

O Espaço Físico e a Formação das Impressões nas Organizações: integrando as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo sob a perspectiva dramática

Autoria: Priscilla Galindo França de Oliveira, José Ricardo Costa de Mendonça

Resumo

Esse ensaio teórico tem o objetivo discutir as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo, como parte do processo de gestão de impressões sobre as organizações por meio dos cenários. Embora seja amplamente pesquisado na literatura estrangeira, o gerenciamento de impressões ainda é relativamente pouco conhecido e pesquisado no Brasil. Assim, este trabalho pode contribuir para ampliar os conhecimentos sobre o tema, e mais especificamente, para o aprofundamento de um aspecto deste fenômeno complexo que é a influência dos cenários (artefatos e espaço físico) na formação das impressões sobre as organizações. Propõe-se neste trabalho que o controle do espaço físico, que é compreendido pelas dimensões funcionalidade, estética e simbolismo, está interligado com o controle das interações e das impressões sobre a organização.

1 Introdução

Observa-se que o ambiente físico, apesar de representar o espaço onde a maioria das interações ocorre nas organizações, não tem ocupado uma posição de destaque na literatura especializada em administração. Tradicionalmente o ambiente físico tem recebido pouca atenção de estudiosos de gestão e de comportamento organizacional, poucos livros tratam do tópico e, aqueles que o fazem não lhe dedicam a devida atenção ao tema (DAVIS, 1984; BARCLAY e YORK, 2001).

A interação social é um importante aspecto da vida do ser humano. Os indivíduos interagem em diversos níveis da vida social - com a família, os amigos, nas igrejas, no trabalho. Em cada interação percebe-se a importância da avaliação que se faz a respeito do outro. Esse processo de avaliação é conhecido como percepção social (MENDONÇA, 2003). Schlenker (1980) define percepção social como um processo pelo qual, na tentativa de entender ações e decisões, as pessoas fazem atribuições sobre as causas que geraram tais eventos, bem como formulam construtos que dão significados ao que ocorre no mundo a sua volta.

Segundo Baumeister (1982), o gerenciamento de impressões diz respeito ao uso de comportamentos para comunicar aos outros indivíduos, alguma informação sobre si mesmo. O uso destes comportamentos de gerenciamento de impressões é motivado pelo desejo de agradar a audiência e de construir (criar, manter e modificar) uma imagem pública congruente com a imagem considerada ideal pelo ator (BAUMEISTER, 1982).

De acordo com Gardner e Martinko (1998) o ambiente onde ocorrem as interações é constituído pelo cenário e pelo contexto no qual atores atuam para uma audiência. Dessa maneira, as características e os comportamentos do ator e da audiência combinam-se com evidências do ambiente para servir como estímulos. Estes estímulos são seletivamente percebidos e interpretados por meio de variados processos cognitivos, motivacionais e afetivos que produzirão em cada parte uma definição da situação. Ainda segundo os autores, a “definição da situação” é formada por estímulos gerados pelas características e comportamentos do ator e da audiência, combinados com sugestões do ambiente que guiarão o comportamento dos indivíduos, nas interações sociais. Vale salientar que personalidade também tem papel moderador neste processo (GARDNER; MARTINKO, 1998).

O gerenciamento de impressões, conforme afirmam Mendonça et al. (2004), deve ser percebido como o processo desenvolvido para controlar as impressões sobre um indivíduo, bem como comportamentos desenvolvidos por grupos e organizações com a intenção de

provocar impressões “positivas” a seu respeito. Ainda conforme os autores, muitos têm abordado os processos de gerenciamento de impressões, entretanto com um foco maior nas ações e interações entre os “atores” (MENDONÇA et al., 2004).

Neste artigo, mesmo reconhecendo a complexidade do fenômeno, será dado maior ênfase aos “cenários” (artefato¹ e espaços físicos organizacionais) onde ocorrem as interações. É importante ressaltar que os artefatos serão analisados como dotados de significados dinâmicos, que são resignificados ao longo das interações, transformando, dessa maneira, os atores e os objetos.

O visual dos espaços físicos das organizações bem como outros artefatos físicos (como o fardamento) sinaliza aos funcionários e aos clientes o que a empresa valoriza e como eles devem se comportar (ROBBINS, 2005). O controle organizacional, a implantação de mudanças, bem como a transmissão dos valores culturais da organização, pode ser efetuada com o auxílio de artefatos tangíveis como arquitetura, *layout*, sinalizações, cores, aparência externa do edifício e materiais utilizados por meio dos seus significados implícitos e da interação de seus significados com a atividade social e sua re-significação ao longo do tempo, sendo incorporados à subjetividade dos indivíduos que interagem nestes espaços (MORGAN, 1996; DALE, 2005). Conforme Dale (2005), as intervenções no espaço por quem detém o poder, não podem ser pensadas considerando o espaço como matéria inerte, que pode ser manipulada sem a interferência do social. Há aí uma negociação entre o “ser” e a materialidade, como mutuamente construídos. Entende-se por materialidade o arranjo do espaço da organização, sua arquitetura, sua divisão no e do espaço, seu projeto e seus artefatos (KORNBERGER e CLEGG, 2003). Por meio do espaço físico das organizações, valores, idéias que podem não estar evidentes no discurso, mas são expressos no dia a dia dos funcionários, tornam-se parte da sua subjetividade incorporada (DALE, 2005). Outro fator importante é a percepção das diferenças entre os significados dados aos artefatos a partir das percepções dos atores e da audiência (ELSBACH, 2004).

Dessa maneira, percebe-se que o espaço físico constitui o cenário onde ocorrem as interações nas organizações e que as intervenções e decisões tomadas em relação ao espaço físico precisariam ser baseadas em estudos aprofundados. Como forma de avançar com os conhecimentos sobre o fenômeno optou-se por analisá-lo sob a perspectiva dramática, tomando como estímulo chave o conjunto ambiental que abrange o cenário, a cultura, o contexto e a natureza da tarefa. O cenário onde ocorrem as interações nas organizações compreende três dimensões: instrumentalidade, estética e simbolismo (YAVETZ et al., 2005). Considera-se que a forma como se desenvolve a criação do espaço físico organizacional, levando em conta as três dimensões apontadas por Yavetz et al. (2005), desempenha um papel relevante na formação das impressões nas organizações.

O objetivo deste ensaio teórico é discutir as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo, como parte do processo de gestão de impressões sobre as organizações por meio dos cenários.

Este texto está dividido da seguinte forma: primeiro, é discutido o GI, enfatizando-se seus aspectos dramáticos e a importância dos cenários; segundo, apresenta-se considerações sobre o processo de percepção e, especificamente, sobre os estímulos físicos; terceiro, os aspectos da cultura objetiva nas organizações são salientados; quarto, discute-se as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo do espaço físico; quinto, uma visão integradora da gestão do espaço e das impressões organizacionais é proposta; e sexto, considerações finais sobre o texto e sugestões para futuros estudos são apresentadas.

