

A ESTÉTICA COMO ELEMENTO PARA COMPREENSÃO DA CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Raimundo Leal*

RESUMO

O trabalho, de natureza teórica, reflete sobre a necessidade de ampliar a compreensão da criatividade, comumente considerada, apenas, sob a perspectiva objetiva, ignorando o aspecto subjetivo, em particular, envolvendo a Estética. A questão central que norteia o artigo é a contribuição da Estética para explicar os processos que envolvem a criatividade. Inicialmente, descrevem-se as funções da ação humana, com destaque para a Estética, de modo a evidenciar como, filosoficamente, para a percepção, análise e interpretação da realidade, exige-se considerar tanto a dimensão objetiva, como a subjetiva. É resgatado a Estética nos estudos organizacionais, assim como a criatividade. Em seguida, é demonstrada a articulação entre a Estética e a criatividade, ampliando a compreensão dos processos criativos, habitualmente centrados em perspectivas objetivas. Verifica-se, ao final, que a Estética ajuda a explicar os processos da interação humana e, em particular, os decorrentes da criatividade nas organizações, afinal a criatividade está além da racionalidade, ou seja, da dimensão objetiva apenas.

ABSTRACT

The work, of theoretical nature, reflects on the necessity to extend the understanding of the creativity, that has been considered, in the objective perspective, ignoring the subjective perspective, in particular, involving the Aesthetics. The central question that guides the article is the contribution of the Aesthetics to explain the processes involving the creativity. Initially, the functions of the action describe human being, with Aesthetic prominence for in order evidencing, as filosoficamente the perception, analysis and interpretation of the reality demand to consider the objective dimension in such a way, as the subjective one. The Aesthetics one in the organizacionais studies is rescued, as well as the creativity. Finally, the understanding of the creative processes is demonstrated to the joint between Aesthetics and the creativity, extending, habitually centered in objective perspectives. It is verified the end that the Aesthetic one helps to explain the processes of the interaction human being, and in particular, decurrent of the creativity in the organizations after all the creativity that they are beyond the rationality, of the objective dimension only.

* Prof. EAUFBA e CEPPEV/Fundação Visconde de Cairu

INTRODUÇÃO

Neste início de milênio, as transformações sejam no âmbito econômico, político e cultural, convivem com a desesperança das conseqüências de tais transformações, à medida que afasta o ser humano de sua essência. Tecnologias, costumes, teorias científicas mudam e mais que tudo, antecedendo, as pessoas mudam e deflagram todo o processo de transformações sociais. A mudança, ou seja, o aprimoramento, a evolução é fato e não se constitui em novidade, afinal ela é intrínseca à própria vida e a interação humana.

O que merece atenção - força-motriz do presente artigo - é um aspecto particular do processo de mudança no âmbito das organizações, a criatividade, com destaque para a dimensão estética da criatividade. Parte-se do pressuposto de que a criatividade é decisiva no processo de adaptação/reinvenção, e assegura a continuidade da organização enquanto unidade social. Compreender as perspectivas de entendimento da criatividade, com destaque para a dimensão estética é o maior desafio deste artigo.

A importância da criatividade decorre da crescente necessidade de mudança, em períodos de tempo cada vez menores, os quais exigem das organizações, flexibilidade e rapidez na ação. Para tanto, usa-se o pensar flexível, o potencial criativo inerente ao homem, de modo a superar os limites, até então, postos às organizações. Um elemento decisivo para tanto é a criatividade, e isso não é apenas uma questão de aplicabilidade de técnicas e metodologias, ainda que essas possam auxiliar, mas do desenvolvimento de um espírito consciente dos processos interiores de cada indivíduo e, por conseqüência, organizacionais.

A criatividade traduz-se como um abordar, um perceber, de uma maneira nova, ou seja, envolve o até então desconhecido que, ao passar a esfera do conhecido, gera novas perspectivas, conceitos, metodologias, rompendo com o padrão vigente ou estabelecido. Há um elemento, então, central ao processo criativo e que tem sido pouco explorado pela literatura. Esse elemento é a dimensão estética. A Estética - tradicionalmente associada à arte - tem sido pouco considerada nos estudos organizacionais. A possível não associação direta às relações produtivas ou materiais pode ser uma explicação, o que faz da reflexão sobre a Estética e sua contribuição algo do interesse acadêmico e organizacional.

Tal interesse decorre do fato de o ambiente organizacional ter sido analisado com a valoração dos aspectos instrumentais, lógicos e/ou racionais, o que em si não é um problema, mas tem seus limites. Já a Estética, valoriza a percepção de cada indivíduo acerca de um dado objeto, fenômeno ou situação, considerando-o único, e deve ser compartilhada e mediada com os demais envolvidos. A afirmação de Watkins & King (2002) corrobora tal necessidade de equilibrar a objetividade com a subjetividade, ao afirmar que a criatividade nutre-se de elementos objetivos, assim como subjetivos.

É certo que entre os elementos em articulação neste artigo - a criatividade e a Estética - há um terceiro elemento primordial, o ser humano, seja como princípio, meio e/ou fim. O ser humano tem diferentes valorizações, sentimentos, visões, e, concretamente falando, não se pode negar a ele, ou mesmo impedir, a "passagem" entre percepções subjetivas - especialmente, estéticas - e percepções objetivas paramentadas, nas referências, nos padrões delineados nas organizações, os quais são caracterizados pelo alto grau de racionalidade instrumental.

Efetuada tais considerações que contextualizam e justificam a contribuição do presente trabalho, cabe apontar seu objetivo, evidenciar as articulações entre a Estética e a Criatividade, no âmbito organizacional. Para alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente são apresentadas as dimensões da ação humana e sua articulação com a Estética. Em seguida, é apontado como a Estética tem sido considerada nos estudos organizacionais, seguindo-se uma síntese da construção e utilização do conceito de criatividade nas organizações. Posteriormente, é dado destaque à associação

entre a criatividade e a racionalidade, para, por fim, refletir sobre a articulação existente entre criatividade e Estética.

DIMENSÕES DA AÇÃO HUMANA

O homem assume diversas atitudes frente ao mundo que o rodeia. A sua atitude não é a mesma quando ele atua de modo prático sobre o mundo ou procura conhecê-lo de um modo teórico ou científico, ou mesmo quando, por exemplo, procura entender segundo uma perspectiva religiosa. Cada uma dessas atitudes, uma vez adaptada pelo homem, apodera-se dele e de todas as suas capacidades que o orienta em determinada ação. Essas diferentes atitudes redundam na ação humana.

A ação humana, segundo Mukarovska (1979), pode ser segmentada em três funções: prática, teórica e estética. A função prática se baseia no comportamento que faz possível a vida humana. Sua importância consiste na relação entre o sujeito atuante e as coisas. A vontade do sujeito projetada no mundo das coisas é o objetivo do comportamento, e a coisa é um mero recurso, um instrumento para se alcançar o objetivo. Nesse sentido, do ponto de vista da ação prática, só percebemos aquelas características das coisas que podem ser aplicadas com proveito ao esforço de alcançar os objetivos em vista.

