

PERSPECTIVAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E ARTEFATOS FÍSICOS: UM ESTUDO EM ESCOLA DE EQUITAÇÃO POR MEIO DA FOTO-ELICITAÇÃO¹

Alessandra Helena Valente Miyazaki²

Darcy Mitiko Mori Hanashiro³

Ana Sílvia Rocha Ipiranga⁴

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.212.84302>

RESUMO

No Brasil, são poucos os estudos desenvolvidos sobre cultura organizacional em organizações fora do “*mainstream*”. Este estudo busca compreender a cultura organizacional da escola de equitação de um clube hípico paulista, pela apreensão da instrumentalidade, estética e simbologia que pais, alunos e funcionários atribuem a artefatos. Essas dimensões foram relacionadas às perspectivas de integração, diferenciação e fragmentação de cultura organizacional. Entrevistas com fotografias, observações informais e análise de documentos permitiram compreender uma cultura de contrastes, onde dicotomias combinam-se e se harmonizam, tais como tempo *vs.* espaço, medo *vs.* segurança e família estendida *vs.* discurso igualitário. Espera-se que este trabalho possa contribuir para estudos voltados a organizações esportivas e instituições de cunho social, assim como a pesquisas baseadas em múltiplas perspectivas culturais.

¹ Recebido em 27/06/2018, aprovado em 08/10/2018.

² Fundação Getúlio Vargas – IDE, Programas de Pós-Graduação; São Paulo – SP (Brasil) - alemiyazaki01@gmail.com

³ Universidade Presbiteriana Mackenzie - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas; São Paulo – SP (Brasil) - darcyhanashiro@gmail.com

⁴ Universidade Estadual do Ceará. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração; Fortaleza - CE (Brasil) - anasilviaipi@uol.com.br

Palavras-chave: Perspectivas de Cultura Organizacional. Artefatos. Simbolismo. Estética. Organização Esportiva.

**PERSPECTIVES OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND PHYSICAL
ARTIFACTS: A STUDY IN EQUESTRIAN SCHOOL THROUGH PHOTO-
ELICITING**

47

ABSTRACT

In Brazil, there are few studies focused on the organizational culture of organizations that are not part of the mainstream. This study aims to understand the organizational culture of an equestrian school in São Paulo, through the apprehension of the instrumentality, aesthetics and symbology that parents, teachers and employees ascribe to artifacts. These dimensions were related to the organizational culture perspectives of integration, differentiation and fragmentation. Photo-elicited interviews, informal observations and document analysis unveiled a culture of contrasts, where dichotomies “mix and match”, such as time vs. space, fear vs. safety, and extended family vs. equalitarian discourse. This article is expected to contribute to studies on sports organizations and socially oriented institutions, as well as to research based on multiple cultural perspectives.

Keywords: Organizational Culture Perspectives. Artifacts. Symbolism. Aesthetics. Sports Organization.

**PERSPECTIVAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL Y ARTEFACTOS FÍSICOS:
UN ESTUDIO EN ESCUELA DE EQUITACIÓN POR MEDIO DE LA FOTO-
ELICITACIÓN**

RESUMEN

En Brasil, pocos estudios fueron desarrollados sobre cultura organizacional en organizaciones fuera del "mainstream". Este estudio busca comprender la cultura organizacional de la escuela de equitación de un club hípico paulista, por la apprehensión de la instrumentalidad, estética y simbología que padres, alumnos y funcionarios atribuyen a artefactos. Estas dimensiones se relacionaron con las perspectivas de integración, diferenciación y

fragmentación de la cultura organizacional. Entrevistas con fotografías, observaciones informales y análisis de documentos permitieron comprender una cultura de contrastes, donde dicotomías se combinan y se armonizan, tales como tiempo vs. espacio, miedo vs. seguridad y familia extendida vs. el discurso igualitario. Se espera que este trabajo pueda contribuir a estudios dirigidos a organizaciones deportivas e instituciones de carácter social, así como a investigaciones basadas en múltiples perspectivas culturales.

Palabras clave: Perspectivas de Cultura Organizacional. Artefactos. Simbolismo. Estética. Organización Deportiva.

INTRODUÇÃO

Cultura pode ser entendida como os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos como resultado do aprendizado coletivo (SCHEIN, 2009). O estudo da cultura organizacional pode revelar quais significados associados são atribuídos por seus membros (ALVESSON, 2002). Cultura pode ser acessada por artefatos, o qual é um produto da natureza humana que objetiva resolver um problema ou satisfazer uma necessidade, que pode ser percebido pelos sentidos e existe independentemente de seu criador (GAGLIARDI, 2001).

Colyer (2000) aponta organizações esportivas como um terreno fértil para o estudo da cultura organizacional pela abundância de artefatos, símbolos e valores. Slack (1997) ressalta a importância das organizações esportivas para a sociedade e defende o estudo da cultura organizacional como alternativa que pode oferecer *insights* relevantes para o gerenciamento esportivo. Apesar disto, a pesquisa bibliográfica nos portais de publicações científicas *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), realizada em agosto de 2017, aponta para o número reduzido de trabalhos nacionais nestas organizações.

Diferentes autores apresentam abordagens distintas sobre como acessar cultura. De fato, a cultura pode ser entendida por várias perspectivas teóricas (ALVESSON, 2002; MARTIN, 2002; SCHEIN, 2009) e epistemológicas (PARKER, 2000; SMIRCICH, 1983), mas a maior parte da produção brasileira se concentra no paradigma funcionalista (ALCADIPANI; CUBRELLATE, 2003; MACHADO; MARANHÃO; PEREIRA, 2016). Silva, Junquillo e Carrieri (2010) impelem pesquisadores brasileiros a estudar a cultura a partir de várias perspectivas.

A pesquisa no portal da CAPES informa que são poucos os artigos nacionais sobre estudos de cultura organizacional por meio de artefatos. Flores-Pereira e Cavedon (2009) identificaram subculturas em uma livraria por meio de dois eixos teóricos, o “corpo artefato” e o *embodiment*. Oliveira (2012) utiliza a teoria da estética organizacional para identificar processos de aprendizagem em uma revenda de móveis planejados.

Com isso, esse estudo visa suprir estas lacunas, respondendo a seguinte pergunta: o que se pode entender da cultura de uma organização esportiva por meio do estudo de artefatos físicos, nas dimensões instrumental, estética e simbólica, à luz das perspectivas teóricas de integração, diferenciação e fragmentação de cultura organizacional?

O objetivo do artigo é compreender a cultura organizacional de uma escola de equitação de um clube hípico paulista, pela apreensão da instrumentalidade, estética e simbologia que pais, alunos e funcionários atribuem a artefatos físicos.

O artigo traz importantes contribuições, do ponto de vista teórico, estuda uma organização fora do “*mainstream*” (sem fins lucrativos, de caráter esportivo e educativo e de alta complexidade); integra diferentes lentes teóricas de cultura organizacional (MARTIN, 2002); adota uma perspectiva estética para uma análise cultural, acessando experiências sensitivas dos atores (GAGLIARDI, 2001), em relação às diferentes dimensões de artefatos físicos (RAFAELI; VILNAI-YAVETZ, 2004); metodologicamente, mostra o potencial do uso de fotografias nos estudos de cultura organizacional.

A pesquisa possui uma relevância prática, ao focar em uma atividade com duplo impacto social: o esporte em si e a viabilização da equoterapia, concebida como uma abordagem multidisciplinar de atenção a deficientes físicos e mentais, baseada na andadura do cavalo (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EQUOTERAPIA, 2017).

Na sequência desta Introdução, o artigo desenvolve uma breve revisão da literatura sobre cultura organizacional e artefatos. Define o percurso metodológico adotado, os resultados obtidos na pesquisa de campo e discussões. Nas considerações finais, além de uma reflexão teórica sobre a investigação, sugerem-se algumas temáticas para futuras pesquisas.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um constructo complexo, polissêmico emprestado da antropologia. Pode ser entendida e pesquisada como variável - algo que a organização tem - ou como metáfora de base - algo que a organização é (SMIRCICH, 1983).