2 Gerenciamento de impressões

O gerenciamento de impressões, conforme argumenta Goffman (1959), envolve esforços para estabelecer significados ou propósitos de interações sociais, guiar ações e

auxiliar a definir o que esperar dos outros. Ao discutir o fenômeno o autor também analisa a maneira como o indivíduo apresenta a si próprio e as suas atividades em situações comuns de trabalho e as formas como molda as impressões que os outros formam a seu respeito. A perspectiva adotada por Goffman (1959) foi a dramaturgical, sob a qual se consideram as interações sociais como uma cena teatral e utilizam-se os elementos da dramaturgia como ferramenta analítica para estudar tais interações, compreendendo-se as pessoas como “atores” engajados em “*performances*” encenadas em variados “cenários” diante de “audiências”.

Para Deaux e Wrightman (1988) gerenciamento de impressões é o nome dado ao processo pelo qual, as pessoas, no intuito de criar imagens sociais desejadas, moldam seu comportamento. Por meio deste processo os indivíduos procuram controlar as impressões dos outros sobre seus comportamentos, motivações, moralidade, confiabilidade e inteligência, dentre outras características (ROSENFELD, 1997). Os comportamentos desenvolvidos nos processos de GI podem ser considerados como tentativas de influenciar a percepção de outros sobre um indivíduo, grupo, produto/serviço ou organização.

Segundo Schlenker (1980), os pensamentos das pessoas são guiados por significados sociais, portanto, seus valores, atitudes e crenças são influenciados pelo “outro” mais do que se costuma admitir. As roupas que o indivíduo veste, a forma como decora sua sala, o modo como caminha e como se senta, tudo, enfim, comunica coisas sobre ele ou ela, comunica uma identidade social e define o que se deseja e o que se pode esperar da outra pessoa. Cada ação tem um significado social que demonstra o que o indivíduo é e como deve ser tratado (SCHLENKER, 1980; ROSENFELD et al., 2002).

De acordo com Rosenfeld *et al.* (2002) o gerenciamento de impressões é um ritual mútuo que pode facilitar e controlar relações sociais, evitando constrangimentos. Neste texto adota-se uma visão expansiva dos processos de GI, que considera o gerenciamento de impressões uma característica universal do comportamento humano, por meio da qual as pessoas, constantemente se esforçam para criar uma “embalagem” ou “fachada” que comunique uma impressão desejada e identidades significantes para os outros (ROSENFELD et al., 2002).

Utilizando a sua definição da situação como guia, atores selecionam aqueles comportamentos por meio dos quais eles esperam obter a impressão mais desejada. O sucesso de uma apresentação é influenciado pelo grau em que a *performance* do ator é percebida como sendo congruente com a definição da situação pela audiência (GARDNER; MARTINKO, 1988).

A *performance* do ator compreende todas as atividades dos indivíduos, ou “atores” diante de um ou de vários observadores, que podem ser denominados de “audiência” (GROVE; FISK, 1989). Quando a congruência entre a *performance* do ator e a definição da situação feita pela audiência é alta, é mais provável para o ator criar as impressões desejadas e incitar respostas favoráveis. Inversamente, quando a audiência percebe a apresentação do ator como inapropriada, impressões negativas e indesejáveis reações da audiência são mais prováveis. Além disso, em uma troca social em andamento cada parte pode alternadamente e/ou simultaneamente ocupar papéis de ator e audiência (GARDNER; MARTINKO, 1988).

Para Goffman (1959), durante as interações cotidianas os indivíduos não utilizam métodos científicos para a tomada de decisões, vive-se de inferências. Os observadores procurarão no curto espaço de tempo da interação, perceber se existe alguma incongruência entre a apresentação do ator e o que ele deseja ocultar. Nessa verificação de congruência serão observados, portanto, a “fachada pessoal” e o “cenário”. O autor argumenta que o controle do cenário da uma vantagem durante a interação. Em sentido estrito, este controle permite ao ator introduzir dispositivos estratégicos que determinarão qual informação o público irá adquirir. De forma mais ampla, o controle do cenário pode dar ao ator um sentimento de

segurança. Quando o indivíduo é desconhecido, os observadores tentarão obter, a partir de seu comportamento e de sua aparência, informações a seu respeito baseando-se em experiências anteriores. Da mesma maneira, utilizarão o cenário como fonte de informações já que o fato de estar em um determinado cenário pode determinar o tipo de indivíduo que tem a “permissão” de ali estar. O cenário e os suportes do palco onde a referida ação pode ser executada diante, dentro ou acima, constituem o pano de fundo para o desenrolar da ação humana (GOFFMAN, 1959).

Segundo Ornstein (1989) os indivíduos ocupam muitos palcos enquanto atuam em seus variados papéis sociais. O conjunto de padrões comportamentais esperados e atribuídos ao indivíduo que ocupa uma determinada função em uma unidade social constitui o que se designa por papel social, entretanto, os indivíduos desempenham papéis diversos e o desafio e perceber qual o papel que uma pessoa está desempenhando ao se definir a situação, como forma de compreender seus comportamentos (ROBBINS, 2005). Neste contexto, argumenta-se que as variadas características ambientais, do ator e da audiência, servem como “estímulos” que moldam as definições da situação. Os estímulos interagem entre si de forma a gerar no ator e na audiência uma definição da situação que moldará então os comportamentos de ambos (SCHLENKER, 1980). Como neste trabalho a atenção será focada prioritariamente nas características ambientais, os estímulos ambientais considerados serão: o cenário; a cultura e a natureza da tarefa (GARDNER; MARTINKO, 1988).

Goffman (1959, p.13) analisa o ambiente como provendo um conjunto que inclui “a mobília, decoração, *layout* físico, e outros menos importantes itens que fornecem o cenário e o palco proposto para o GI”. Davis (1984) identificou três elementos das organizações que influenciam a quantidade e a qualidade dos estímulos recebidos pelos atores, que são: a estrutura física (ex: arquitetura e *layout*), os estímulos físicos (ex: horário no relógio, toque do telefone), e os artefatos simbólicos (ex: certificados, estilo do mobiliário, cores). Tal como nos palcos teatrais, os espaços organizacionais também possuem artefatos cênicos que são: plantas, objetos de arte, emblemas, fotografias, diplomas e prêmios. Nas organizações, os palcos onde ocorrem as interações são definidos pelo tamanho do escritório, posição relativa a outras pessoas ou organizações, estilo, mobília e acabamentos (ex: carpetes, tratamento das paredes, revestimentos) e cores utilizadas. Também a iluminação dá pistas em relação ao comportamento adequado aquele espaço organizacional, e, como no teatro, define como deverá se desenrolar a apresentação dos atores (ORNSTEIN, 1989).