Já a função teórica, ao contrário da prática, tende à exclusão do sujeito, haja vista que o que ele põe em evidência não são as diversas coisas em si próprias, mas, sim, as relações mútuas que existem entre elas. O objetivo último da função teórica é uma "lei" que exprima a validade mais geral e incondicional possível de determinada relação, sem ter em conta as características concretas das coisas que entram nessa relação, considerando apenas aquela característica que tem importância para a relação dada.

A terceira função fundamental é a função estética, e só ela considera a "própria coisa", a coisa como particularidade, como conjunto de características de variedade inesgotável. A "coisa" não é concebida nem como recurso para alcançar um objetivo (função prática), nem como mera base de certas relações - função teórica -, mas como um fim em si próprio. Por isso se fala de autofinalidade no campo estético e, pelas mesmas razões, o "estético" costuma ser proclamado como algo de supérfluo, como um luxo que nada tem a ver com os interesses elementares da vida do homem.

A função estética, assim como as outras duas, estão presentes de modo manifesto, ou pelo menos, potencial, em todos os atos humanos, em todos os atos de percepção ou de criação. Do ato de criação, por exemplo, se pode dizer que quanto menos esperado é o seu resultado, tanto mais indispensável é a participação da criação, a exemplo da criação técnica. Aqui já fica evidenciado que, mesmo na criatividade de natureza teórica, a Estética se faz presente.

A função prática simplifica as coisas, considerando apenas aquelas características aproveitáveis para o fim em vista. Mas quando é preciso alcançar um objetivo novo, sem precedentes - e nisso consiste a essência da criação prática -, há que aproveitar novos aspectos da realidade até aí omitidos. Esses aspectos só podem ser descobertos pela atitude estética. Novamente, percebe-se que a Estética se faz presente mesmo quando a criatividade é fruto das experiências.

Também se pode evidenciar a presença necessária da função estética na criação teórica ou científica. Mesmo as atividades práticas que não podem ser designadas como de criação, mas antes como repetitivas do hábito, mostram por vezes traços evidentes da presença do estético. Dada a sua onipresença, o "estético" é, portanto, um fator poderoso de alcance vital.

A Ação Humana e suas diferentes funções permitem considerar tanto a função estética como as funções teórica e prática, de modo manifesto ou, pelo menos, potencial, em todos os atos humanos, em todos os atos de percepção ou de criação. Ou seja, consciente ou inconscientemente a Estética se faz presente e o

ignorar de tal fato - possibilidade para alguns, impossibilidade para outros - limita a compreensão da realidade social e, portanto, organizacional.

A RELEVÂNCIA DA ESTÉTICA

A arte, juntamente com a religião, a filosofia e a ciência podem ser consideradas como as mais elevadas atividades do espírito humano, pois ela, a arte, tem por objeto a mesma essência das coisas, universais e imutáveis, presentes na filosofia, na religião e na ciência. Enquanto a filosofia apresenta esse elemento universal mediante conceitos abstratos, numa ordem lógica, a ciência busca, por meio da precisão dos fatos e do entabular de teorias e leis, dar conta desse mesmo problema. A arte, por sua vez, busca abordar a questão através de imagens que concretizam o universal racional no particular sensível. Integrar tais dimensões, de modo equilibrado no âmbito pessoal e social expressa um viver integrado.

Por meio da Estética pode-se referir a essa percepção humana do universal, seja de modo relativo ou absoluto; e é sobre as referências básicas para tal discussão que o presente tópico será desenvolvido. Desde já, deve ser dito que a história da Estética apresenta um variado conjunto de definições, o qual permeia o homem e suas ações desde os seus primórdios, não sendo algo recente no contexto civilizador. Ainda assim, há de se pontuar que o termo vem sendo utilizado, enquanto referência para uma abordagem do conhecimento/ação do ser humano, de modo sistematizado e próximo ao uso contemporâneo, a partir do século XVIII.

O uso corrente do termo Estética, como a ciência (filosófica) da arte e do belo, foi introduzido por Baumgarten (1993), por volta de 1750, no livro intitulado *Aesthetica*. O autor conceitua a Estética como ciência do conhecimento sensitivo, cujo fim maior é a perfeição desse conhecimento enquanto tal, caracterizando tal perfeição como a beleza e a imperfeição como o disforme.

Historicamente, a Estética apresenta duas fases fundamentais. A primeira fase, preponderantemente normativa, vigorou até a sua fundação enquanto ciência filosófica, em 1750 (ano do lançamento do livro *Aesthetica* de Baumgarten). É um período que se conjuga a teoria da beleza com a doutrina normativa da arte.

Na segunda fase, de Baumgarten até a contemporaneidade, a Estética perde esta aparência legisladora, assim como a noção de existência de uma beleza absoluta e paradigmática, sendo paulatinamente substituída pela prioridade do juízo do gosto. A Estética assume, então, uma postura de análise e de crítica do vivido, já que o ser do objeto estético remete para o sujeito e para o tipo de atitude que ele lhe dispensa. Esta segunda tendência não deixou de aprofundar a questão do objeto enquanto ele é percebido e experimentado pelo sujeito, apenas o enfoque, a prioridade, foi alterado.

A Estética do século XX, período histórico mais ativo e diversificado, apresenta-se marcada por duas grandes tendências referenciais. A primeira é formada pelos que se orientam para a indagação do papel do sujeito e das questões fundamentais que lhes associam, tais como a percepção, e para a experiência estética, ou seja, a inspiração criadora, como indagações filosóficas que tendem a resguardar a parte da subjetividade. A outra tendência é composta pelos que se orientam para uma Estética dotada de uma intenção de cientificismo, de uma linguagem discursiva, e que versa a objetividade da forma/obra, entendendo, assim, a Estética como ciência positiva. A tendência positivista da Estética, para analisar com o máximo rigor técnico a obra de arte, desenvolve-se estabelecendo uma analogia entre a arte e o estado de civilização.

Kant (1991) vai influenciar fortemente a amplitude do aspecto estético, contribuindo com a noção de estética transcendental enquanto ciência de todos os princípios da sensibilidade *a priori*. Segundo Kant (2002), a Estética deve ser uma ciência, entretanto, não pode ser a ciência do belo, mas apenas uma crítica do gosto; é uma teoria dos princípios da sensibilidade, teoria esta que se insere no conjunto da teoria do conhecimento da filosofia transcendental.