A conceituação de cultura depende de sua operacionalização, importando para isso uma clareza conceitual. Martin (2002) entende cultura como compreensão profunda de padrões de significados que conectam uma ampla gama de manifestações culturais. A autora defende o uso de três perspectivas teóricas para o estudo de cultura:

(1) Integração - as manifestações culturais são consistentes e harmônicas, e existe uma orientação para o consenso. Uma orientação funcionalista conduz os estudos. Uma “cultura forte” dá significado e direcionamento aos membros da organização (DEAL; KENNEDY, 1982; TRICE; BEYER, 1984). A liderança é fonte de crenças e valores. Quando suas propostas são consideradas adequadas pelo grupo e por ele validadas, passam a constituir suposições compartilhadas, um mecanismo cognitivo que dá estabilidade e significado ao grupo. O principal papel da liderança é influenciar os níveis mais profundos da cultura (SCHEIN, 2009).

(2) Diferenciação - a cultura é multifacetada, admite a existência de subculturas e incorpora interpretações inconsistentes. Mas, dentro das subculturas tudo é claro, a ambiguidade é banida para as fronteiras entre subculturas (MARTIN, 2002).

(3) Fragmentação - as manifestações culturais não são totalmente consistentes, nem inconsistentes, mas o consenso é temporário e dependente do problema. A ambiguidade é parte normal do funcionamento de uma organização: indivíduos podem ter visões paradoxais e reagir de forma inconsistente (MARTIN, 2002). A cultura organizacional é vista como uma rede de sujeitos conectados de forma fraca e circunstancial, definida por fluxos contínuos e mutáveis, e seus significados são abertos a distintas interpretações (HATCH, 1993). Teóricos que adotam esta perspectiva buscam evidenciar os problemas relacionados a generalizações (ALCADIPANI; CUBRELLATE, 2003).

Martin (2002) propõe o estudo da cultura a partir de aspectos materiais e imateriais, como temas de conteúdo (internos e externos), práticas (formais e informais) e formas culturais (histórias, rituais, jargões e arranjos físicos). Arquitetura, decoração interna e normas de vestimentas constituem arranjos físicos e fornecem “pistas culturais particularmente poderosas, em parte porque são tão fáceis para ver” (MARTIN, 2002, p. 85). A autora defende que as formas culturais oferecem potencial interpretativo e riqueza simbólica para o estudo da cultura.

Alvesson (2002, p. 3) entende “cultura como um conceito guarda-chuva para uma forma de pensar que considera o interesse genuíno no fenômeno cultural e simbólico”. Cultura pode ser entendida como sistema de símbolos e significados comuns.

Postula-se que estudos com base epistemológica funcionalista são limitados para compreender a cultura organizacional. Assim, este estudo orienta-se por um paradigma interpretativo que enfatiza a natureza local dos processos culturais (PARKER, 2000), a fim de acessar conteúdos simbólicos e sensoriais (estéticos), construídos na interação dos sujeitos com seu mundo social.

2 RELEVÂNCIA DOS ARTEFATOS PARA O ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A relevância da análise dos artefatos para os estudos de cultura organizacional encontra diferentes posicionamentos. Schein (2009) postula que os artefatos constituem o nível mais superficial da cultura, são manifestações de um fenômeno cultural mais profundo (as suposições básicas). Martin (2002) defende que artefatos são importantes por causa do modo como as pessoas interpretam seus significados. Gagliardi argumenta que os “artefatos se constituem em um fenômeno cultural primário que influencia a vida corporativa”. De forma mais geral, “os artefatos influenciam a nossa percepção da realidade, até o ponto de delinear, sutilmente crenças, normas e valores culturais” (GAGLIARDI, 2001, p. 132).

Artefatos são estruturas e processos organizacionais visíveis. É nos artefatos que as pessoas encontram sua identidade organizacional, pois os mesmos tornam as organizações uma realidade tangível; as culturas exercem controle por intermédio de seus artefatos, ao tornar o controle sensorialmente perceptível (WASSERMAN; FRENKEL, 2011). Strati (2007a, p. 26) salienta que artefato organizacional se refere “a numerosas coisas e a muitos aspectos da organização. [...] O ponto importante é que qualquer artefato organizacional nos ‘fala’ da organização”.

Autores que trabalham com conhecimento sensorial defendem que os artefatos são a cultura (GAGLIARDI, 1990; STRATI, 2007a). Assim, “o espaço físico da organização [...] é o retrato mais fiel de sua identidade cultural, e os artefatos – na medida em que representam uma visão de mundo [...] - constituem uma forma vital para a evolução da organização como cultura” (GAGLIARDI, 2001, p. 135).

Rafaeli e Vilnai-Yavetz (2004) abordam as noções tangíveis de artefatos, definindo-os como objetos inanimados introduzidos nas organizações por seus membros. Os artefatos incluem cores, roupas e acessórios, edifícios, móveis, escritórios, lojas, veículos, logotipos, emblemas entre outros. Organizações são grandes conglomerados de artefatos físicos que permitem que as pessoas atuem. Argumentam os autores que esses artefatos se traduzem em

emoções e que há poucas diretrizes sobre como artefatos devem ser selecionados e estudados, a que chamaram de “miopia do artefato”. Então, como os artefatos podem ser analisados? Rafaeli e Vilnai-Yavetz buscam, em áreas tão diversas quanto *design* industrial, marketing e semiótica e propõem um modelo que integra diversas perspectivas da literatura acadêmica, argumentando que os artefatos podem ser analisados em três dimensões: instrumental, estética e simbólica, que podem ser separadas, mas não dissociadas. Os autores entendem que dar sentido ao artefato envolve emoções na interpretação destas três dimensões, o que acaba se refletindo tanto no sentido dado ao artefato, quanto em relação a toda a organização.

Instrumentalidade diz respeito quanto um determinado artefato suporta ou não um determinado uso ou função, de acordo com o objetivo de um indivíduo, grupo e/ou organização. Essa dimensão racional do artefato refere-se até que ponto um artefato contribui para o desempenho ou para promover metas? Portanto, relaciona-se ao “fazer”. O ponto chave deste conceito é a noção de que pessoas e organizações possuem metas e, portanto, o artefato pode aumentar ou diminuir a produtividade de forma direta, pela sua “usabilidade”. Assim, a importância da instrumentalidade de um artefato como uma dimensão de análise é indiscutível. No entanto, esta não é a única dimensão relevante para essas avaliações.

Estética diz respeito à experiência sensorial que o artefato provoca, às reações sensoriais em relação a um artefato: o belo, o feio, o grotesco, o sagrado, o pitoresco, o trágico, o cômico, o ritmo, o sublime, o gracioso (STRATI, 2007a). Está vinculada às reações viscerais. Gagliardi (2001) e Strati (2007b) defendem o conhecimento sensível como metáfora epistemológica, preocupam-se com o que é percebido, julgado, produzido e reproduzido pelos sentidos. Acreditam que a forma como moldamos o mundo se dá pelo sensorial e, portanto, este é o caminho para a descoberta do complexo, da ambiguidade, do sutil, na vida organizacional. O sensorial revela interações contínuas entre o sujeito e o outro; ressalta a diversidade entre uma pessoa e outra. É forma de conhecimento inconsciente, de ação expressiva e desinteressada (STRATI, 1992; STRATI, 2007a). Denuncia a “mudez sensorial” nas organizações (TAYLOR, 2002).

Autores que defendem o entendimento da cultura organizacional pelo conhecimento sensível afirmam que motivos estéticos podem influenciar a satisfação dos membros da organização, a resistência à mudança, a tomada de decisão. Processos organizacionais podem ser influenciados por um senso de proporção e ritmo (DEAN; RAMIREZ; OTTENSMEYER, 1997).