O espaço físico não é um tema completamente novo na área de administração. As evidências físicas nos ambientes organizacionais já são estudadas na literatura de marketing há alguns anos e recebem especial atenção na área de marketing de serviços. Bitner (1992) considera a evidência física como um fator de impacto sobre as percepções dos clientes e dos funcionários, pois comunicam atributos de qualidade em relação aos serviços e criam expectativas nos clientes e nos funcionários, podendo inclusive, afetar a produtividade, a motivação e a satisfação dos funcionários. O cenário de serviços pode atrair ou barrar o acesso, pode influenciar a eficácia com que funcionários e clientes executam suas atividades, bem como influenciar a natureza e a qualidade das interações sociais. O cenário, ao comunicar significados, pode causar reações internas, produzindo efeitos sobre as crenças das pessoas em relação ao lugar e as pessoas que se encontram naquele lugar. Da mesma forma, as evidências físicas do cenário que compõem o ambiente físico podem auxiliar as pessoas a qualificar a organização e gerar reações emocionais, que por sua vez geram comportamentos (BITNER, 1992).

O impacto direto dos estímulos físicos nas emoções humanas e seu efeito nos comportamentos, *performance* e interações são também consideradas na psicologia ambiental. Mehrabian e Russell (1974) analisam a preferência ou afastamento de certos

lugares, bem como o impacto dos arranjos físicos de objetos e de pessoas, e da influência da iluminação, dos ruídos e das cores utilizadas na frequência e na qualidade das interações.

Os contextos social e físico, portanto, influenciam a percepção que se tem da situação (GROVE; FISK, 1989) na medida em que ambos deverão comunicar de forma congruente os valores da organização, os comportamentos considerados adequados e o papel que os atores sociais estão apresentando (GOFFMAN, 1959), conseqüentemente, tendo impacto na formação das impressões sobre as organizações.

Para Vergara et al. (2004) compreender como os diretores do espetáculo da interação humana, por meio do ambiente físico da organização, conduzem o olhar de atores e audiências de modo a guiar e controlar suas mentes é questão fundamental. Portanto, com o objetivo de elucidar o papel dos estímulos físicos no processo de formação das impressões, discute-se, a seguir, aspectos associados à percepção dos ambiente físicos.

3 O Processo de Percepção e os Estímulos Físicos

O processo de percepção determina a forma como os indivíduos enxergam o mundo exterior. Cabe salientar que os fatores que influenciam a percepção podem estar no observador, no alvo ou na situação (ROBBINS, 2005). Como indicado anteriormente, neste trabalho será focado especificamente o **cenário** como o **alvo** do processo perceptivo.

Argumenta-se que as características pessoais, experiências passadas, motivações e interesses têm influência neste processo. Entretanto, além da influência de suas características pessoais, os indivíduos, ao definirem uma situação buscarão informações no contexto e nos estímulos físicos disponíveis. Salienta-se que os estímulos físicos podem ser considerados como um recurso disponível a organização.

Pode-se definir percepção “como um processo pelo qual, os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente” (ROBBINS, 2005, p.104). Assim, a percepção sobre um mesmo estímulo pode ser diferente para indivíduos distintos, e ainda, diferente da realidade objetiva.

Ao avaliar uma situação, os indivíduos, como forma de simplificação, se utilizam da percepção seletiva, que é o processo por meio do qual, indivíduos selecionam, da multiplicidade de sugestões que são bombardeados, estímulos sobre os quais focam suas atenções (GARDNER; MARTINKO, 1988). Além disso, quando as pessoas procuram compreender os eventos fazem atribuições sobre o que o deve tê-los causado (SCHLENKER, 1980). As atribuições são, conforme afirma Robbins (2005), o julgamento que se faz sobre as ações de um indivíduo. Segundo a teoria da atribuição, as causas atribuídas aos eventos podem ser consideradas de natureza interna ou externa. As de natureza interna são aquelas que estão sob o controle do indivíduo e as de natureza externa são aquelas que têm causa externa ao indivíduo (ROBBINS, 2005).

A escolha e exposição dos artefatos podem ser interpretadas como uma ação deliberada, que pode ser frequentemente observada e reforça repetidamente as impressões geradas, diferentemente dos comportamentos, que são situacionais (podendo ter causa externa ao indivíduo) e são apenas temporariamente observáveis (ELSBACH, 2004). Considera-se que o espaço físico pode ser percebido pela audiência como passível de ser moldado propositadamente para um determinado fim, tendo, portanto, natureza interna ao indivíduo e estando, dessa maneira, sob o controle do ator que se apresenta.

Conforme afirma Stocker (2002), vive-se em um mundo que usa símbolosⁱⁱ para comunicar. Todo o lugar aonde se vai é cercado de símbolos e pistas visuais que uma vez presentes encerram informações que são transmitidas aos indivíduos de um modo simples e direto. Para a maioria dos indivíduos, o cérebro pode interpretar uma mensagem simbólica muito mais rapidamente que pode interpretar palavras (STOCKER, 2002). Então, pode-se

concluir que os espaços e os artefatos físicos podem transmitir mensagens aos indivíduos mais rapidamente que os discursos proferidos pelos atores, gerando expectativas, definindo comportamentos e formando impressões.

Segundo Elsbach (2004) os estudos da psicologia ambiental, da identidade organizacional, do gerenciamento de impressões e das primeiras impressões sugerem que artefatos físicos podem ser usados por membros das organizações como sinais para afirmar suas identidades. E mais, que diversas características dos artefatos os tornam úteis como símbolos da identidade dos atores, pois se caracterizam como “salientes”ⁱⁱⁱ, relativamente permanentes e observáveis independentemente de seus expositores. Os psicólogos sociais definem como saliente aquilo que chama atenção, dessa forma pode-se inferir o que poderá ser eleito como digno de atenção especial pela percepção seletiva do indivíduo. Os artefatos físicos são mais salientes em relação aos comportamentos, em função do seu tamanho, localização proeminente, novidade e contraste com o entorno, podendo ser visto a distância e dominar o campo visual da audiência. Dessa maneira, os símbolos físicos podem ser acessados pela audiência sem a presença ou interferência do ator, sendo algumas vezes responsáveis pela formação das primeiras impressões (ELSBACH, 2004), as quais influenciam nas futuras interações.

Percebe-se que “pistas” visuais já fazem parte dos locais de trabalho, mas, com frequência, não tem sido aproveitadas efetivamente. O nível de limpeza nas fábricas ou nos escritórios e as condições da paisagem, maquinários e equipamentos são indicadores que dizem as pessoas o que a organização valoriza e como funciona, sem que seja necessário dizer-se uma palavra. A tarefa dos gestores é ter controle destes sinais e criar novos sinais que irão claramente comunicar o que se deseja a audiência, composta por funcionários, fornecedores e clientes (STOCKER, 2002).

