorporação da percepção visual e da perspectiva estética à apreciação e interpretação de fenômenos organizacionais.

## REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

- ARNHEIM, R. *Arte e Percepção Visual*. São Paulo: Ed. Pioneira. 1997 [1954].  
ARNHEIM, R. *Visual Thinking*. Berkeley: University of California Press, 1969.  
*BLUE IS THE COLOR*. The Economist, 6th June, 1998, pages 31-32.  
BONOWSKI, J. *The visionary eye*. Cambridge: MIT Press, 1978.

- BUIE, S. Market as Mandala: The erotic space of commerce. *Organization*, 3(2): 225-232, 1996.
- DANTO, A. C Aesthetics. *Encarta*. USA: Funk & Wagnall's Corporation, 1993.
- GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organizational life. In Hardy, C.; Nord, W.; Clegg, S. *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.
- GAGLIARDI, P. *Symbols and artifacts: Views of the corporaet landscape*. Berlin: Walter de Gruyter, 1990.
- GAGLIARDI, P. Theories empowering for action. *Journal of Management Inquiry*, 8 (2): 143-147, 1999.
- GHERARDI, S. Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies*, 20 (1): 101-123, 1999.
- JACOBSON, M. Art and business in a brave new world. *Organization*, 3(2): 243-248, 1996.
- KEPES, G. *Language of Vision*. New York: Dover Publications, 1995 [1944].
- KUHN, J. W. The misfit between organization theory and processional art: A comment on White and Strati. *Organization*, 3(2): 219-224, 1996.
- MASLOW, A. *The farther reaches of human nature*. New York: Viking, 1971.
- OTTENSMEYER, E. J. Too strong to stop, too sweet to lose: Aesthetics as a way to know Organizations. *Organization*, 3(2): 189-194, 1996.
- PELZER, P. On the aesthetics and its other: some remarks on the anaesthetics in organisation and organisation theory. Paper presented at the conference "The Aesthetics of Organization", at Bolton Institute, UK, 1995.
- RAMÍREZ, R. Wrapping form and organization beauty. *Organization*, 3(2): 233-242, 1996.
- REESE, T. *O Vaticano por dentro: a política e a organização da Igreja Católica*. Bauru: EDUSC, 1998.
- RUSTED, B. Socializing aesthetics and 'selling the gangbusters'. *Organization Studies*, 20(4): 641-656, 1999.
- SALGADO, S. *Workers*. Portugal: Caminho, 1993.
- SANDELANDS, L. E. e BUCKNER, G. C. Of art and work: Aesthetic experience and the psychology of work feelings. *Research in Organizational Behavior*, 11: 105-131, 1989.
- SANTOS LEAL, R. "Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida". Anais do ENEO. Curitiba, 2000
- SONTAG, S. "One culture and the new sensibility". In *Against interpretation*. New York: Anchor Books, 1990 [1966].
- STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. *The Academy of Management Review*, 17(3): 568-581, 1992.
- STRATI, A. *Organization and Aesthetics*. London: Sage, 1999.
- URMSON, J. O. Aesthetics In MARGOLIS, J. (Ed.) *Philosophy looks at arts*. New York: Scribner, 1962.
- WHITE, D. A. 'It's working beautifully!' Philosophical reflections on aesthetics and organization theory. *Organization*, 3(2): 195-218, 1996.
- WOOD Jr., T. Terra em Transe: Liderança em Eldorado. In Caldas, M. P. & Wood Jr, T. *Transformação e Realidade Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1999.
- WOOD Jr., T. Workers (Resenha). *Revista de Administração de Empresas*, 35(2): 86-89, 1995.
- ZWEIG, S. *Êxtase da transformação*. São Paulo: Shwarcz, 1987.