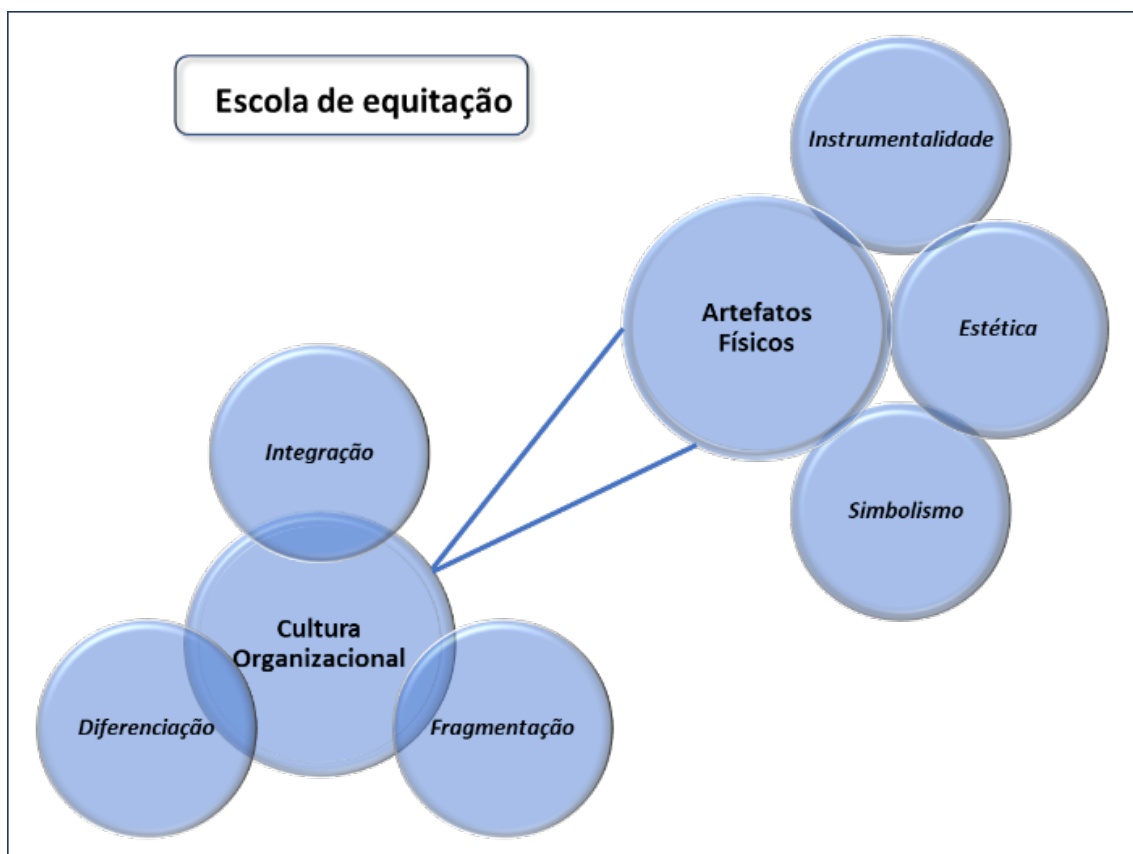
Simbolismo refere-se às associações e significados gerados a partir dos artefatos, em que a questão básica é o processo de observação e interpretação do observador. Alvesson

(1998) define símbolos como objetos, atos, conceitos ou formação linguística, que suportam significados múltiplos, díspares e ambíguos. Símbolos evocam emoções e impelem o indivíduo à ação. Schein (1990) e Trice e Beyer (1993) posicionam artefatos como símbolos que representam os valores da cultura organizacional.

Variações de significado ocorrem não somente entre pessoas, mas entre diferentes contextos. Desta forma, artefatos podem ser apreendidos de forma distinta à idealizada por seu criador, gerando consequências intencionais e não intencionais (RAFAELI; VILNAI-YAVETZ, 2004).

Importa salientar que este trabalho propõe uma articulação conceitual entre o estudo dos artefatos, mediante as dimensões instrumental, estética e simbólica, e as perspectivas teóricas de cultura organizacional de integração, diferenciação e fragmentação. Finalizamos este tópico apresentando o modelo que guiou a pesquisa de campo conforme a Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: elaborada pelas autoras

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Os aportes teóricos da pesquisa qualitativa interpretativa conduziu este trabalho. Merriam (2002, p. 37) aponta que “uma característica central da pesquisa qualitativa é que os indivíduos constroem a realidade em interação com o seu mundo social”; assim, os significados não são descobertos pelos indivíduos, mas são construídos. A pesquisa qualitativa “é descritiva e indutiva, focando em significados desvelados da perspectiva dos próprios participantes” (MERRIAM, 2002, p. 44).

A pesquisa foi realizada na Escola de Equitação do Clube Hípico de Santo Amaro (EECHSA), situada na cidade de São Paulo. O campo foi escolhido uma vez que estudo da cultura organizacional em comunidades esportivas permanece inexplorado (MILLS; HOEBER, 2013). Colyer (2000) defende que a existência de trabalhadores e voluntários em organizações esportivas pode contribuir para a formação de subculturas e, conseqüentemente, de ricas pesquisas neste campo. De fato, Parent e MacIntosh (2013) encontraram impacto do tempo na cristalização de subculturas entre voluntários e funcionários na organização dos Jogos Olímpicos de Inverno de 2010.

Os sujeitos da pesquisa foram pais de alunos, alunos, professores e treinadores (12 no total) do curso de Salto, o mais popular entre as diversas modalidades ministradas na EECHSA. Foram entrevistados dois (2) pais de alunos que competem regularmente, quatro (4) alunas que competem, e um (1) aluno e uma (1) aluna que praticam o esporte de forma não competitiva, dois (2) professores e dois (2) treinadores. As crianças que competem participam das provas de salto no campeonato interno do clube, a Copa Santo Amaro (CHSA, 2015).

Os participantes foram arrolados pelo método “bola de neve”, em que cada respondente indicou pelo menos um ou dois sujeitos (SILVA; GODOI; BANDEIRA DE MELLO, 2006). Professores indicaram pais e mães, com grau de envolvimento alto ou baixo com o esporte, de acordo com a frequência e intensidade com que os mesmos acompanham as aulas e/ou competições dos filhos.

Segundo dados da Secretaria da EECHSA, 85% dos alunos são crianças de até 13 anos de idade, e as meninas representam mais de dois terços dos alunos. Na média, elas praticam a modalidade há dois anos. Adultos e adolescentes apresentam uma história duradoura de envolvimento com o esporte, com longos períodos de pausas, em função de estudos, trabalho ou mesmo acidentes. Os tratadores apresentam extensa história de manejo dos animais. Parte significativa deste grupo foi criada em fazendas ou no interior. Entre estes, encontramos

desde indivíduos semianalfabetos até funcionários que cursaram ensino fundamental completo. Todos os tratadores são do sexo masculino. O Quadro 1 apresenta uma síntese das características dos participantes.

Quadro 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Respondente	Categoria	Sexo	Idade	Tempo de envolvimento com o esporte
PR1	Professor	M	Entre 25 e 30 anos	20 anos
PR2	Professor	F	Entre 25 e 30 anos	21 anos
P1	Pai	M	Entre 50 e 55 anos	2 anos
P2	Mãe	F	Entre 45 e 50 anos	2 anos
A1	Aluno Competidor	F	Entre 10 e 15 anos	3 anos
A2	Aluno Competidor	F	Entre 10 e 15 anos	2 anos
A3	Aluno Competidor	F	Entre 10 e 15 anos	2 anos
A4	Aluno Competidor	F	Entre 10 e 15 anos	1,5 anos
A5	Aluno não competidor	F	Entre 15 e 20 anos	1 ano
A6	Aluno não competidor	M	Entre 25 e 30 anos	10 anos
T1	Tratador	M	Entre 30 e 35 anos	15 anos
T2	Tratador	M	Mais que 55 anos	+30 anos

Fonte: elaborado pelas autoras.

Legenda: F- Feminino; M – Masculino; PR – Professor; P – pai ou mãe; A – Aluno; T – Tratador.

Os dados foram coletados por meio de: 1) oito entrevistas semiestruturadas com pais, professores, treinadores e alunos não competidores, com duração média de uma hora; 2) uma entrevista em grupo com alunos competidores (duração de 47 minutos), pois o método é válido para pesquisas exploratórias e programas de avaliação que buscam significados mais profundos (FLICK, 2004); 3) observações informais (em torno de 30 horas) das aulas e competições; 4) análise de documentos secundários (Regulamento do clube) e virtuais (*site* do clube); 5) captura de imagens fotográficas (BELL; DAVISON, 2013).