Levando-se em consideração os argumentos apresentados acima, segue-se à próxima sessão, na qual se analisa a cultura organizacional e o modo como ela se inscreve nos artefatos e no ambiente organizacional, tornando-se tangível e acessível aos indivíduos, moldando e mantendo as suas impressões sobre as organizações.

4 Cultura Objetiva - os artefatos e o ambiente organizacional

A cultura organizacional tem sido tema de importantes estudos acadêmicos no Brasil e no exterior há mais de 20 anos. Morgan et. al. (1983) chamam a atenção para o fato de que as organizações são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividades culturais. No entanto, a grande quantidade de trabalhos não tem favorecido a convergência e ao consenso com relação ao tema (CAVEDON, 2004). A multiplicidade de abordagens teóricas e metodológicas ora se assemelham, ora se complementam, ora se excluem (FERREIRA; ASSMAR, 2002).

Smircich (1983) argumenta que as divergências entre as abordagens de cultura organizacional provêm das diferenças de pressupostos dos pesquisadores sobre “organização” e “cultura”. De acordo com Ferreira e Assmar (2002), embora a cultura organizacional possa ser analisada sob uma perspectiva mais tradicional e objetivista (vista como uma variável, algo que a organização tem) ou sob uma perspectiva fenomenológica (tornando-a como uma metáfora raiz, algo que a organização é, levando em conta seus aspectos simbólicos e expressivos, enquanto negligencia seus aspectos materiais, tais como economia, resultados, produtividade e eficácia), um grande número de autores tem adotado uma perspectiva intermediária que não reduz a cultura a uma variável, nem a concebe apenas como metafórica. Adota-se neste ensaio a perspectiva intermediária para o entendimento da cultura da organização.

Por meio da cultura são compartilhados e compreendidos significados e sentidos que torna possível aos membros do grupo, interpretar e agir sobre seu ambiente (SCHEIN,

1984; MORGAN, 1996). Quando se fala sobre cultura, faz-se na verdade, “uma referencia ao processo de construção da realidade que permite as pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas” (MORGAN, 1996, p.132).

Segundo Bowditch (2006, p.226), a cultura organizacional refere-se ao “padrão compartilhado de crenças, premissas e expectativas mantidas pelos membros da organização e sua maneira característica de perceber os **artefatos** e o **ambiente organizacional**, suas normas, seus papéis e seus valores” (grifo adicionado). Ainda conforme o autor, para se decifrar uma cultura, não bastam os relatos verbais dos indivíduos, faz-se necessária uma análise sobre o modo como as pessoas interagem, como a gerência age diante das situações, seus relatórios anuais e suas instalações físicas. Acredita-se que as idéias apresentadas por Bowditch (2006) corroboram o argumento defendido pelos autores deste ensaio.

Ao discutir os conceitos de cultura, Smircich (1983, p.345) salienta que:

Vários pesquisadores argumentam que os artefatos culturais (...) são poderosos meios simbólicos de comunicação. Eles podem ser usados para estabelecer a lealdade organizacional, transmitir a filosofia da administração, racionalizar e legitimar atividades, motivar o pessoal e facilitar a socialização.

Conforme Gagliardi (2001) o espaço físico pode ser natural, mas nas organizações ele está usualmente vinculado a um artefato físico que se define como: produto da ação humana, cuja existência independe de seu criador; intencional em essência (presta-se a um objetivo); é percebido pelos sentidos, material. Alcadipani e Almeida (2000) parecem reforçar o pensamento acima ao argumentarem que os artefatos materiais criados por uma organização e a disposição física dos mesmos são reflexos do que é a organização. As organizações criam ambientes com a intenção de enviar mensagens sobre elas. Assim, os aspectos objetivos da cultura são também os mais acessíveis e muitas vezes exercem mais impacto sobre as pessoas do que os discursos (BOWDITCH, 2006).

Em seu artigo clássico Schein (1984) classifica a cultura organizacional em três diferentes níveis: os artefatos e criações; os valores; e as premissas fundamentais. Baseando-se nesta classificação Bowditch (2006) analisa a cultura organizacional e apresenta um modelo que define a cultura organizacional em cinco diferentes níveis, que variam em um contínuo entre as dimensões acessibilidade e subjetividade: artefatos e criações; padrões de comportamento; normas comportamentais; valores compartilhados; e crenças e premissas fundamentais. Conforme Bowditch (2006), a cultura organizacional objetiva refere-se aos artefatos e criações de uma organização, estes, correspondem a configuração dos espaços físicos, localização e decoração do escritório e até mesmo a frota de carros adquirida para seus executivos. A cultura objetiva está localizada na parte mais externa do esquema, proposto por Bowditch (2006), representando sua acessibilidade. No centro do esquema encontra-se a cultura subjetiva, de difícil acesso, refere-se aos padrões compartilhados de crenças e premissas fundamentais dos membros da organização. Esses padrões e premissas definirão o modo característico com que o grupo perceberá o ambiente organizacional, seus artefatos e valores, suas normas e papéis tal como existem fora do indivíduo (BOWDITCH, 2006).

Os artefatos e o ambiente físico representam a cultura objetiva (material), entretanto, conforme argumenta Aktouf (1994 apud CAVEDON, 2003) “a cultura é um complexo coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material”, afirmando ainda, que a imaterialidade simbólica se inscreve nas estruturas, mantendo uma relação simbólico-material. Nas ciências sociais o conceito de materialidade tem sido influenciado pelo pensamento cartesiano que separa o que é **pensamento** do que é **matéria**. Entretanto, materialidade não são somente “coisas”, mas está imbuída de cultura, linguagem,

imaginação, memória, não podendo ser reduzida a meros objetos. Para os seres humanos, que fazem parte do mundo material, não é possível manipular a matéria sem ser incorporado ou mudado por ela. Consequentemente, examinar a relevância da materialidade requer navegar entre a realidade do determinismo material e entre o construcionismo social, que reconhece apenas os significados sociais e culturais. Existem muitos debates sobre a necessidade de controlar os recursos humanos e a imagem organizacional, juntamente com outros fatores materiais de produção. O entendimento do controle organizacional passa por um relevante exame da materialidade, como é demonstrado pelas práticas espaciais incorporadas subjetivamente pelos membros da organização. As histórias da indústria e da economia mostram uma conexão entre controle organizacional e materialidade (DALE, 2005).