Schopenhauer (1991), fortemente influenciado por Kant (2002), retoma questões levantadas por Platão (1993), e irá abordar acerca da elevação da mente à contemplação da verdade sem influência da vontade, como elemento estético. O autor argúi que, enquanto o objetivo da ciência é o universal que contém muitos particulares, a Estética teria como objetivo o particular que contém o universal. Considera, ainda, que a arte é maior que a ciência porque esta avança por meio do acúmulo diligente e do raciocínio cauteloso, enquanto aquela atinge o seu objetivo de imediato, pela intuição e pela apresentação. Para o autor, a ciência pode se dar bem com o talento, mas a arte requer gênio.

Schiller (1990), ao discutir a Estética, pontua que todas as coisas, as quais, de algum modo, possam ocorrer no fenômeno, são pensáveis sob quatro relações diferentes. Uma coisa pode referir-se, imediatamente, ao nosso estado sensível (nossa existência e bem-estar): é a sua índole física. Ela pode, também, referir-se ao nosso entendimento, possibilitando-nos conhecimento: esta é sua índole lógica. Ou ainda, referir-se à nossa vontade e ser considerada como objeto de escolha para um ser racional: é sua índole moral. Ou, finalmente, ela pode referir-se ao todo de nossas diversas faculdades sem ser objeto determinado para nenhuma delas isoladamente: é sua índole estética.

Schiller (1990) observa, ainda, que assim como existe uma educação para a saúde, para o pensamento, para a moralidade, há, também, uma educação para o gosto e a beleza, e esta tem por fim desenvolver, em máxima harmonia, o todo de nossas faculdades sensíveis e espirituais. Assim posto, o autor faz questão de distinguir o falso raciocínio de que o conceito estético comporta-se de modo arbitrário, já que a mente no estado estético, embora livre, e livre no mais alto grau de qualquer coerção, de modo algum age livre de leis. Acrescenta, ainda, que a liberdade estética se distingue da necessidade lógica no pensamento e da necessidade moral no querer, apenas pelo fato de que as leis, segundo as quais a mente procede, ali não são representadas, e, como não encontram resistência, não aparecem como constrangimento.

Verifica-se que ao longo dos séculos a Estética enquanto dimensão da ação humana vem sendo construída por seu reconhecimento e integração com os demais modos de ver, apreender e interagir com a realidade. Nesse sentido, a Estética não substitui, ao contrário, amplia a análise do fenômeno humano e social.

O presente tópico resgatou elementos de natureza filosófica, com ênfase na importância e presença da Estética na ação humana, de maneira articulada com outras dimensões da ação - teórica e prática. Pretende-se com tais elementos de argumentação destacar a importância e contribuição da Estética para análise da ação humana e, por consequência, organizacional.

ESTÉTICA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Cabe, após resgatar e argumentar acerca da existência e presença de uma função estética na ação humana e, conseqüentemente, na ação organizacional, apontar e refletir acerca dos estudos organizacionais envolvendo a Estética. Afinal, pretende-se, ao considerar a criatividade, contribuir para a expansão do uso de perspectivas que considerem a dimensão estética para compreensão dos processos organizacionais.

Uma das dificuldades apontadas pelos dirigentes e membros das organizações decorre da ênfase no aspecto racional, técnico, já presente na formação universitária de tais profissionais. Estes acabam por desenvolver uma alta capacidade analítica que, mesmo assim, não tem se mostrado suficiente para fazer face ao dinamismo social e organizacional, incorrendo em riscos à própria sobrevivência (CHANLAT, 1992).

No contexto acadêmico, mormente as pesquisas, o problema também se apresenta, à medida que os estudos convergem, majoritariamente, para elementos mensuráveis, objetivos, que por si só não se mostram suficientes, pois ao concentrar-se nas técnicas e aspectos lógicos não se consegue dar conta dos elementos subjetivos presentes e inerentes ao processo de interação humana e organizacional.

Os pesquisadores organizacionais não podem desconhecer, por um lado, o traço marcante de racionalidade e empirismo presente nos estudos organizacionais, contribuição da modernidade, como foi delineado anteriormente. Tampouco podem ignorar as críticas dos pesquisadores pós-modernos. E aí, estabelece-se um impasse, um divisor de águas: como reconhecer a pertinência das críticas e, ao mesmo tempo, manter a contribuição decorrente da experiência e da razão (matriz teórica e matriz prática)? A consideração da Estética para a análise organizacional, denominada de matriz estética, é um caminho para os estudos organizacionais conforme aponta LEAL (2000a ; 2002); CARR & HANCOCK (2002).

Tal possibilidade, anteriormente, se fez presente em Strati (1992), que discorre sobre as possibilidades da Estética contribuir na análise organizacional, numa abordagem que auxiliará no lidar com a complexidade, ambigüidade e sutileza das organizações contemporâneas. O autor faz questão de evidenciar o fato de que a compreensão estética da vida organizacional é uma metáfora epistemológica, ou seja, uma forma de aprendizado diverso daqueles baseados em métodos analíticos. Cabe destacar a importância da Estética enquanto uma das formas de conhecimento, portanto, não a única; e ao reconhecê-la enquanto dimensão da vida organizacional proporciona riqueza, singularidade e subjetividade na apreensão da realidade organizacional.

Strati (1999), ao apontar a Estética como elemento central da vida organizacional considera-a como uma forma de conhecimento humano que envolve o julgamento estético, uma faculdade utilizada para avaliar se algo é prazeroso ou, alternativamente, se é adequado ao nosso gosto ou, ainda, se nos 'envolve' ou é indiferente.

Outro autor que utiliza a experiência estética enquanto elemento de análise organizacional, é Gagliardi (1996). Este aponta, inicialmente, três perspectivas da experiência estética a ser considerada nos estudos organizacionais, a saber: a) enquanto forma de conhecimento sensível diferente, e em contraposição ao conhecimento intelectual; b) enquanto forma de expressão da ação desinteressada, sem uma finalidade instrumental explicitada; e c) enquanto forma de comunicação, diferente da conversa ou diálogo, que pode expressar sentimentos que não podem ser explicitados ou codificados nas bases até então conhecidas.

Ao delinear como cada uma dessas dimensões se faz presente na vida cotidiana da organização, Gagliardi (1996) alerta para a profunda influência que a dimensão estética tem sobre a organização, inclusive sobre a performance da mesma; e que a escassez de estudos os quais privilegiem o elemento estético decorre da prevalência de premissas lógicas e ideológicas em detrimento de premissas intuitivas e estéticas. Uma vez que a dimensão estética exige formas de entendimento intuitivas, particulares, acaba por ser deixada de lado, em detrimento dos métodos analíticos ditos e tidos como precisos e passíveis de mensuração, como evidenciam Chanlat (1992); Strati (1992); Burrell (1992).