Para as entrevistas (individuais e em grupo) empregou-se a fotografia como método de coleta de informações, uma vez que as mesmas superam os limites de espaço e tempo, permitindo a apresentação dos artefatos como retratos (FLICK, 2004). A imagem fotográfica é capaz de conter informações de forma econômica e confiável (MENDONÇA, BARBOSA, DURÃO, 2007); refletem o mundo vivo e as relações sociais entre os participantes (CAUFIELD, 1996) e podem trazer *insights* sociológicos (HARPER, 1988). Apesar da riqueza do uso de imagens fotográficas, métodos visuais ainda são pouco adotados nos

estudos de administração (MENDONÇA, BARBOSA, DURÃO, 2007; MENDONÇA; VIANA, 2007).

Utilizou-se o método de foto-elicitación que consiste na introdução de fotografias durante as entrevistas (HARPER, 1988). Neste processo, o pesquisador atua como ouvinte enquanto o respondente explica, identifica e interpreta o conteúdo das fotografias (MENDONÇA; VIANA, 2007). Por meio da foto-elicitación é possível elaborar ricas descrições do plano físico e reações emocionais que facilitam conectar observações a símbolos e metáforas submersos (OLIVEIRA; DIDIER, 2009). A foto-elicitación fomenta a auto-expressão do entrevistado (MENDONÇA; VIANA, 2007) e sua reflexão sobre o tema de pesquisa (MENDONÇA; BARBOSA; DURÃO, 2007).

O critério de seleção das fotografias (artefatos) estabeleceu-se com a apresentação de 10 fotografias de locais do clube para dois alunos, um competidor e outro não competidor, para a escolha dos artefatos mais representativos da EECHSA. Foram selecionadas cinco fotografias que, na opinião dos entrevistados, melhor expressavam o ambiente físico do clube: 1) a entrada do clube; 2) a área dedicada à secretaria e a rampa de equoterapia; 3) as baias; 4) a pista de treino; 5) a pista de provas, com área social ao fundo. As fotografias foram apresentadas aos sujeitos durante as entrevistas e foi-lhes solicitado que contassem histórias lembradas espontaneamente, ligadas aos artefatos retratados, como forma de acessar sua simbologia (WARREN, 2002).

As entrevistas foram realizadas mediante um roteiro aberto, que buscou depreender a percepção dos sujeitos sobre instrumentalidade, estética e simbolismo dos artefatos. Todas as entrevistas foram gravadas com permissão dos sujeitos e, posteriormente, transcritas de forma literal.

As entrevistas, como fonte primária de dados, foram analisadas pela abordagem “*template analysis*” (KING, 2004), e a codificação apoiada pelo software NVivo10. Os temas definidos *a priori* foram sendo modificados e adicionados à interpretação, onde identificamos três recorrentes: o clube como escape do espaço urbano e tempos frenéticos; a noção de família permeando relações; o pertencer a um time “corajoso, do bem, sem frescura”.

Uma consideração importante que reflete na pesquisa de campo é que este estudo adota a perspectiva de cultura organizacional de Martin (2002) e operacionalização aderente ao conceito da autora. Martin (2002) propõe o estudo da cultura a partir de aspectos materiais e imateriais, como temas de conteúdo (internos e externos), práticas (formais e informais) e formas culturais (histórias, rituais, jargões e arranjos físicos). Ao longo da análise das entrevistas os valores esposados (tema de conteúdo externo) foram depreendidos nos

documentos oficiais da CHSA. Histórias compartilhadas de sucesso de ex-sócios contadas por alguns entrevistados apareciam nos documentos do clube. Os rituais do treino foram obtidos pelas observações realizada por uma das pesquisadoras. Jargões sobre o esporte em si, assim como o trato dos animais, apareceram profusamente nas entrevistas. Cabe ressaltar, no entanto que, em razão da proposta de integrar a abordagem tangível acerca de artefatos físicos de Rafaeli e Vilnai-Yavetz (2004) e a técnica de foto-elicitção, este estudo contemplou preponderantemente os arranjos físicos definidos por Martin (2002) como arquitetura, decoração interna, espaço físico e normas de vestimenta). Esta forma de analisar os dados contribui para propiciar clareza na operacionalização de cultura de Martin (2002), ressaltada pela autora como um aspecto pouco evidenciado nos estudos.

4 A ESCOLA DE EQUITAÇÃO DO CLUBE HÍPICO DE SANTO AMARO

O Clube Hípico de Santo Amaro (CHSA) encontra-se em uma fazenda tombada, que se estende por 284 mil m². Fundado em 1935, o Clube cresceu com o processo de industrialização ocorrido nas décadas de 1940 a 1960 na cidade de São Paulo. Sendo um esporte popular entre a elite europeia, títulos passaram a ser ofertados para executivos estrangeiros como um incentivo à socialização em um novo país, prática que vigora até hoje (CHSA, 2015).

O Clube é reconhecido pelo número de troféus conquistados da Federação Paulista de Hipismo: maior número de pontos em 14 das 21 edições (CHSA, 2015). Também tem entre seus sócios o atual campeão paulista, José Roberto Reynoso Fernandez Filho (FHP, 2017). Álvaro Affonso de Miranda Neto, o Doda, começou a treinar na escola em 1982, aos 10 anos de idade (AMBACK, 2015). Essas conquistas são celebradas em diversos artefatos: fotos nas paredes - que retratam os principais cavaleiros do clube competindo em Olimpíadas -, aplicativos e comunicados.

O Clube emprega aproximadamente 200 funcionários (tratadores, funcionários administrativos, professores, garçons, cozinheiros, porteiros, veterinários, entre outros) os quais atendem 300 famílias (adquirentes de títulos familiares) e 100 indivíduos (adquirentes de títulos individuais).

A Escola do Clube visa propiciar a inserção de novos praticantes do esporte, bem como fomentar a Equoterapia (CHSA, 2009), um método multidisciplinar de atenção a deficientes físicos e mentais que utiliza o cavalo como ferramenta, e é indicada para mais de duas dúzias de comprometimentos motores, mentais, sociais e emocionais (ASSOCIAÇÃO

NACIONAL DE EQUOTERAPIA, 2017). A melhora do quadro do sistema neuropsicomotor ocorre porque a andadura do cavalo proporciona mais de 7.200 deslocamentos no corpo, em uma sessão de 30 minutos (AMBACK, 2015).

Aproximadamente, 400 alunos encontram-se inscritos na Escola destes, 100 são alunos da equoterapia, dos quais aproximadamente 60 alunos beneficiam-se de bolsa, financiada pelos sócios e alunos do hipismo; uma pequena parte paga o próprio tratamento, e o restante é financiado pelo Sistema Único de Saúde (SUS).

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na apresentação dos resultados são evidenciados os temas mais representativos de cada fotografia enquanto artefato, consideradas as dimensões de instrumentalidade, estética e simbolismo. As interpretações dos artefatos foram confrontadas com as três perspectivas de cultura organizacional (integração, diferenciação ou fragmentação) mais fortemente evidenciadas.

5.1 ENTRADA DO CLUBE: PERSPECTIVA DE INTEGRAÇÃO

Figura 2 – Foto da entrada, vista de dentro do clube



Do ponto de vista instrumental, o portão de entrada e a guarita mostram-se eficientes, já que nenhum incidente foi reportado nos últimos anos. Os equipamentos não são tecnologicamente avançados, os guardas não estão ostensivamente armados, mas, na opinião de um dirigente do clube (nota de campo), o fato de a entrada não chamar atenção é o que garante a segurança intramuros.

A estética, marcada pelo verde e pela arquitetura que transita pelo estilo colonial, remete a um espaço fora de São Paulo. A placa de 10 km/h convida a desacelerar. Estes elementos inspiram grande prazer nos respondentes, que descrevem o espaço como “*um oásis*” (AL1), “*parece que estou no interior*” (P1), “*uma hora de paz, aqui não quero brigar com ninguém*” (AL6), conotando ações expressivas e desinteressadas de contemplação (STRATI, 1992; STRATI, 2007a).