Segundo Low (2003) dentro do campo que estuda o espaço e a cultura, o interesse por teorias que incluam o “ser” como parte integrante da análise espacial tem crescido. Surge o conceito de “espaço incorporado”, o qual se refere ao local onde a experiência humana toma uma forma material e espacial, e apresenta-se como uma forma de compreender a criação do espaço físico. Embora a cultura organizacional não possa ser considerada como um conjunto monolítico e unitário de idéias, ela pode criar a ordem social a partir do caos potencial que permeia a natureza ilimitada do comportamento e da interação humana, afetando variados aspectos da vida organizacional, a partir do modo como define as interações, a forma de executar as tarefas, o modo de vestir e até o tipo de decisão, políticas, procedimentos e estratégias adotadas (MOTTA, 2002; CAVEDON, 2004; BOWDITCH, 2006).

Yavetz et al. (2005) sugerem que a análise de ambientes físicos em organizações deveria reconhecer três dimensões simultâneas e independentes: instrumentalidade, estética e simbolismo. Assim, estas dimensões instrumentais, estéticas e simbólicas dos espaços físicos das organizações serão discutidas a seguir.

5 Dimensões do Espaço Físico - instrumentalidade, estética e simbolismo

Apesar de usualmente associar-se a idéia de organizações a imagem de números e burocracias, a imagem de pessoas tomando decisões, agindo e interagindo no desempenho de tarefas diferentes, mais ou menos especializadas, com um objetivo coletivo (WOOD JR, 2004), busca-se aqui entender as organizações sob uma perspectiva distinta, a partir do trabalho de Gagliardi (2001) no qual a organização é apresentada como um lugar, uma realidade física, material na mente de seus funcionários.

O espaço físico da organização surge como o retrato mais fiel de sua identidade cultural, representa a visão de mundo e oferece uma percepção diária desta visão, sendo, portanto, uma testemunha do passado e um guia para o futuro (GAGLIARDI, 2001). Ratificando a importância dos aspectos materiais das organizações, Kornberger e Clegg (2003) e Clegg e Kornberger (2004) tecem considerações sobre as teorias da arquitetura e as teorias da administração e suas mútuas implicações, e criticam a racionalidade cartesiana com o argumento de que as organizações devem ser vistas como um conjunto material e espacial, não apenas como abstrações cognitivas. Para Kornberger e Clegg (2003) os edifícios deveriam ser vistos como objetos sociais, pois eles interferem em aspectos organizacionais tais como a comunicação, a movimentação, o poder, a ordem ou desordem, a inovação e a criatividade.

Para Clegg e Kornberger (2004) o espaço pode ser pensado como ausência de presença, como um imenso vácuo, como algo onde o indivíduo pode perder-se. De modo alternativo, o espaço pode ser pensado socialmente, nos modos como os indivíduos no passado e no presente o tem preenchido de significados. O espaço é, assim, recursivo, podendo ser o meio ou o fim das ações que organiza. A experiência espacial pode

determinar limites ou possibilitar a construção social (ROSEN et al., 1990 apud CLEGG, KROMBERGER; 2004).

Durante o processo de gerenciamento de impressões o indivíduo se utiliza de um equipamento expressivo que funciona regularmente de forma geral e fixa (padronizada), podendo ser este intencional, ou inconscientemente empregado, ao qual Goffman (1959) denomina “fachada”. Schlenker (1980) afirma que as pessoas em organizações investem uma grande quantidade de tempo, esforço e dinheiro estabelecendo estas “fachadas”. Podendo as “fachadas” serem pessoais ou os espaços organizacionais.

Peters (1992, p.413 apud CLEGG, KROMBERGER; 2004) defende que o estabelecimento destas fachadas é uma ferramenta importante que nem sempre é adequadamente explorada e afirma que “o gerenciamento do espaço pode ser a mais ignorada e a mais poderosa ferramenta para induzir a mudança cultural, acelerando projetos inovadores e acentuando o processo de aprendizagem nas organizações”. Embora com uma visão distinta sobre o uso desta “ferramenta”, Vergara et al. (2004) corroboram o argumento do autor quando defendem que a fachada organizacional (espaço físico), pode controlar pedagogicamente, de modo coercitivo ou sutil, o olhar dos indivíduos, tornando-os dóceis, a fim de que propósitos políticos, econômicos e culturais sejam obtidos.

Segundo Vilnay-Yavetz et al. (2005), pesquisas confirmam que a configuração dos espaços de trabalho afeta sentimentos e comportamentos dos funcionários, entretanto, os autores consideram que a maioria dos estudos sobre os espaços organizacionais os classificam timidamente, vendo-os, por exemplo, como instrumentais. Entretanto, os autores questionam se essa classificação seria abrangente o suficiente, se não haveria implicações quanto ao seu apelo estético, ou quanto aos símbolos de poder. Diante disto, a análise dos ambientes físicos organizacionais deveria reconhecer as dimensões da instrumentalidade da estética e do simbolismo, pois análises que abordam apenas uma destas dimensões podem ser consideradas imprecisas (VILNAY-YAVETZ et al., 2005). Defende-se que cada uma destas dimensões do espaço físico (alvo da percepção) impacta de maneira distinta na formação das impressões dos indivíduos (audiência/observadores) e, portanto, deve ser considerada no processo de gerenciamento por parte da organização.

5.1 Instrumentalidade

O termo instrumentalidade é entendido como uma dimensão que representa a qualidade de ser um instrumento útil a algum propósito. Neste sentido, um artefato ou um conjunto de artefatos podem ser instrumentais na realização de algum objetivo, ou seja, para atingir determinado fim.

A dimensão instrumentalidade é definida por Vilnay-Yavetz et al. (2005) como a relação entre as tarefas e o atingimento de metas. Para Baldry (1999) os locais de trabalho são estruturas “de” e “para” o controle, estando longe de serem simples *containers*. Em nome da eficiência, privilegia-se a racionalidade enquanto se combate o caos. As forças de ordem estipulam hierarquias, horários, cronogramas e mecanismos de controle, dentre eles a manipulação do espaço organizacional (VERGARA, 2004). A configuração da estrutura física de paredes e corredores tende, segundo Davis (1984), a restringir movimentos e limitar a interação social, moldando o comportamento. A maioria dos encontros entre membros das organizações não são planejados. Indivíduos que tem postos de trabalho próximos tendem a se encontrar mais frequentemente, da mesma maneira, aqueles que estão locados em áreas de grande fluxo tendem a se relacionarem com mais pessoas nas organizações (DAVIS, 1984).