Menos amarrados à perspectiva de organização enquanto estrutura física, os estudos envolvendo a estética da vida organizacional tiveram edição especial na revista *Dragon*, editada por Pierre-Jean Benghozi, em 1987, cuja temática focalizou "a arte e a organização". Os artigos selecionados destacam a criatividade enquanto elemento inerente às pessoas e, por consequência, as organizações. As práticas organizacionais, segundo Benghozi, podem e devem ser analisadas considerando e articulando com a arte, com a dimensão estética. No entanto, a revista enfatiza a dimensão estética.

Três artigos merecem especial atenção, nos quais seus autores (DEGOT, 1987; RAMIREZ, 1987; RUSTED, 1987) ilustram as diferentes aproximações dos estudos envolvendo a estética organizacional sem recorrer às estruturas físicas de organização. Acabaram por enfatizar a sistematização do conhecimento por

meio de analogias com arte; o exame da beleza da organização e dos julgamentos do sentimento estético com respeito à organização como um todo; e o estudo de como são mediadas as estéticas em práticas estéticas. Esses três estudos enfatizam o ponto de vista do investigador e reconhece a importância do envolvimento estético no processo de juntar conhecimento sobre culturas organizacionais e símbolos.

Schmitt & Simonson (2000), ao considerarem as qualidades estruturais e referenciais da Estética em uma organização, alertam que algumas das percepções no âmbito organizacional são diretas, enquanto a maior parte é mediada cognitivamente, ou melhor, faz uso de elementos simbólicos para percepção e interpretação, é o elemento subjetivo. A mediação entre a subjetividade (dimensão estética) e a objetividade, faces da percepção e análise da realidade, pode ser caracterizada pela articulação entre três áreas distintas, a saber, o *design* de produto, a comunicação e o *design* espacial, expressas na Figura 1.

Verifica-se que o desenvolvimento das organizações exige ir além de diferenciais relativos à qualidade de produtos, de serviços e da gestão, já que se busca diferenciação, de modo a criar uma atração irresistível. A estética tem sido usada como um caminho para propiciar essa identidade gerando percepções positivas por parte dos clientes. Como exemplos de tais estratégias, temos as empresas Nike, Starbucks, IBM, Sony, dentre outras.

Figura 1 - A Presença da Estética no Âmbito Organizacional

Design de produto	Função	Forma	ESTÉTICA	
	Comunicação	Mensagem central		Mensagem periférica
	Design espacial	Estrutura		Simbolismo

Fonte: Bernard (2000), c/adaptações.

Ao relatar os benefícios da Estética para as organizações, Schmitt & Simonson (2000) relatam que a estética propicia fidelidade, permite preços elevados, transpõe o excesso de informações, permite proteção aos ataques da concorrência, aumenta a produtividade, reduz custos, considerando que todas esses potenciais benefícios dependem, naturalmente, de um gerenciamento adequado.

No Brasil, há alguns trabalhos envolvendo a dimensão estética com vista à sua integração na análise organizacional, a exemplo dos desenvolvidos por Leal (2000a; 2000b; 2001; 2002; 2003a; 2003b; 2004). Os mesmos buscam articular a dimensão subjetiva, com ênfase na Estética, associando-a à arte, à gestão, à criatividade, às racionalidades e à cultura organizacional, o que evidencia a Estética como elemento onipresente, dimensão influenciadora do cotidiano organizacional.

Os trabalhos acima referenciados procuram demonstrar as possibilidades concretas de uso da Estética para análise organizacional, adentrando os aspectos subjetivo, sensível, afetivo, emocional, poucos explorados e, mesmo, ignorados. Naturalmente, as perspectivas no uso da Estética continuam por ser exploradas, dada à resistência inicial, em face do primado da racionalidade. É a partir da dimensão estética que se pretende efetuar um nexos com a criatividade, processo inerentemente humano e organizacional, o qual tem sido efetuado na perspectiva racional. Para isso, inicialmente, se faz necessário contextualizar a criatividade no âmbito dos estudos organizacionais.

A CRIATIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A intensa velocidade com que ocorrem as mudanças tem exigido das organizações suficiente flexibilidade para adequarem-se às exigências e solicitações, mediadas pelos diferentes elementos do contexto social. Essa capacidade de adaptação pode decorrer da experiência acumulada, do conhecimento teórico adquirido ou daquilo aqui denominado de criatividade. Este terceiro elemento ou aspecto é apontado como o grande diferencial competitivo das organizações. Esclareça-se que tais elementos não são excludentes ou indissociáveis.

Quando, por exemplo, o processo de mudança se dá no plano do indivíduo e dos grupos de indivíduos, o termo criatividade é mais comum e recorrente. Por sua vez, quando se fala em mudança organizacional, o mais comum é utilizar o termo inovação, cujo foco está no acumular de experiências ou especulações. Ou seja, criatividade e inovação são duas das dimensões da mudança, já que a mudança advém da concretização e aplicação das novas percepções e idéias; afinal, as organizações são resultantes das relações entre indivíduos.

Sternberg (2000) considera que a criatividade envolve a produção de algo que seja original e de valor, e que além de original deve ser útil e executável. Desse modo, a criatividade não resulta em aprimoramentos ou modificações que não alterem o âmagdo do processo, pressupõe, sim, a ruptura, a inovação.

Torance (1965) define criatividade como o processo de se tornar sensível a problemas, deficiências e lacunas, e, assim, formar idéias ou hipóteses com relação a esses problemas ou deficiências; testar hipóteses, modificando-as e revendo-as sempre que necessário. Pode ser verificado que a noção predominante é de assumir a criatividade enquanto processo racional, próximo à idéia de inovação.

Stein (1974) contempla a possibilidade de considerar a criatividade enquanto processo criativo apontando três fases: a primeira é marcada pela reflexão ou preparação; a segunda resulta em uma síntese do que ocorreu na primeira; enquanto a terceira seria decorrente da sensibilidade estética profunda e que resulta na "iluminação". Essa sensibilidade estética pressupõe a qualidade de perceber-se do "novo", ou seja, romper com um dado padrão de solução, encaminhamento, análise.

Alencar (1998 *idem*), assim como Kao (1997) consideram que a criatividade implica na geração de idéias novas, sendo um processo intencional voltado para o aprimoramento individual e coletivo de uma organização ou mesmo da sociedade em geral.

Bono (1994) enfatiza a necessidade de rejeitar padrões estabelecidos e olhar as coisas de uma forma diferente, apresentando cinco usos para o pensamento criativo: melhoramento, solução de problemas, valor e oportunidade, futuro e motivação. Melhoramento consiste em descobrir uma maneira melhor de fazer as coisas. Solução de problemas, em imaginar alternativas para evitar e solucionar problemas. Valor e oportunidade compreendem a adição de valor na sua criação e na projeção de oportunidades. Futuro consiste em delinear o futuro além de lidar com todas as possíveis possibilidades; e a motivação está associada à possibilidade de haver uma idéia eficaz.