Até as crianças enxergam o clube como um momento para escapar dos desafios da vida urbana, mencionando que ali esquecem seus problemas. Valorizam o fato de que no clube não há poluição, evidenciando reações sensoriais ao evocar memórias de um tempo sagrado da infância (GAGLIARDI, 2001; STRATI, 2007a). Alguns funcionários afirmam que são poucas as ocupações disponíveis em São Paulo que permitem a manutenção do ritmo de cidade do interior. Passar pelos portões remete à infância junto à natureza. Declaram não trocar esta profissão por nenhuma outra oferta. O muro da hípica, embora não retratado na Figura 2, é mencionado: “[...] *a hora que vira ali da avenida, a gente vê o muro, branco, alto, enorme, se estendendo na frente da gente e já sabe que vai chegar, já vai entrando no clima*” (PR1).

A portaria separa do lado de fora o que é tóxico, desagradável e diferente, evocando uma estética trágica, do feio e do grotesco (STRATI, 1992). Os portões da hípica são um grande portal, um recuo em tempo memorável e transporte entre diferentes espaços. Uma entrada para outro mundo que se molda pelo sensorial, fora do contexto urbano e da contemporaneidade. Um convite para a incorporação de outro ritmo, com um diferente senso de proporções, que influencia os processos ali vividos (DEAN; RAMIREZ; OTTENSMEYER, 1997; STRATI, 1992).

Esta divisa simbólica, revelada pelos frequentadores através do conhecimento estético sensível, representa um mundo “idealizado”, sensorial, onde encontramos elementos da memória, do conforto e do sagrado da tradição (da família, da comunidade em que todos se conhecem e confiam uns nos outros). A forte impressão de segurança advém da participação do indivíduo em um grupo de pessoas “bem-intencionadas”: “*aqui não vejo quase ninguém*

fumando, as crianças estão envolvidas com cavalos, competição saudável, não tem estes papos pesados, como drogas” (P1).

Ainda do ponto de vista estético, o “belo” é ligado ao tradicional, ao imponente. A hípica é imperial, como as palmeiras. Simbolicamente, estar neste espaço remete ao pertencimento a uma elite. O brasão do clube, mesmo ausente fisicamente na Figura 1, é mencionado: uma memória espontânea, que reflete o passado histórico e aristocrático da hípica. Os resultados são sintetizados no Quadro 2.

Quadro 2 – Matriz das perspectivas de cultura vs. dimensões estéticas de artefato:

Entrada

Entrada	Instrumentalidade	Estética	Simbologia
Integração	Clube percebido como espaço muito seguro	Visão: o estilo imperial e colonial transportam a tempo passado, aristocrático. Olfato e Audição: o cheiro de mato e barulhos da natureza remetem a um espaço rural, contato com natureza e simplicidade.	A guarita e o "muro" retém do lado de fora o que é inseguro e urbano
Diferenciação			Braço do clube simboliza fazer parte de uma "aristocracia" (reconhecido por apenas alguns respondentes)

Fonte: dados da pesquisa de campo.

5.2 SECRETARIA E EQUOTERAPIA: PERSPECTIVA DE INTEGRAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO

A Secretaria da EECHSA encontra-se em uma casinha pré-fabricada, no meio da mata. Este espaço rústico, simples e pitoresco reflete a cultura do Clube, que desde sua fundação (na época um “clube de campo”) posiciona-se como “sem frescura” (AMBACK, 2015; STRATI, 2007a).

A rampa da Equoterapia encontra-se em frente à Secretaria. Ao inscrever seu filho na escola, a primeira coisa que um pai ou mãe provavelmente verá é uma criança com deficiência. Não se sabe se este *layout* foi criado intencionalmente, mas esta questão utilitária levou alunos de hipismo e Equoterapia da CHSA a conviverem no mesmo espaço, o que não ocorre em todos os centros hípicos. Pais se emocionam ao ver os alunos da Equoterapia, o que os faz se sentirem gratos pela saúde dos próprios filhos. São unânimes em defendê-la,

mas não sabem ao certo o que ocorre nas sessões. Também não sabem que o hipismo financia esta modalidade.

Figura 3 – Foto da secretaria, com rampa da Equoterapia à frente, circundada por estacionamento para deficientes e mata densa



Crianças reportam razoavelmente bem como se dá uma sessão de equoterapia. Declaram que não sabem como lidar com os casos mais graves (por exemplo, crianças com deficiência intelectual acentuada ou dificuldades de comunicação), mas incluem os casos mais leves em suas conversas e brincadeiras. O aluno mais querido da escola, segundo os entrevistados, é um adolescente de 16 anos com deficiência, vice-campeão da Copa Santo Amaro 2015 na categoria iniciante. A análise desses trechos coletados durante a pesquisa de campo condiz com o que afirma Gagliardi (2001), que o sensorial revela interações contínuas entre o sujeito e o outro, ressaltando a diversidade entre uma pessoa e outra.

Ainda conforme Gagliardi (2001) e Strati (2007a), a forma como moldamos o mundo se dá pelo sensorial e, portanto, este é o caminho para a descoberta do complexo, da ambiguidade, do sutil na vida organizacional. Nesse sentido, percebe-se uma situação dicotômica, ambígua e instável, onde há atitude favorável à inclusão de deficientes e financiamento da equoterapia. Esta atitude é condizente com a visão de que os membros do clube constituem uma “turma do bem”. Mas a aproximação com os deficientes se dá caso a caso.

Allport (1954) defende que o preconceito pode ser atenuado pelo contato com o diverso, o que foi denominado como a Hipótese do Contato. Pressupõe a existência de quatro fatores positivos: igualdade de condições entre os grupos, objetivos comuns, cooperação intergrupos e suporte de autoridades ou de leis. Pesquisadores da área de diversidade poderiam estudar como os clubes hípicos vêm criando condições para o contato com o diverso. Os resultados são sintetizados no Quadro 3.

Quadro 3 – Matriz das perspectivas de cultura e dimensões estéticas e de artefato: Secretaria

Secretaria	Instrumentalidade	Estética	Simbologia
Integração	Equoterapia e Escolinha tratados no mesmo espaço aumenta a sensibilidade dos pais e alunos quanto aos deficientes	Espaço rústico: CHSA é "sem frescura"	Praticar hipismo na CHSA é fazer parte de um time do bem e "sem frescura": convivemos com o diverso, com deficientes; gostamos de natureza.
Fragmentação	Pais e alunos pouco conhecem da Equoterapia		

Fonte: dados da pesquisa de campo.

5.3 AS BAIAS – PERSPECTIVAS DE INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO

Há um consenso entre os respondentes com relação a uma questão estética da hípica: cheiro de cavalo é gostoso, ruim é cheiro de carro e de caminhão, barulho de ambulância. Mais uma vez, o espaço é identificado como refúgio do caos urbano, sendo este conhecimento criado através do sentido do olfato (STRATI, 1992).

Esteticamente, o ritmo do trabalho dos tratadores reforça esta sensação, por intermédio dos seus rituais: atrelagem dos animais no começo do dia, troca de equipamentos entre as aulas, e limpeza das baias remetem a um conhecimento sensível que é criado, julgado e reproduzido pelo ritmo e movimento dos corpos, pelo tato, pelos odores e pela visão (TAYLOR, 2002; STRATI, 2007b).

Figura 4 – Vista das baias dos cavalos da escola de equitação



A maioria dos tratadores trabalha na hípica há muitos anos e boa parte foi criada em fazendas. Não existe um curso para tratador, aprende-se fazendo, observando os ritmos e movimentos do colega. A responsabilidade é grande, pois a segurança das crianças depende da boa manutenção dos equipamentos e do correto assentamento dos mesmos nos animais. Mas a característica que distingue o tratador não é a técnica, é a capacidade sensível de conectar-se com o animal e com os alunos. Como afirma um tratador: “*Só precisa amar o que faz, amar os animais*”.

Alunos rapidamente relacionam as baias aos animais que lá habitam e a seus donos. Nesse contexto, percebem-se dois subgrupos: os que já possuem um animal (fonte de certo status) e aqueles que almejam adquirir um. Estes últimos demonstram certa ansiedade, pois seus animais preferidos podem ser transferidos do Clube ou da Escola a qualquer momento.

Para os pais, as baias representam a manutenção do cavalo na hípica. Este aspecto instrumental cria uma ansiedade inversa, pois dos alunos que têm cavalo preocupam-se com o custo.

“Não sei nada de cavalo, fui comprar um, é só dor de cabeça” (P2).