Observa-se que a preocupação com a dimensão instrumental do espaço já existe a algum tempo na literatura especializada em organizações do setor de serviços. Este interesse nos aspectos físicos das organizações de serviços, deve-se, argumenta-se, a natureza

inerentemente intangível (imaterial) dos serviços. Para Nguyen e Leblanc (2002), o ambiente físico de organizações de serviços, pode ser projetado para satisfazer as necessidades de operações. O *layout* do ambiente deve ajudar a realização das tarefas tanto de clientes como de funcionários. De modo geral, empregados desejam controlar seus locais de trabalho, espaços muito abertos, sem limitação de acesso aos clientes podem produzir distúrbios físicos e psicológicos aos funcionários, especialmente nos casos em que o encontro de serviços^{iv} ocorre em espaços limitados e mal projetados. Além disso, como a presença física do cliente e sua participação são geralmente necessárias durante o encontro de serviço, o cliente espera ter fácil acesso aos espaços e acredita que parte do espaço deva ser reservada a ele, para execução de seu papel. Para a orientação dos clientes no espaço, sinais, símbolos e artefatos podem ser dispostos a fim de comunicar direções, locais, normas de comportamento e expectativas. Estes sinais ajudam o cliente a proceder de forma eficiente e rápida, reduzindo o tempo, tornando o encontro mais amigável. Para Bitner (1992) o cenário de serviços afeta o comportamento de funcionários e clientes, pois, a evidência física é o ambiente onde a organização “interage” com seus clientes. Percebe-se que os aspectos abordados por Bitner (1992) e Nguyen e Leblanc (2002) referem-se ao que anteriormente foi denominado neste texto de instrumentalidade do ambiente físico.

Além da dimensão instrumental, o espaço compreende a dimensão estética que se refere à qualidade do espaço físico organizacional sendo matéria da sessão seguinte.

5.2 Estética

A dimensão estética da vida organizacional se tornou uma parte das teorias organizacionais, embora em uma extensão muito modesta quando comparada a outros temas de pesquisa (STRATI e MONToux, 2002). Para Gagliard (2001) a dimensão estética não se resume às experiências descritas como “bonitas”, ou definidas como “arte”, mas abrange todas as experiências sensitivas, incluindo formas de conhecimento, ação e comunicação. Para o autor, pode-se abordar a experiência estética por meio do estudo dos artefatos e, embora a questão estética seja um aspecto normalmente ignorado nos estudos organizacionais, ela é, na verdade, base de outras experiências e formas de cognição, que são objetos de estudos organizacionais e com base nos quais se infere que a experiência estética tem grande influência na vida organizacional (GAGLIARD, 2001).

De acordo com Davis (1984) a dimensão estética consiste nas características do espaço que definem a qualidade do ambiente organizacional para os empregados. O autor argumenta que estudos evidenciam que a aparência dos espaços físicos influencia a percepção que se tem de eventos e de comportamentos. Para Davis (1984) a aparência do espaço pode transmitir importantes impressões que podem afetar o recrutamento dos gerentes e dos seus subordinados. Para muitos destes, inclusive, as condições que cercam o espaço organizacional podem ser consideradas importantes e até mesmo justificar o interesse por determinadas organizações.

Três diferentes abordagens para o estudo da estética organizacional são apontadas por Strati e Montoux (2002), são elas:

1. **A abordagem arqueológica^v** - nela o investigador assume o papel de arqueólogo ou de historiador de arte no sentido de investigar os valores e os símbolos que realçam aspectos fundamentais da cultura organizacional;

2. **A abordagem lógico-empática** - o investigador confia tanto na obtenção de conhecimento obtido por meio da empatia, quanto em um entendimento lógico-analítico. A pesquisa se interessa pelos aspectos material e impalpável da cultura organizacional e;

3. **A abordagem estético-empática** - aqui o investigador escolhe um tema para investigar de acordo com seu gosto estético. Ele ativa suas faculdades sensoriais e julgamentos estéticos dentro do contexto organizacional para, com isto, misturar-se a ele e compartilhar empaticamente das atividades dos atores organizacionais.

Gagliard (2001, p. 131), baseado na crença de que não se podem dissociar as idéias e as coisas, pensamentos e ações, espírito e matéria, argumenta que “coisas podem representar a materialização de idéias” e, portanto “podem gerar novas idéias que tendem a materializar a si próprias em um processo que, apenas quando a compreendido em sua totalidade, torna possível o entendimento da natureza e das formas da mudança social e organizacional”.

Além das dimensões funcionalidade e estética o espaço físico compreende também uma dimensão simbólica relativa ao *status*, ao poder, a modernidade e a cultura da organização e, sendo detalhado a seguir.

5.3 Simbolismo

Um símbolo, conforme Morgan et. al. (1983, p. 3) é “um sinal que denota algo maior que ele mesmo e que invoca associações de certas idéias conscientes ou inconscientes, para que ele seja dotado com seus completos sentidos e significações”. Simbolismo pode ser entendido como a prática da representação simbólica (MORGAN et. al., 1983).

A dimensão simbolismo refere-se às associações simbólicas que o espaço suscita (DAVIS, 1984), entretanto, não é integralmente uma característica do ambiente, e sim reflete um processo de observação, interpretação e intelectualização de uma experiência ambiental (VILNAY-YAVETZ et al., 2005). Para Davis (1984, p. 276) “os artefatos simbólicos são aspectos do cenário físico que individualmente ou coletivamente guiam a interpretação do cenário social”. De acordo com Baldry (1999) o espaço influencia o comportamento por meio das mensagens que envia, as “pistas” ambientais reforçam o que é socialmente definido com apropriado ou inapropriado. A escolha da estrutura, aparência e *layout* do espaço podem parecer dados fixados, mas são de fato representantes de escolhas e prioridades sociais (BALDRY, 1999).

O estudo dos artefatos permite decifrar e conhecer aquilo que os indivíduos não desejam ou não conseguem expressar por palavras, explicitando muito além das racionalizações. Ao mesmo tempo em que os artefatos são ilustrações de uma visão de mundo preexistente, eles são também ricos em significados inerentes e independentes de seu criador, a re-significação é uma constante, os atores influenciam os espaços e são influenciados por eles, recodificando continuamente suas significações (DALE, 2005).

No que tange aos espaços organizacionais, Alcapandi e Almeida (2000) salientam a capacidade que o espaço tem de transmitir a cultura e os valores da organização, podendo simbolizar *status* e poder econômico, influenciando a vida dos seus usuários e funcionando como fonte de controle. Vergara et al. (2004) argumentam que há uma nítida correlação entre o tamanho e a personalização do local de trabalho e a importância do cargo. O tamanho da sala e o acesso às janelas simbolizam o *status* do indivíduo. Segundo Schlenker (1980), as cores de um escritório podem ser criteriosamente definidas para alcançar uma determinada atmosfera, da mesma maneira a mobília e a decoração podem ser selecionadas para atingir determinadas impressões. O arranjo dos móveis pode definir o modo como encontros devem acontecer em uma sala. Cada aspecto do espaço pode ser, portanto, cuidadosamente controlado para estabelecer uma imagem e reforçar uma maneira e uma impressão desejada. O significado das coisas criadas e utilizadas, enfim, das coisas que rodeiam os indivíduos refletem as suas personalidades e, além disso, são uma extensão do eu, num sentido concreto. As coisas têm a propriedade de nos fornecer um

feedback (SCHLENKER, 1980).