Bono (1994) desenvolveu a expressão "pensamento lateral" para se referir à criatividade como um fenômeno lógico. O pensamento lateral pode ser compreendido como técnicas sistemáticas para mudar conceitos e percepções e gerar novos, bem como explorar uma gama de possibilidades e abordagens. A criatividade é vista como um processo associado a uma função matemática.

Verifica-se que, mesmo sendo predominante a visão da criatividade como algo lógico, encadeado, tida como uma técnica para solução de problemas ou criação de algo de modo sistemático, a exemplo de Duailibi & Simonsen Jr. (1990) e Bono (1994), outros autores valorizam e consideram perspectivas subjetivas que permitem a aproximação com a dimensão estética referenciada no tópico anterior.

Para Ostrower (1986), os valores culturais vigentes moldam as idéias e hábitos como clima mental para a ação; já para Bono (1994), o referencial mental é

criado pela lógica das idéias dominantes. Predebon (2002) vai enfatizar o aspecto motivacional da criatividade organizacional, e aponta três possibilidades: a busca por solução de problemas; a busca por descoberta de oportunidades; e a proveniente de impulso próprio do homem, denominada de aventura do novo, fruto de um sentimento forte e inato que combina curiosidade e anseio de conquista.

Já Kneller (1978) considera que o pensamento criativo como inovador, explorador, ocorre quando atraído pelo desconhecido e indeterminado. Aponta, então quatro categorias delimitadoras da criatividade: (1) o indivíduo que cria: fisiologia, temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores; (2) os processos mentais: motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação; (3) as influências ambientais e culturais; e (4) os produtos: teorias, invenções, pinturas, esculturas e poemas.

Percebe-se que predomina a noção de criatividade enquanto processo linear e orquestrado, intencional, o que é pouco limitado; afinal, em tais processos de criação ou descoberta os referenciais anteriores nem sempre tornam possível o alcance do propósito inicial. Não se trata de aprimoramento ou inovação, mas de criação. Desenvolver tais climas nas organizações é um enorme desafio para os seus participantes, por duas razões básicas. A primeira decorre do fato de que os indivíduos não estão habituados a atuar em ambientes que valorizem a autonomia e liberalidade.

A segunda advém-se do viés tradicional da nossa formação educacional que, habitualmente, pouco estimula o desenvolvimento do potencial criador latente nos educandos, preocupando-se com a reprodução do conhecimento, centrado no passado, sem de algum modo remetê-lo para o futuro. Não se busca potencializar o aluno, o futuro cidadão, o futuro profissional para a resolução de problemas, os quais ainda não estão postos ou dados.

Bono (1994), evidenciando tal disposição, observa que as organizações e o campo da administração têm se voltado para potencializar o desenvolvimento da capacidade de pensar e, mais que isso, a maneira como articular os elementos envolvidos, de modo a proporcionar um grau de articulação que gere percepções ampliadas e novas questões organizacionais. O que causa tal estímulo, quanto ao aspecto da criatividade nas organizações, é o fato de que, para sobreviverem e, mesmo, crescerem, as organizações necessitam diversificar suas atividades, antecipar necessidades, melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Para tanto, a criatividade é algo essencialmente necessário e a realização de inovações uma preocupação constante.

Quando Koestler (1964) discorre sobre a criatividade, ele evidencia como aspecto chave para antever o novo ou conexões desconhecidas, o fato de o homem conhecer profundamente a área de atuação ou interesse. Torrance (1965), como já referenciado, vai enfatizar a criatividade enquanto processo de se tornar sensível a problemas, deficiências e lacunas, e assim formar idéias ou hipóteses solucionadoras de problemas. Já Stein (1974) valoriza os processos cognitivos, o modo como o homem lida com os estímulos do mundo externo, ou seja, como o indivíduo vê, percebe, registra as informações e acrescenta as novas informações aos dados previamente registrados.

O caráter natural e essencial da criatividade é apontado por Duailibi & Simonsen Jr. (1990) quando consideram que, em todas as profissões, existem dois tipos de homens, aqueles que seguem caminhos já trilhados, em função do conhecimento que adquiriram sistematicamente, e aqueles outros que agem criativamente, isto é, descobrem caminhos novos e que, considerando o conhecimento como um meio e não como um fim em si mesmo, acrescentam a esse conhecimento o resultado de sua criatividade, ampliando-o.

Adotando um entendimento de caráter subjetivo para a criatividade, Cameron (1998) define criatividade como um processo intuitivo, no qual se chega à solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado, e utiliza-se todo um conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, muitas vezes, de forma inconsciente. De modo similar, Mosquera (1973) considera a criatividade como um

processo no qual o indivíduo rejeita o óbvio, numa atitude de "força contra a maré", fruto de um estado de constante insatisfação e de contínua opção, movido por algo que foge a racionalidade instrumental.

Cameron (1998, pg.17) conceitua criatividade como "um ato da alma, uma expansão e extensão da força divina, não apenas uma 'viagem do ego' que nos satisfaz". Concebe a criatividade de forma indistinguível da espiritualidade, em que a inspiração e o alinhamento do pensamento em possibilidades mais positivas assumem um caráter preponderante para a autêntica arte através do eu. Valoriza-se o processo de crescimento espiritual, renovação e cura muito mais que o produto daí proveniente. A espiritualidade contida nos estudos e técnicas de Cameron soma-se aos estudos sobre as condições da criatividade, as quais têm como uma de suas bases a motivação intrínseca, sendo a sensibilidade o nutriente para fortalecer a percepção de si mesmo.

A criatividade é objeto de diferentes definições e concepções, seja enquanto um conjunto de atributos da personalidade, uma habilidade particular para resolver problemas, como, também, algo que foge da tradição, decorrente de experiências acumuladas e do uso da razão. A criatividade traz o novo, o inusitado, fruto da sensibilidade, da atenção plena, do "vazio criativo". Estes são aspectos que não têm sido considerados nas definições acerca dos processos de criatividade.

Alencar (1996), ao comentar sobre o predomínio da racionalidade instrumental, considera que a ênfase exagerada no pensamento analítico, convergente e lógico, ao lado de processos de condicionamentos sedimentados ao longo de muitos anos, faz com que muitos de nós subutilizemos as nossas possibilidades para criar e usufruir as fontes interiores de criação.

Esse caráter instrumental dado à criatividade, conforme os trabalhos de Duailibi e Simonsen Jr (1990), Bono (1994) e Sternberg (2000), a torna, apenas, um meio de solucionar problemas ou de gerar algo útil e de valor, de caráter extrínseco. Predebon (2002), da mesma forma, aponta como justificativas para o desenvolvimento de novas idéias ao considerar que:

Somos criativos, assim, primeiro porque exercemos nossa capacidade para sobreviver, resolver problemas. Depois para ganhar mais lucro e/ou poder, aproveitando oportunidades. E, finalmente, para nos sentirmos realizados, acrescentando algo de nós ao mundo, que pode ser a obra artística, inédita, ou o novo conhecimento científico/tecnológico, ou, ainda, o novo produto de consumo. É isso que nos leva a aventura do novo (PREDEBON, 2002, p.88).