“Sabe quanto custa manter este bicho? Uma hora ou outra, vou ter que fazer este investimento” (P1).

Neste espaço também se observa um discreto conflito entre duas subculturas de trabalho: tratadores e veterinários. Enquanto os primeiros detêm o conhecimento sensível e empírico, os segundos detêm o conhecimento técnico. Tratadores se orgulham, discretamente, de conseguir diagnosticar certas enfermidades com mais precisão que os “doutores”. Nesse sentido, estas duas diferentes culturas laborais compartilham tanto o conhecimento técnico como o conhecimento sensível, ao irem além do instrumental e focalizarem o que é percebido, julgado, produzido e reproduzido pelos sentidos. Este é o caminho para a descoberta do complexo, da ambiguidade, do sutil na vida organizacional da hípica sob estudo (STRATI, 1992; STRATI, 2007a; TAYLOR, 2002).

A cultura da fragmentação também se evidenciou a partir da sensação de ambiguidade e da sutileza que caracterizam o organizar da hípica, pois o fato de os bichos ficarem presos nas baias gera sentimentos ambíguos: a maioria dos alunos gostaria de vê-los livres no pasto, mas a liberdade do bicho fica em segundo plano frente ao prazer do cavaleiro/amazona. Debates sobre o assunto surgem entre as crianças, com trocas constantes de posições. Em síntese, justificam-se com o fato de os cavalos serem muito bem tratados:

“Eu acho que a baia é pequena, mas eles soltam os cavalos no Coliseu para eles galoparem à vontade. É...os cavalos gostam, né?”
(A1).

“Aqui na Escolinha, cavalo galopa mais que cavalo de sócio, faz bastante aula, né?” (A3).

“Shampoo de cavalo é tão bom que minha amiga usa no cabelo dela”
(A4).

Quadro 4 – Matriz das perspectivas de cultura e dimensões estéticas de artefato: Baias

Baias	Instrumentalidade	Estética	Simbologia
Integração	Animais são muito bem tratados; tratadores apreciam seu trabalho	Tratadores aprendem por conhecimento sensível; o ritmo de seu trabalho reforça a impressão de transporte a um tempo sincrônico	
Diferenciação	Baias remetem para os pais o custo de manutenção do cavalo, se os filhos continuarem a se desenvolver no esporte Veterinários vs Tratadores		
Fragmentação			Simbolizam a perda de liberdade do animal, em prol da liberdade do cavaleiro ao galopar. Suscitam sentimentos dúbios com relação ao prazer da montaria vs. tratamento do animal

Fonte: dados da pesquisa de campo.

5.4 A PISTA DE TREINO: PERSPECTIVA DE INTEGRAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

Figura 5 – Pista de treino com obstáculos, mata ao fundo, baias no lado esquerdo



Interessante observar que a foto da pista de treino para pais e alunos remeteu à qualidade dos professores, e não à pista em si. Alguns comentaram que a drenagem poderia ser melhor, mas o caráter instrumental da pista de treino, como seu formato, solo e tamanho, não parece constituir um aspecto que interfira de alguma forma no treinamento. Parece que mais que a pista, o que pesa é a qualidade dos professores, considerados ótimos *coaches*. Quando uma criança cai, tratam o assunto com naturalidade, e incentivam a criança a voltar a montar, para evitar que se instale o medo.

O lado estético das pistas desperta nos professores profunda satisfação. Trabalhar com animais, em um espaço aberto, remete à liberdade. É um estilo de vida, com o qual se mostram muito identificados. Esses motivos estéticos sensíveis influenciam a satisfação e a interação dos trabalhadores e frequentadores da hípica (DEAN; RAMIREZ; OTTENSMEYER, 1997).

Simbolicamente, a foto remeteu à ideia do obstáculo (da pista) como desafios da vida, que existem para serem superados, com a ajuda do treinador. Coerente com essa representação, o medo é inaceitável. Recusar-se a fazer um exercício é muito mal visto. Relatos de *frustrações* são comuns (refugar, cair do cavalo), mas fazem parte do contexto da superação dos desafios, como se referiu AL2: “*Se tem medo por que veio? Não tem problema um colega ter dificuldade na aula, só não pode ficar com frescura*”.

A cultura tipo “Irmãos Coragem” - apelido de três famosos cavaleiros do clube na década de 70 (CHSA, 2015) - é valorizada. Alunos adoram contar histórias de superação e as crianças se sentem empoderadas, como foi mencionado por AL3: “*Aprender a dominar um animal umas 20 vezes mais pesado que você. São, tipo, 300, 400 quilos*”.

Aqui aparecem outras diferentes subculturas da escola. Em primeiro lugar, há uma distinção entre os alunos de salto (destemidos), adestramento (meticulosos) e volteio (artísticos). Em segundo, entre os alunos que competem e buscam superar seus limites, e os que não competem e almejam divertir-se nas aulas. Finalmente, há uma distinção entre os níveis dos alunos.

Alunos de um curso de equitação passam por uma série de rituais antes de aprender a saltar. São separados de acordo com sua idade e capacidade ao ingressarem no clube (pônei clube, iniciantes ou nível intermediário). Revelam-se ainda os significados estéticos das indumentárias, expressões e movimentos adotados na diferenciação cultural do dia-a-dia da hípica, como o uniforme da escola (camiseta do clube, culote, botas e capacete). Aprendem a manejar rédeas, incorporam um jargão (“força de perna”, “trote sentado”, “sair no galope na

perna certa”). Adotam um determinado estilo de cabelo (trança para as meninas). Esta descrição é também condizente com os rituais culturais pelos quais passam os recrutas nas Forças Armadas, como mencionado no clássico artigo de Trice e Beyer (1984).

Ao contrário de outros esportes cuja mudança de nível é ritualística (ex: troca de faixa nas artes marciais), na equitação este processo ocorre de forma discreta. Mas os alunos mais avançados da EECHSA sutilmente criaram uma insígnia para reconhecimento de nível, o descumprimento das normas de vestimenta. Estes alunos identificam-se rapidamente através da utilização de camisetas compradas em lojas de hipismo. Usar o uniforme da escola é “coisa de iniciante”. Os resultados são sintetizados no Quadro 5.

Quadro 5 – Matriz das perspectivas de cultura e dimensões estéticas de artefato: Pista de treino

Pista de Treino	Instrumentalidade	Estética	Simbologia
Integração	Boa qualidade dos professores	Para professores, a estética desta pista remete ao privilégio e prazer de trabalhar junto à natureza	Obstáculo na pista, como na vida, é para ser superado. Só não pode ter medo (Cultura da Coragem)
Diferenciação	Drenagem da pista poderia ser melhor		Não uso do uniforme como ritual de passagem para um nível superior: subcultura dos "alunos avançados"

Fonte: dados da pesquisa de campo.

5.5 PISTA PRINCIPAL: PERSPECTIVAS DE INTEGRAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO E FRAGMENTAÇÃO

Do ponto de vista utilitário, e acentuando o sentido estético da visão que conota sentimentos de beleza e proporções, funcionários, pais e alunos orgulham-se da pista de competições, considerada “*de primeiro mundo*”. As provas podem ser observadas ao pé da pista, ou no conforto do Restaurante Casarão, cuja varanda dá vista para o clube. Para os funcionários, este espaço é uma grande vitrine, é a hora de mostrar seu trabalho. O reconhecimento do público é fator de motivação. Um tratador afirma adorar ver os “seus

meninos” ganharem medalha, apesar do desconforto de trabalhar nos fins de semana. Um professor declara: *“sinto-me em uma arena, em Roma, é o Coliseu”* (PR1)

Figura 6 – Pista Cel. Reynildo Ferreira com Restaurante Casarão e área social ao fundo



Outro consenso diz respeito à performance em competições. Competidores afirmam não ter medo de cair, mas de “fazer feio”, como mencionado por AL1: *“errar o percurso, deixar o cavalo refugar, deixar o cavalo desviar, deixar cair obstáculo, enfim, não zerar a pista”*.

O medo de errar diz respeito à vergonha, frente à e para a família, o que pode levar um aluno a não competir. Nesse sentido, AL6 declara: *“Penso na minha mãe, na minha tia assistindo...”*.