Considerando o espaço como composto pelas dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo e concentrando as atenções no cenário como palco proposto para o gerenciamento de impressões buscar-se-á a seguir entender como a gestão do espaço pode auxiliar na gestão das impressões.

6 A Gestão do Espaço e das Impressões nas Organizações - uma visão integradora

Baseando-se nas informações e nos argumentos anteriormente explicitados, os quais indicam que o espaço físico atua ativamente na definição da situação pela audiência, e conseqüentemente na formação das impressões acredita-se que a gestão do espaço deveria ser considerada um importante modo de se gerir as mensagens enviadas pela organização. Assim propõe-se que a formação das impressões e o gerenciamento do espaço estão interligados conforme ilustrado na Figura 1, baseada em um esquema definido por Davis (1984) onde o autor demonstra como ocorre o controle do espaço físico das organizações.

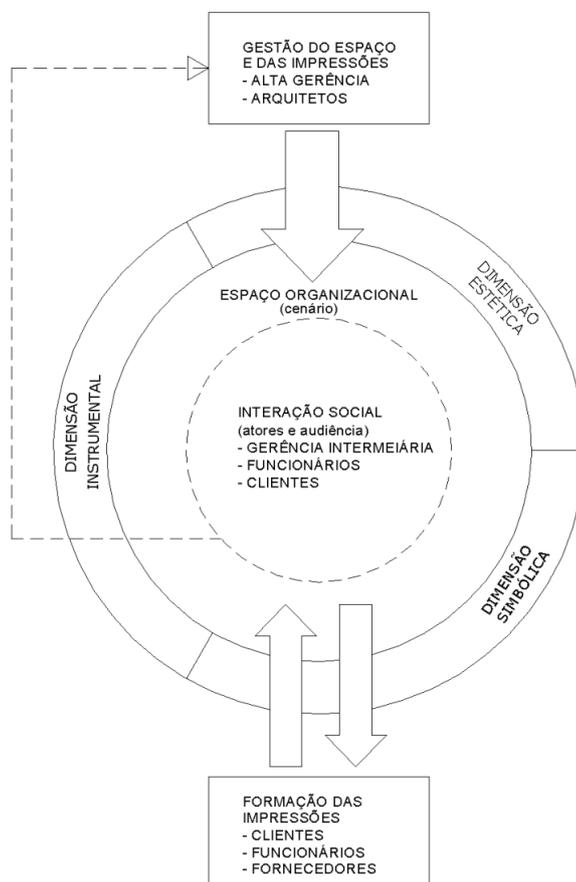


Figura 1 - Modelo dramático da relação gestão do espaço e das impressões nas organizações

Fonte: Baseado em Goffman (1959), Mehrabian e Russel (1974), Schlenker (1980), Davis (1984), Gardner e Martinko (1998), Deaux e Wrightman (1988), Rosenfeld *et. al.* (2002), Vergara, *et. al.* (2004), Vilnay-Yavetz *et al.*, (2005).

Argumenta-se neste ensaio que ao controlar o espaço físico, se controla também o modo como as interações se desenrolam no dia a dia organizacional. A Figura 1 demonstra de forma integradora, a gestão do espaço e de suas dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo (VILNAY-YAVETZ *et al.*, 2005) influenciando a interação social

que ocorre neste espaço (MEHRABIAN; RUSSEL, 1974) e a formação das impressões a partir desta interação (SCHLENKER, 1980; GARDNER; MARTINKO, 1998; DEAUX; WRIGHTMAN, 1988; ROSENFELD et. al., 2002), que é analisada sob a perspectiva dramaturgica (GOFFMAN, 1959).

Admitindo-se que o gerenciamento de impressões ocorre sob a perspectiva dramaturgica, considera-se que as interações sociais nas organizações, ocorrem dentro de um cenário, representado na Figura 1 pelo espaço organizacional. O espaço organizacional funciona não apenas como um invólucro onde as interações ocorrem, e sim como um meio para o envio de mensagens que direcionarão e controlarão as interações (MEHRABIAN; RUSSEL, 1974; VERGARA, et. al., 2004) fornecendo informações aos atores e audiência representados pela gerencia intermediaria, funcionários e clientes, guiando suas ações e formando impressões sobre a organização.

As informações enviadas pelo espaço organizacional são controladas pelos diretores do espetáculo (alta gerência, arquitetos). A alta gerencia informa suas intenções aos arquitetos, e juntos definem como deverão ser utilizados os espaços, e que impressões estes deverão causar. Embora o espaço possa ser alterado e adaptado a interação pelos atores e pela audiência, seu controle sobre o espaço organizacional é mínimo em relação ao controle da alta gerencia e dos que projetam o ambiente, os arquitetos. Muitas vezes, inclusive, as alterações possíveis já estão previstas no projeto inicial, bem antes que os atores (funcionários/clientes) pudessem ocupar o palco das interações (DAVIS, 1984).

Dessa maneira os atores da interação não tem muita influencia sobre a definição do espaço, embora, a seta em pontilhado represente o *feedback* que pode ocorrer caso quem gerencia o espaço se ocupe em fazer pesquisas relativas ao desenrolar das interações antes ou após o uso do espaço.

O espaço organizacional é representado por suas três dimensões (instrumentalidade, estética e simbolismo) atuando independentemente e simultaneamente sobre seus usuários. Percebe-se que uma dimensão não se sobrepõe à outra, e mesmo se não lhe for dada a devida atenção na definição do espaço ela influenciara a interação, podendo até atuar contra os interesses de quem o projetou, inclusive dificultando a interação ou formando impressões indesejáveis (VILNAY-YAVETZ et al., 2005). Parece ficar claro que também os funcionários tornam-se parte integrante da audiência quando formam suas impressões sobre a organização em que trabalham e acabam por transmitir suas próprias impressões aos clientes durante as interações, demonstrando, como já foi dito anteriormente, que o individuo pode assumir o papel de ator e de audiência simultaneamente (GARDNER; MARTINKO, 1988).

7 Considerações Finais

Acredita-se que este ensaio atingiu o seu objetivo, ou seja, discutir as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo, como parte do processo de gestão de impressões sobre as organizações por meio dos cenários.

Sugere-se que pesquisas empíricas sejam realizadas no sentido de verificar a adequação e o poder explicativo do modelo proposto.

As discussões e os estudos sobre o processo de formação das impressões também merecem maior atenção de pesquisadores. Enquanto o gerenciamento de impressões refere-se tudo que uma pessoa (ou organização) faz para controlar a percepção de outros, a formação de impressões ocorre quando as pessoas decodificam as mensagens transmitidas e formam impressões e imagens em relação a outras pessoas (ou organizações).