Os estudos envolvendo criatividade, classicamente, encontram na Psicologia a sua origem e embasamento teórico, apresentando autores como Freud e Kubie, na Psicanálise; Wertheimer, Busse e Mansfield, na Gestalt; Rogers, May, Maslow, na Psicologia Humanista (Dorsch; Hacker; Stapf, 2001). Porém, curiosamente, não são utilizados em estudos que envolvem a criatividade contribuições de teóricos da Educação, das Belas-Artes e nem mesmo da Filosofia, o que certamente limita a compreensão do tema e dificulta a interação com outras áreas do conhecimento humano.

Ora, como pode as áreas do saber humano de maior caráter inovador e criativo serem desconsideradas na análise e compreensão das formulações humanas que envolvem criatividade e inovação, especialmente no âmbito das organizações? Certamente, os pressupostos adotados para a formação educacional predominante esclarecem, por um lado, o caráter prescritivo que impõe um padrão, um limite, negando as possibilidades de fazer diferente, de fazer melhor.

A dimensão estética da ação humana, portanto, precisa ser considerada e resgatada, caso o propósito seja não apenas a reprodução, a técnica que limita por demais a capacidade de superação dos problemas e desafios organizacionais, mas a produção, a criação.

Alencar (1998) observa que as organizações estimulam muito mais a dependência e a passividade do que a iniciativa e a criatividade. O agir com um fim específico acaba se tornando em elemento bloqueador da capacidade criativa, pois não possibilita que o indivíduo utilize todo o seu potencial. O agir centrado em

fins de natureza econômica acabou por gerar o uso da racionalidade instrumental e seu desenvolvimento em detrimento do desenvolvimento da racionalidade substantiva. Essa limitação na criatividade é fruto da incompatibilidade entre os princípios predominantes da racionalidade instrumental nas escolhas organizacionais, aliado ao fato de as ações organizacionais se assentarem em princípios modeladores de mentes.

Associada à racionalidade instrumental, pode-se considerar a existência da "criatividade instrumental", na medida em que esta reflete o aprimoramento e não a criação de algo "novo", e que, portanto, visa sempre a um fim determinado. O lucro e a funcionalidade são as razões primordiais para se desenvolver esse tipo de criatividade (WATKINS & KING, 2002).

Da mesma forma, há uma outra perspectiva da criatividade, sob a ótica da racionalidade, ou seja, embasado em premissas da racionalidade substantiva – a "criatividade substantiva". A criatividade como componente intrínseco do ser humano é a essência da "criatividade substantiva". Praticar esse tipo de criatividade é desprovido de qualquer tipo de justificativa, e pode ser potencializada em ambientes nos quais os participantes estabelecem relações verdadeiras, com elevados graus de autonomia e liberdade de pensamento e, conseqüentemente, de criação.

Cabe então, evidenciar as possíveis associações entre criatividade e Estética, assim como, a contribuição para os estudos organizacionais.

A CRIATIVIDADE E A ESTÉTICA

Ficou evidenciado no tópico anterior que a noção de criatividade nas organizações está predominantemente associada à racionalidade instrumental, a exemplo de Koestler (1964); Torrance (1965); Stein (1974); Duailibi & Simonsen Jr (1990); Sternberg (2000); Predebon (2002); Watkins & King (2002). Poucos autores exploram a criatividade enfatizando a subjetividade, a criação, a exemplo de Cameron (1998); Mosquera (1973); Alencar (1996; 1998). Assim, entendendo a necessidade de os estudos que privilegiam os aspectos subjetivos, sensíveis - não negando os aspectos objetivos - serem ampliados, uma das perspectivas a ser considerada é a da Estética.

Saliente-se, a princípio, o reconhecimento da existência de tipos de criatividade, associados à objetividade e a subjetividade. Indo além, quer-se considerar a existência de uma criatividade cuja essência está predominantemente associada à Estética. Partindo desse pressuposto, um dos objetivos do artigo é evidenciar a necessidade de inclusão da Estética enquanto dimensão da ação humana, nos estudos e pesquisas que envolvem a criatividade.

Como já discutido, a gestão organizacional, nas últimas décadas, tem se voltado para a ação centrada nos elementos de caráter técnico, racional, para atendimento das demandas organizacionais, o que não tem sido suficiente para dar conta dos velhos, assim como dos novos desafios. Ampliar a capacidade de compreensão pressupõe pensar novas perspectivas, não necessariamente novas, mas que permitem considerar a organização sobre novas perspectivas.

Faz-se necessário adentrar no âmbito da arte, da sensibilidade, da emoção, da intuição, e isso não significa, de modo algum, deixar de lado o conhecimento racional, técnico, a experiência desenvolvida ou acumulada. Fazer a conexão desses dois aspectos tornou-se crucial e decisivo para a sobrevivência de muitas organizações, quer elas tenham isso claro ou não. Esse nexos, na prática, já se dá, individual e coletivamente, inclusive por estímulo das organizações, por meio de processos de gestão que consideram a criatividade como uma variável importante. A união desses aspectos mostra-se de extrema relevância enquanto elemento auxiliador das mudanças organizacionais, as quais têm sido intensas.

Os trabalhos de Leal (2000a; 2001; 2002; 2003c; 2004) procuram ampliar a reflexão por enfatizar e resgatar elementos filosóficos da estética, sempre buscando a articulação com a gestão e a análise organizacional, assim como com a

cultura organizacional. Enfatiza-se a possibilidade de, por meio da estética, ampliar a compreensão da vida organizacional, aliada à perspectiva lógico-racional.

Compreender as inter-relações do processo criativo continua sendo relevante às organizações, e sua conexão com a Estética mostra-se determinante para o avanço na compreensão da criatividade. Esta pode, assim, ser considerada enquanto processo decorrente tanto da racionalização instrumental e/ou substantiva, do resultado das experiências ou tentativas de acerto, como, também, enquanto possibilidade de concepção de algo novo.

As investigações estéticas, no campo organizacional, têm se concentrado nas características do serviço ou produto; no ambiente de trabalho, particularmente nos equipamentos e acessórios; e mais recentemente nos estudos relativos à cultura organizacional. Ou seja, na maioria dos casos, os estudos nesse campo têm sido realizados de maneira marginal ou intensamente instrumental; mas tal quadro tem sofrido alterações positivas como demonstram os trabalhos de Watkins & King (2002); Dégot (1987); Ramirez (1987); Rusted (1987).