Os sentimentos memoráveis acerca da família aqui transbordam. Observam-se na pista cavaleiros e amazonas que são filhos ou sobrinhos de outros cavaleiros famosos.

“O que eu mais me lembro é do meu pai, participando de provas mais fortes quando eu era criança e recebendo premiações, isto fica gravado comigo até hoje, tem fotos lá em casa, toda vez eu olho” (PR1).

Esta família estendida vai acolhendo novos membros:

“[...] coisa que eu percebi é que aqui todo mundo fala com todo mundo, nunca tinha visto em outro esporte. Ou você está torcendo para um time, ou para o outro. Aqui, todo mundo torce pra todo mundo” (P2).

Nem todos percebem as competições da mesma forma. Um grupo de pais demonstra grande entusiasmo, outro se preocupa se as competições são positivas para a saúde psicológica dos filhos. Um terceiro grupo poderia ser categorizado como “frustrados”: são os competidores que deixaram de competir, em geral por um acidente, e hoje desdenham das competições.

O tempo é uma questão paradoxal no hipismo: meses de treinamento para um (1) minuto, em média, de prova. Neste espaço de tempo curtíssimo, qualquer erro pode ser fatal. Racionalmente, crianças precisam decorar o percurso em poucos minutos. Intuitivamente, é necessário sintonizar-se com o animal, “fazer o conjunto”. P1 é contundente ao declarar que *“é um esporte ingrato, não admite erro”*.

Tempo é um instrumento de controle, introduzido na vida do indivíduo tão cedo que quase não há percepção de que o tempo é uma instituição social (CAVEDON, 2010). Esta afirmação parece muito adequada no que se refere às crianças competidoras – a questão do tempo mecânico e diacrônico ganha, para este público, um forte sentido de eficiência. Por um lado, declaram-se muito motivadas a participar, por outro experimentam muito cedo um estresse significativo. Pais declaram sentir-se mal quando as crianças perdem as competições, mas percebem este cenário como forma de desenvolvê-las para um mundo onde serão muito cobradas. Os resultados são sintetizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Matriz das perspectivas de cultura e dimensões de estética e artefato: Pista de provas

Pista de provas	Instrumentalidade	Estética	Simbologia
Integração	Melhor pista de provas de hipismo do Brasil		"Ir bem" = honrar a família
Diferenciação	"Pista dos sócios" remete a separação entre sócios e não-sócios		
Fragmentação		Tempo diacrônico: eficiência imposta a crianças	

Fonte: dados da pesquisa de campo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi compreender a cultura de uma organização esportiva por meio do estudo de seus artefatos, sob as dimensões instrumental, estética e simbólica. Essas dimensões foram relacionadas às perspectivas teóricas de integração, diferenciação e fragmentação de cultura organizacional.

A cultura organizacional da EECHSA é marcada por contradições que se mesclam e contrastes que se harmonizam, sobre certos temas recorrentes: medo/segurança, “família estendida”, espaço/tempo, ritmo e proporções, o mundo de fora e o de dentro, trabalhadores e frequentadores, os sujeitos e os outros.

A dicotomia medo/segurança envolve o perigo real e o percebido (DUNKER, 2015). Para este autor, o muro é uma construção simbólica que informa que o lado de lá é perigoso. Psicologicamente, dois sentimentos vêm à tona: “eu só posso estar seguro entre iguais”, e o prazer adicional da inveja, pois “quem está fora quer entrar”.

O muro da hípica simboliza este paradoxo: sentir-se seguro praticando um esporte perigoso. Cair do cavalo é um perigo real, mas minimizado frente à percepção de segurança de encontrar-se intramuros, entre iguais (de boa índole, amantes da natureza, de boas credenciais). Ambígua também é a questão dos deficientes: dentro dos muros da hípica, entre iguais, desenvolve-se uma atitude favorável ao diferente.

Ao passar pelos portões da hípica, o indivíduo se percebe admitido em uma sociedade “*Old Money*”. Reforçando ainda mais esta questão do grupo tradicional, vemos a família sempre presente: é um lugar para estar com a família, um lugar bom para sua família, um lugar onde famílias trabalham. Esta família estendida vai abraçando novos membros e assimilando contradições, incluindo a de torcer pelo competidor como se fosse um membro da família.

Ações humanas são sempre temporais e espaciais. O tempo é fundamental para o estudo das culturas organizacionais, pois permite a possibilidade de análises diversas, como as perspectivas de diferenciação e fragmentação (MENDES; CAVEDON, 2012). Apesar do foco das organizações no tempo linear-quantitativo - tempo histórico, diacrônico, medido mecanicamente - muitos dos aspectos simbólicos são reproduzidos constantemente, de acordo com o tempo cíclico-qualitativo, marcado pela observação dos ritmos e proporções da natureza, conhecimentos sensíveis estéticos que atuam no organizar do cotidiano da hípica sob estudo.

Estas duas concepções de tempo podem ser pensadas na cultura da EECHSA: por um lado, o tempo linear-quantitativo do cronômetro das provas e do período das aulas; por outro, o ritmo nostálgico e ritualístico do trabalho dos tratadores, os ritmos da natureza na mata que circunda as pistas, remetendo ao tempo cíclico-qualitativo. Na combinação destes tempos, percebe-se o movimento dinâmico no cenário cadenciado, que caracteriza a perspectiva integradora da cultura da EECHSA.

O encantamento da hípica explica-se como oposição à modernidade líquida, onde o espaço é virtual e o tempo imaterial (BAUMANN, 2009). Em um mundo globalizado, movendo-se a uma velocidade nunca antes observada, há uma nostalgia pelo passado: aproximadamente 80% da população mundial acredita que o mundo está mudando muito rápido e ficando mais perigoso; e parcela similar valoriza tradições (IPSOS MORI, 2014).

A EECHSA conduz a um tempo ditado pelo ritmo do trote dos cavalos. Os muros da hípica separam de um mundo inseguro, a arquitetura remete à época imperial. Os artefatos reafirmam a entrada em uma sociedade tradicional, familiar, de boa índole. A extensa área verde resgata o ser humano da poluição urbana. O restaurante Casarão, área social acoplada à pista principal é o palco onde todo tipo de interação social acontece, onde se misturam sócios e não-sócios, estrangeiros, deficientes, adultos, adolescentes e crianças.

Esses resultados revelam duas contribuições para o avanço da literatura em cultura organizacional. Em primeiro lugar, supera uma preocupação anunciada por Martin (2002), concernente à operacionalização do conceito de cultura organizacional. A adoção de um conceito, quando defendido em um trabalho, e sua consistência na aplicação empírica é um aspecto que deixa a desejar. Acreditamos ter suplantado essa limitação. A pesquisa revelou a profusão de artefatos na EECHSA, e sua importância para que as pessoas nela atuem. A abordagem de Rafaeli e Vilnai-Yavetz (2004) mostrou-se relevante para análise de artefatos. Ao integrar esta abordagem às três perspectivas de cultura organizacional, a lente de análise foi ampliada e permitiu uma compreensão mais profunda da cultura organizacional.

A integração dessas duas abordagens constitui um avanço nos estudos de cultura, na medida em que permitiu entender como as três dimensões dos artefatos revelam padrões e conectam diferentes manifestações culturais (práticas formais e informais, histórias, jargões e arranjos físicos), ora em harmonia (integração), ora em diferenças entre grupos (diferenciação), e ora em redes de ambiguidades e contradições (fragmentação). Este é o conceito de cultura de Martin (2002).

Novas pesquisas devem ser estimuladas para aprimorar o modelo construído neste artigo: a matriz artefatos vs. perspectivas de cultura organizacional e da estética.

Apesar de as organizações serem um conglomerado de artefatos, há poucas diretrizes sobre como artefatos devem ser selecionados e estudados, a que Rafaeli e Vilnai-Yavetz (2004) chamaram de “miopia do artefato”. Esta pesquisa propõe uma forma de pesquisar artefatos nas organizações, que se espera ser útil para outras pesquisas.

Na esfera metodológica, a articulação com diversas fontes de evidência (entrevistas, observações informais, documentos e foto-elicitación) engendrou uma substancial rede de significados atribuídos pelos sujeitos, legitimando o pressuposto central da pesquisa qualitativa, de que os dados não são descobertos, mas construídos pelos sujeitos em interação no seu mundo social.