8 Referências

ALCADIPANI, Rafael; ALMEIDA, Aline. Por fora bela viola, por dentro...: analise

critica sobre a gestão do espaço nas organizações através de um estudo de caso sobre a implementação de um escritório aberto no Brasil. **O&S**. v.7, n.19, 2000, p.35-52.

BALDRY, Chris. Space: the final frontier: **Sociology**. v.33, n. 3, 1999, p.535-553.

BARCLAY, Lizabeth A. e YORK, Kenneth M. Space at work: exercises in the art of understanding physical indicators of culture. **Journal of Management Education**. v. 25, n. 1. fev. 2001. p. 54-69.

BAUMEISTER, Roy F. A self-presentational view of social phenomena. **Psychological Bulletin**. v.91, 1982, p.3-26.

BEYER, Janice M. e TRICE, HARRISON, M. How an organization's rites reveal its culture. **Organizational Dynamics**. v. 15, n. 4, 1987. p. 5-24.

BITNER, Mary Jo. Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. **Journal of Marketing**. v. 56, 1992, p.57-71.

BOWDITCH, James L. BUONO, Anthony F. Cultura e eficacia organizacionais. In: **Fundamentos do comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006, p.226-246.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

_____. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITTENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CHANEY, Lillian; LYDEN, Julie. Impression Management: The Office Environment. **Supervision**, ABI/INFORM Global, v.57, n.4, 1996, p.3-5.

CLEGG, Stewart R.; KOMBERGER, Martin. Bringing space back in: organizing the generative building. **Organization Studies**, London, v. 25, n.7,2004, p.1095-1114. COX, Julie Wolfram; MINAHAN, Stella. Organization decoration. **Organization Studies**, London, v. 12, n. 4, 2004, p.1350-5084.

DEAUX, Kay; WRIGHTSMAN, Laurence S. Social psychology. 5. ed. USA: Brooks/Cole,1988.

DALE, Karen; Building a social materiality: spatial an embodied politics in organizational control. **Organization Studies**, London, v. 12, n. 5, 2005, p.649-678.

DAVIS, Tim R. V. The influence of the physical environment in offices. **Academy of Management Review**, v.9, n.2,1984, p.271-283.

ELSBACK, Kimberly D.; "Mis-Interpratation" of physical identity markers: relating physical artifacts to perceptual biases. **Artifacts and organizations**, New Jersey: Mahwah Inc, 2004.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L.; SOUTO, S. O. Perspectivas Epistemológicas, Teóricas e Metodológicas no Estudo da Cultura Organizacional. In: IX Congresso COPPEAD de Administração, 2002. Rio de Janeiro, Anais do IX Congresso COPPEAD de Administração. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2002. v.1. GAGLIARDI, Pasquale. Explorando o Lado Estético da Vida Organizacional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R; CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; GARDNER, William L; MARTINKO, Mark J. Impression Management in Organization. **Journal of Management**., v.14, n.2, p.321-338,1988.

GROVE, Stephen J.; FISK, Raymond P. Impression Management in Services Marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A; ROSENFELD, Paul. **Impression Management in Organization**. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates, 1989, p.427-438.

GOFFMAN, Erving. **The Presentation of Self in Everyday Life** . USA: Anchor Books,

1959.

LOW, Sethe M. Embodied Space (s): anthropological theories of body space and culture: **Space and Culture**. V.6, n.9, p.9-18, 2003.

MADRIZ, Esther. Focus Groups in Feminist Research. In: DEZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed). **Handbook of Qualitative Research**. 2ed. Thousand Oaks: Sage, 2000. p.835-850.

MEHRABIAN, Albert; RUSSEL, James A. **An approach to environmental psychology**. Waltham: Colonial Press, 1974.

MENDONÇA, Jose Ricardo Costa de; O Estudo do Gerenciamento de Impressões nas Organizações: uma visão geral do tema e considerações sobre a pesquisa e a produção no Brasil. In: CARVALHO, Cristina Amélia, VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: A agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife. Editora Universitária da UFPE, 2003.

FROST, Peter J. e PONDY, Louis R. Organizational symbolism. In: PONDY, Louis R.; FROST. Peter J.; DANDRIDGE, Thomas C. (eds.) **Organizational symbolism**. Greenwich: Jay Press, 1983. p. 3-35.

GIACALONE; Robert A.; RIORDAN, Catherine A. **Impression Management: Building and Enhancing Reputations at Work**. London: Pioneira Thomson, 2002.

KORNBERGER, Martin e CLEGG, Stewart. The Architecture of Complexity. **Culture and Organization**, v. 9, n. 2, June, 2003, p. 75–91.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabela F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 2 ed. 2002. Sao Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

ORNSTEIN, Suzyn. Impression Management Through Office Design. In: Services Marketing: a dramaturgical perspective. In: GIACALONE, Robert A; ROSENFELD, Paul. **Impression Management in Organization**. New Jersey: Laurence Erlbaum Associates, 1989, p.411-426.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. Sao Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSENFELD, Paul. . Impression Management, fairness and the employment interview: **Journal of Business Ethics**. Dordrecht: jun,1997.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**. 1984.

SCHLENKER, Barry R. **Impression Management**. Belmont: Wadsworth, 1980.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and organizational Analysis: **Administrative Science Quaterly**,v.28,p.339-358, 1983.

STOCKER, Gregg. Use symbols instead of words: gain control of the workplace with visual operations management. **Quality Progress**, v.35, n.11, p.68-72, 2002. STRATI, Antonio e MONToux, Pierre Guillet. Introduction: organizing aesthetics. **Human Relations**. v. 55(7), Thousand Oaks: SAGE, 2002. p. 755-766.

VERGARA, Silvia Constant; CARVALHO, Jose Felicio dos Santos de; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. Controle e Coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações: **Revista de Administração de Empresas**. v.44, n.3, p.10-19, 2004. VILNAY-YAVETZ, Iris; RAFAELI, Anat; YAACOV, Caryn Schneider. Instrumentality, Aesthetics and Symbolism of Office Design. **Environment and Behavior**, v.37, 2005. p.533-

551

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

ⁱ Conforme Beyer e Trice (1987, p. 6) um artefato são “objetos materiais manufaturados por pessoas para facilitar atividades culturalmente expressivas”.

ⁱⁱ Considera-se símbolo "qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como um veículo para transmitir significado" (BEYER e TRICE, 1987, p. 6).

ⁱⁱⁱ Do original em inglês *salient*.

^{iv} Um encontro de serviço é definido como o período de tempo em que um cliente interage com um serviço.

^v Do original em inglês *archaeological approach, empathic-logical approach e empathic-aesthetic approach*.