Tais trabalhos têm apontado a necessidade de refletir sobre a perspectiva estética para a compreensão da dinâmica organizacional; afinal, a Estética se faz presente, de modo intrínseco, nas atividades cotidianas do ser humano e, de modo relevante, no processo de aprendizagem e apreensão/compreensão do ambiente organizacional, especialmente, quando em momentos de mudanças e transformações (LEAL, 2002).

Ao considerar a Estética, tem-se a ampliação, tanto do entendimento das escolhas humanas, como organizacionais; afinal, as organizações buscam atender necessidades humanas quando centradas em princípios de natureza ética ou, de maneira questionável, quando cria ou fomenta desejos. Tanto num caso, como noutro, a Estética auxilia na compreensão e interação homem-homem; homem-sociedade.

Como argumento do valor e importância da Estética para compreensão do fenômeno organizacional, a Figura 2 segmenta a dimensão objetiva e subjetiva da organização.

Figura 2 - A Estética e a Criatividade na Organização

Conhecimento	Intelectual	Sensível	ESTÉTICA
Fonte do Conhecimento	Racional-Empírico	Intuitivo	
Conhecimento	Sensorial	Inefável	
Aprendizado	Razão	Sentimento	
Comunicação	Discurso ou diálogo	Emoção	
Ação	Instrumental	Substantiva	

Fonte: Gagliardi (1996), c/adaptações.

A associação latente que pode ser estabelecida entre a Estética e a criatividade se faz à medida que o contexto de mudanças e transformações intermitentes é uma condição prévia para a criatividade. Não é possível pensar a criatividade sem a associação com a Estética, seja a criatividade advinda da reflexão teórica, seja da reflexão sobre a experiência anterior.

Os estudos envolvendo criatividade que permitem melhor aproximação com a Estética são os que fazem uso de abordagens e fundamentos teóricos embasados na psicologia humanista, como os de Rogers (1969) e May (1982). Estes têm um entendimento da criatividade enquanto processo relacional, fruto da singularidade humana em interação com os fatos e eventos que o cercam e que demandam soluções originais, sem negar a experiência passada, mas, também, sem se fixar na mesma para superar os desafios. Ainda assim, tal visão fica aquém da compreensão do processo criativo, apesar de observá-lo como um o processo intrínseco ao homem e não algo fora dele.

A importância da Estética em relação a criatividade fica evidenciado quando Gagliardi (1996) aponta a experiência estética como uma forma de conhecimento, conhecimento sensível, diferente do conhecimento intelectual, teórico ou empírico, os quais são fontes da criatividade, mas insuficientes para abarcar o inconsciente tácito e que não pode ser expresso por meio de palavras. Para tanto, torna-se necessário abertura aos sentimentos e emoções, a intuição e a curiosidade, conforme aponta Rogers (1969) e Maslow (1967).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente artigo, buscou-se refletir acerca da Estética como elemento presente e inerente à criatividade, algo que tem sido ignorado pela literatura organizacional. Para tanto, demonstrou-se a articulação existente entre a Estética, enquanto componente da ação humana, sua presença no âmbito organizacional, especialmente no *design* e no marketing. Em seguida, procurou-se articular Estética com criatividade, ao considerar a interação existente dentre as diferentes dimensões de percepção, análise e interpretação da realidade.

Procurou-se entender a criatividade, enquanto processo de criação, de novas idéias, com destaque para as interações com a Estética, sem ignorar os aspectos presentes nos processos criativos, frutos da racionalidade instrumental. As idéias aqui desenvolvidas apontam para três perspectivas que afetam a ação humana – a racionalidade, o empirismo e a Estética -, sempre presentes, em maior ou menor grau, ainda que em dados momentos ou circunstâncias da vida ocorra o predomínio de uma delas.

Tentou-se, também, demonstrar a relevância e contribuição da Estética para vislumbrar a base, a essência da criação humana por meio dos seus atos e ações. Destacar essa dimensão humana - a dimensão estética - enquanto elemento para explicar os processos da interação humana e, em particular, os decorrentes da criatividade nas organizações, foram os aspectos enfatizados ou associados. Refletir sobre os aspectos da criatividade que estão além da racionalidade, decorrentes da experiência e da razão, e, portanto, só podem ser considerados a partir de uma outra dimensão - a Estética -, é a sinalização da necessidade de continuidade dos estudos envolvendo organizações, criatividade e Estética.

A Estética, assim como a *práxis* e a razão, estão presentes de modo manifesto, ou pelo menos, potencial, em todos os atos humanos, em todos os atos de percepção ou de criação. Do ato de criação, por exemplo, se pode dizer que, quanto menos esperado é o seu resultado, tanto mais indispensável é a participação da criação, a exemplo da criação técnica.

O propósito principal do artigo foi ampliar a perspectiva de análise da criatividade, considerando a Estética como um elemento basilar, pois ao ignorar a presença da mesma tem-se uma limitação seja da compreensão do que vem a ser criatividade, seja da consideração da mesma no âmbito organizacional. O problema coloca-se, então, como de natureza ou caráter conceitual, o que exige argumentos, maturação, paciência; afinal a não observância de perspectivas de análise organizacional envolvendo a filosofia - neste artigo, a Estética - acaba por redundar em limitação e restrição da compreensão e análise dos fenômenos organizacionais. Quando o quadro teórico ignora alguns dos elementos presentes no processo em análise, são evidentes as limitações das conclusões e inferências a que se chegam.

Traz-se, ainda, reflexão de Schopenhauer (1991) sobre a Estética e sua presença na ação humana. O autor afirmar que a Estética não classifica objetos, ela os sente e os apresenta nada mais, pressupondo que a imaginação precede o pensamento e é necessária a ele; a atividade artística ou formadora de imagens da mente é anterior à atividade lógica, formadora de conceitos. O homem é um artista tão logo imagina, e muito antes de raciocinar. Cabe, então, considerar que antes da razão vem a sensibilidade, e só depois vem a ação, ou ainda, o homem primeiro sente, depois pensa e, em seguida, age, e o faz consciente ou inconscientemente.

A Estética é uma premissa básica, pois o pensar - a Razão - trabalha com o conhecido, buscando compreender o desconhecido com base no conhecido. A sensibilidade - a Estética - permite o sentir que será em seguida cognoscível, ou seja, objeto do pensar. A criatividade está na esfera do sentir, entretanto, tem sido vista, majoritariamente, na esfera do pensar; logo, o processo torna-se limitado e restrito.

A frase, abaixo, expressa essa necessidade de considerar a Estética, a Arte, para ampliar a compreensão do nosso viver, para além do pensar.

A arte não é um produto, mas sim origem, não é criada, mas sim criação e está presente no ente humano quando este deixa de existir na qualidade mental de pensador e experimenta com a qualidade mental de perceptor (O Belo da Arte - Banda Kamaloka).