As fotografias utilizadas nas entrevistas, como estímulo cognitivo, consistiram em um recurso efetivo para compreender os diferentes significados que alunos, professores, pais e tratadores atribuem aos artefatos, e acessar um conhecimento estético sensível. Alguns temas de conteúdo (Martin, 2002) puderam ser dedutivamente inferidos do processo global de análise: tempo (ditado pelo trote do cavalo) vs. espaço (o muro como símbolo que separa um mundo inseguro do seguro; a arquitetura imperial; refúgio do caos urbano); medo (risco do esporte; violência urbana) vs. segurança (proporcionada pelo endogrupo); laços de família estendida (valorização de pilares sociais tradicionais) vs. discurso igualitário (inclusão seletiva do diverso).

Clubes hípicas revelam ser um terreno fértil para estudos na linha de diversidade. Uma linha de pesquisa seria investigar se a equoterapia vai além da adoção de práticas de diversidade por parte da EECHSA, e está provendo, efetivamente, a inclusão desses alunos no ambiente do clube. Afinal, a equoterapia é um discurso politicamente correto sobre responsabilidade social corporativa ou vai além disso?

Pontes e Pereira (2014) afirmam que os homens prevalecem no hipismo, inferindo que há pouca diversidade entre os praticantes. Por outro lado, o hipismo é o único esporte onde homens e mulheres competem entre si, em posição de igualdade (CBH, 2015). Observações de campo demonstraram um número bastante superior de meninas competindo em provas de equitação, na cidade de São Paulo, do que de meninos. Entre os profissionais, o oposto é verdadeiro. Pesquisadores da área de diversidade poderiam buscar entender a questão da competitividade entre gêneros neste esporte, e confirmar em que condições existe inclusão ou discriminação.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CUBRELLATE, J. M. Cultura Organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. **RAE**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALLPORT, G. **The nature of prejudice**. Cambridge: Addison-Wesley, 1954.
- ALVESSON, M. The business concept as a symbol. **International Studies of Management & Organization**, v.28, n.3, p. 86-108, 1998.
- ALVESSON, M. **Understanding Organizational Culture**. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- AMBACK, A. **Clube Hípico de Santo Amaro: 80 anos**. São Paulo: DBA, 2015.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE EQUOTERAPIA. **Equoterapia**, 2017. Disponível em: http://equoterapia.org.br/articles/index/article_detail/142/2022. Acesso em: 23 jan 2017.
- BAUMAN, Z. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- BELL, E.; DAVISON, J. Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 2, p. 167-184, 2013.
- CAVEDON, N. R. A cultura organizacional do restaurante Chalé da praça XV em Porto Alegre: espaços e tempos sendo revelados. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 1, p. 1-37, 2010.
- CAUFIELD, J. Visual sociology and sociological vision, revisited. **American Sociologist**, v. 11, n. 3, p. 56-68, 1996.
- CLUBE HÍPICO DE SANTO AMARO. **Escola de Equitação**. 2017. Disponível em: <http://www.chsa.com.br/home/escola-de-equitacao/>. Acesso em: 23 jan. 2017.
- CLUBE HÍPICO DE SANTO AMARO. **Estatuto social**. São Paulo, 2009.
- COLYER, S. Organizational Culture in Selected Western Australian Sport Organizations. **Journal of Sport Management**, v. 14, p. 321-341, 2000.
- CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE HIPISMO. **CBH**. 2015. Disponível em: <http://www.cbh.org.br/>. Acesso em: 08 dez. 2015
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**. New York: Perseus Books Publishing, 1982.
- DEAN, J.; RAMIREZ, R.; OTTENSMEYER, E. An aesthetic perspective on organization. In: COOPER, C. L.; JACKSON, S. E. (Ed.) **Creating tomorrow's organizations: a handbook in organizational behavior**. Chichester, GB: Wiley, 1997, p. 419-437.
- DUNKER, C. I. L. Mal-estar, sofrimento e sintoma: releitura da diagnóstica lacaniana a partir do perspectivismo animista. **Tempo Social**, v. 23, n. 1, p. 115-136, 2011.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLORES-PEREIRA, M. T.; CAVEDON, N. R. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, p. 152-168, 2009.

FHP. **Federação Paulista de Hipismo**. 2017. Disponível em: <http://www.fph.com.br/ranking/Default.aspx>. Acesso em: 17 mar. 2017.

GAGLIARDI, P. (Ed.). **Symbols and Artifacts: Views of the corporate landscape**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções** (vol. 2). São Paulo: Editora Atlas, 2001. p. 127-149.

HATCH, M. J. The Dynamics of Organizational Culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693, 1993.

HARPER, D. Visual sociology: expanding sociological vision. **American Sociologist**, v. 19, n. 1, p. 54-70, 1988.

IPSOS MORI. **Global Trends Survey**. London, 2014

KING, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G (Ed.). **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004. p. 256-270.

MACHADO, F. C. K.; MARANHÃO, C.M.S.A.; PEREIRA, J.J. O Conceito de Cultura Organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. **REUNA**, v. 21, n. 1, p. 75-96, 2016.

MARTIN, J. **Organizational Culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

MENDES, L.; CAVEDON, N. R. As culturas organizacionais territorializadas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p.108, abr. 2013

MENDONÇA, J. R. C.; BARBOSA, M.L.A.; DURÃO, A.F. Fotografias Como um Recurso de Pesquisa em Marketing: o uso de métodos visuais no estudo de organizações de serviços. **RAC**, v. 11, n. 3, p. 57-81, 2007.

MENDONÇA, J.R.C.; VIANA, M.F.T., Entrevista com Foto-Elicitação (EFE): o uso de métodos visuais para o estudo do ambiente físico nas organizações. I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, Recife, set. 2007.

MERRIAM, S. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. São Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MILLS, C.; HOEBER, L. Exploring Organizational culture through artifacts in a community, figure skating club. **Journal of Sporting Management**, v. 213, n. 27, p. 492-496, 2013.

- OLIVEIRA, L.Y.M. **A arquitetura dos processos de aprendizagem à luz da teoria da estética organizacional**: etnografia em uma revenda de móveis planejados. 2012. Dissertação (Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.
- OLIVEIRA, M.S.C.; DIDIER, J.M.O.L. Gerenciamento de Impressões em Pousada do Charme: como influenciar impressões em uma audiência por meio de evidências físicas. In: **VI Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo**, 2009, São Paulo. Turismo e Hospitalidade nas Pesquisas Científicas: perspectivas disciplinares, temáticas e metodológicas. **Anais...** São Paulo: Aleph, 2009.
- PARENT, M.; MACINTOSH, E. Organizational culture evolution in temporary organizations: the case of the 2010 Olympic Winter Games. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 30, n. 4, p. 2234-237, 2013.
- PARKER, M. **Organizational Culture and Identity**: Unity and Division at Work. London: Sage, 2000.
- PONTES, V. S.; PEREIRA, E. G. B. Sob rédeas curtas, de cabelos longos: reflexões sobre mulheres no hipismo. **Movimento**, v. 20, n. 3, p. 1197-1222, 2014.
- RAFAELI, A.; VILNAI-YAVETZ, I. Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. **Organization Science**, v. 15, n. 6, p. 671-686, 2004.
- SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SLACK, T. **Understanding Sport Organizations**: The application of organization theory. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.
- SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SILVA, A. R. L.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Cultura em organizações e suas diversidades: perspectivas de análises à luz da metáfora dos "Três Porquinhos". **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 17, n. 3, p. 211-225, 2010.
- SMIRCICH, L. Organizational Culture. **Administrative Science Quaterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 568-581, 1992.
- STRATI, A. **Organização e Estética**. Tradução Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007a.

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

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

TRICE, H.; BEYER, J. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-699, 1984.

WARREN, S. Show me how it feels to work here: Using photography to research organizational aesthetics. **Ephemera**, v. 2, n. 3, p. 224-245, 2002.

WASSERMAN, V.; FRENKEL, M. Organizational aesthetics: caught between identity regulation and culture jamming. **Organizational Science**, v. 22, n. 2, p. 503-521, 2011.