Adotando um entendimento de caráter subjetivo para a criatividade, Mosquera (1973) considera a criatividade como um processo no qual o indivíduo rejeita o óbvio, numa atitude de "força contra a maré", fruto de um estado de constante insatisfação e de contínua opção, movido por algo que foge à racionalidade instrumental. De modo similar, Cameron (1998) define criatividade como um processo intuitivo que permite chegar à solução de um problema sem passar por um procedimento estruturado, utilizando todo um conjunto de conhecimentos que o indivíduo possui, muitas vezes, de forma inconsciente.

Segundo Cameron (1998), criatividade é "um ato da alma, uma expansão e extensão da força divina, não apenas uma 'viagem do ego' que nos satisfaz". Concebe a criatividade de forma indistinguível da espiritualidade, em que a inspiração e o alinhamento do pensamento em possibilidades mais positivas assumem um caráter preponderante para a autêntica arte por meio do eu, valorizando o processo de crescimento espiritual, renovação e cura muito mais que o produto daí proveniente. A espiritualidade contida nos estudos e técnicas de Cameron soma-se aos estudos sobre as condições da criatividade, que tem como uma de suas bases a motivação intrínseca, na qual a sensibilidade pode ser vista como o nutriente para fortalecer a percepção de si mesmo.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, Eunice M.L.S. *A gerência da criatividade: abrindo as janelas para a criatividade pessoal e nas organizações*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 38, n.2, abr/jun 1998.
- BAUMGARTEN, Alexander G. *Estética*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.
- BONO, Edward de. *Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- CAMERON, J. *Criatividade: a mina de ouro. Seja criativo e conquiste o seu espaço*. Tradução: Maria Clara de B. W. Fernandes. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.
- CARR, A.; HANCOCK, P. Art and aesthetics at work an overview. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*. Las Cruces, 2002. Vol. 2, Issue, 1. p. 1-8.
- CHANLAT, J. F. (coord.) *O Indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.
- DEGOT, V. Portrait of the manager as na artist. *Dragon*, v. 2, nº 4, 1987.
- DORSCH, F.; HACKER, H.; STAPF, K. *Dicionário de psicologia*. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DUAILIBI, R. & SIMONSEN Jr., H. *Criatividade & marketing*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organization life. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C., NORD, W.R. (eds). *Handbook of organization studies*. London : Sage, 1996.

GUILFORD, J.P. Creativity: retrospect and prospect. In: PARNES, S.J.; NOLLER, R.B.; BIONDI, A.M. (eds). *Guide to creative action*. N. York: Scribner's, 1977.

HANCOCK, P. Aestheticizing the worl of organization: creating beautiful untrue things. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*. Las Cruces, 2002. Vol. 2, Issue, 1. p. 91.

KANT, Immanuel. *Textos selecionados*. São Paulo: Nova Cultural, 1991. - (Os pensadores)

_____. *Crítica da faculdade de julgar*. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

KAO, John. *Jamming – a arte e a disciplina da criatividade na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KNELLER, George. F. *Arte e ciência da criatividade*. 5ª ed. São Paulo: IBRASA, 1978.

KOESTLER, A. *The Act of creation*. New York:MacMillan, 1964.

LEAL, R. S. Arte, estética e administração: ampliando a compreensão da dinâmica organizacional In: *Anais ... III Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, São Paulo, 2004.

_____. The aesthetics while influential element of the organizational culture: a perspective of analysis. In: *Anais ... Third International Conference - Iberoamerican Academy of Management*, São Paulo, 2003a.

_____. A dimensão ética-estética como premissa para a gestão organizacional In: *Anais ... Encontro Nacional da Associação de Entidades de Pós-Grad em Administração*, Atibaia, SP. 2003b.

_____. A dimensão ética-estética como parâmetro para gerência nos novos tempos In: *Anais ... XXXVIII Congresso Latinoamericano de Escolas de Administração*, Lima, Peru, 2003c.

_____. Razão, práxis e estética: integração de diferentes dimensões de análise organizacional In: *Anais ... XXVI Encontro Nacional da Associação de Entidades de Pós-Grad. em Administração*, Salvador, 2002.

_____. Dimension aesthetics: the essence of the creativity and innovation in the choices and changes organizations. In: *Anais ... Second International Conference of the Iberoamerican. Academy of Management*. México, 2001.

_____. A dimensão estética enquanto elemento influenciador da cultura organizacional: construção de um referencial de análise. *Anais ... do XXIII Encontro Nacional da Associação de Entidades de Pós-Graduação em Administração*. Florianópolis, 2000b.

_____. Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida. *Anais ... do I Encontro Nacional de Estudos Organizacionais – Eneo*, Curitiba, 2000a.

MASLOW, H.H. The creativity attitude. In: MOONEY, R.L. & RAZIK, T.A. (Eds.) *Explorations in creativity*. N. York: Harper & Row, 1967.

MAY, R. *A coragem de criar*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

MOSQUERA, J. J. *Psicologia da arte*. Porto Alegre: Sulina, 1973.

MUKAROVSKA, Hana. *Escritos sobre estética e semiótica da arte*. Lisboa: Editorial Estampa, 1979.

- OECH, Roger Von. *Um "toc" na cuca*. São Paulo: Cultura, 1988.
- OSTROWER, Fayga. *Criatividade e processos de criação*. 5ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1986.
- PLATÃO. *A República*. 7ª ed. Lisboa: Calouste Gulbenkian, 1993.
- PREDEBON, José. A criatividade e a aventura do novo. *Revista da ESPM*. São Paulo. v. 9, n.5, set/out 2002. p. 86-91.
- RAMIREZ, R. An aesthetic theory of social organization. *Dragon*, v. 2, n. 4, 1987.
- ROGERS, C.R. *Freedom to learn*. Columbus: Charles & Merrill Publ., 1969.
- RUSTED, B. It's not called show art! Aesthetic decisions as organizational practice, *Dragon*, v. 2, n. 4, 1987.
- SCHILLER, Friedrich. *A educação estética do homem*. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.
- SCHMITT, B. & SIMONSON, A. *A estética do marketing*. São Paulo: Nobel, 2000.
- SCHOPENHAUER, Arthur. *O mundo como vontade e representação*. III parte - Crítica da filosofia kantiana; parerga e paralipomena, capítulos V, VIII, XII, XIV. 5ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. - (Os pensadores)
- STEIN, M. I. *Stimulating crativity*. Group procedures. New York: Academic Press. vol II, 1974.
- STERNBERG, Robert J. *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- STRATI, Antonio. Aesthetic understanding of organizational life. *Academy of Management Review*, vol. 17, nº. 3, 1992.
- _____. *Organization and aesthetics*. London : Sage, 1999.
- TORANCE, E. P. *Rewarding creative behavior*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, 1965.
- WATKINS, C.; KING, I. W. Organisational performance: a view from the Arts. *Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science*. Las Cruces, 2002. Vol. 2, Issue, 1. p. 31.