



GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL EM UMA ORGANIZAÇÃO DE BASE TECNOLÓGICA

Inara Antunes Vieira Willerding

Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Sociedade Energia de Ensino Superior e da Fundação dos Administradores de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: inara.antunes@gmail.com

Micheline Guerreiro Krause

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: michelinekrause@gmail.com

Édis Mafra Lapolli

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professora da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: edispondion@gmail.com

Resumo

O objetivo deste estudo é identificar a percepção dos colaboradores de uma organização de base tecnológica do Estado de Santa Catarina sobre o treinamento e desenvolvimento, à luz da estética organizacional como facilitadora da Gestão do Conhecimento. A pesquisa se classifica como qualitativa, exploratória, e como estudo de caso. Para a coleta de dados, utilizou-se da revisão da literatura e entrevistas semiestruturadas, tendo como temática as práticas de trabalho, processos de aprendizagem e interações. Por meio da identificação das percepções de seis colaboradores entrevistados, foi possível concluir que a intensidade de sentimentos, expectativas, desafios e dificuldades exigem das organizações uma maior atenção ao treinamento e desenvolvimento dos novos colaboradores, uma vez que estes estarão fazendo a leitura do ambiente e ajustando-se à organização. O valor da presente abordagem reside em seu enfoque no estabelecimento dos primeiros vínculos que nortearão o desempenho dos colaboradores e que influenciarão processos de aprendizagem, uso e compartilhamento do conhecimento na organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Estética Organizacional. Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional.

PEOPLE MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE LIGHT OF ORGANIZATIONAL AESTHETICS IN A TECHNOLOGY-BASED ORGANIZATION

Abstract

The aim of this study is to identify the perception of the employees of a technology-based organization of the State of Santa Catarina on the training and development in the light of organizational aesthetics as facilitator of knowledge management. The research is classified as qualitative, exploratory, and as a case study. To collect data, a literature review was conducted, followed by semi-structured interviews, under the thematic of working practices, learning processes and interactions. By identifying the perceptions of

six respondent employees, it was concluded that the intensity of feelings, expectations, challenges and difficulties require from organizations greater attention to the training and development of new employees, as they are scanning the environment and adjusting themselves to the organization. The value of this approach lies in its focus on the establishment of the first links that will drive the performance of employees and that will influence learning processes, knowledge use and knowledge sharing in the organization.

Keywords: People Management. Organizational Aesthetics. Knowledge Management. Organizational Learning.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas busca o equilíbrio nas relações existentes entre o bem estar do colaborador e o desempenho da empresa. Esse equilíbrio requer habilidades para relacionar as competências e capacitações necessárias para a sustentabilidade organizacional por meio de seu capital intelectual, conferindo uma identidade ao perfil organizacional.

Profissionais recém-contratados pelas empresas passam por um processo de imersão, onde recebem em curto espaço de tempo grande volume de informações, não só relacionadas às suas novas atividades, mas também à sua compreensão da empresa, de seu ambiente de trabalho, cultura, relacionamentos e espaços de compartilhamento.

A preocupação quanto ao ambiente de trabalho, as práticas e a aprendizagem passaram a se tornar estratégias organizacionais. Colaboradores devem encontrar no ambiente de trabalho a expressão do conceito e posicionamento estratégico da empresa, integrando-se a este ambiente como colaboradores capacitados e atualizados.

A estética organizacional favorece as novas formas gerenciais, onde o conhecimento adquirido se faz por meio da aquisição de informações captadas pela percepção sensorial de seus líderes, desenvolvendo um juízo estético sobre uma determinada situação, refletindo no sucesso ou insucesso da empresa, mesmo ela estando altamente estruturada e equipada.

Kant (2002) considera que o juízo do gosto é imprescindível para o entendimento da importância da estética nas empresas, pois se refere a caminhos a serem percorridos em conjunto com conceitos lógicos e racionais. Strati (2007) pondera que a grandeza estética pode contribuir nas análises complexas de uma organização, bem como suas imprecisões e astúcias presentes no dia a dia. Esse autor considera a influência das faculdades sensoriais do indivíduo, isto é, as competências perceptivas da audição, da visão, do tato, do olfato e do paladar, na interação com o ambiente de trabalho.

A análise da estética organizacional requer habilidades em fazer o cruzamento entre o conhecimento tácito e explícito, entre a intenção da organização pela explicitação estética, e a percepção dos indivíduos, tanto em relação aos seus ambientes quanto às práticas que os envolvem.

As organizações que almejam alcançar a excelência devem estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando um ambiente de trabalho favorável a um elevado desempenho empresarial. A Gestão de Pessoas possui como uma de suas tarefas tornar a relação entre o indivíduo e a organização a mais produtiva e menos conflituosa possível. Dessa forma, as organizações geram vantagens competitivas no mercado que atuam, bem como um ambiente harmonioso e favorável ao compartilhamento do conhecimento. As organizações intensivas em conhecimento, segundo De Sordi (2003), são as que se destacam no ambiente mercadológico de forma criativa e inovadora. Buscam continuamente aprimorar seu potencial

criativo, subsidiados por novos conhecimentos e ideias, podendo agregar valor aos seus produtos e serviços.

Essas visões são corroboradas por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 71), ao afirmarem que “o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual”.

Diante do exposto, essa pesquisa busca identificar a percepção dos colaboradores de uma organização de base tecnológica sobre o treinamento e desenvolvimento, à luz da estética organizacional como facilitadora da gestão do conhecimento. Para tal, faz-se necessário descrever as rotinas de trabalho dos colaboradores da organização pesquisada; analisar suas percepções sobre o processo de aprendizagem na empresa; e verificar a contribuição da estética organizacional para a gestão do conhecimento.

2 ESTÉTICA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para sobreviver no atual mercado competitivo, faz-se necessário entender e participar do processo de desenvolvimento humano e estrutural, adequando melhores práticas à nova arquitetura organizacional que tem privilegiado o capital intelectual (SOUZA et al., 2011). Para os autores, “Esse diferencial, denominado de Capital Intelectual, vem agregar valor aos produtos e ou serviços, valorizar o ser humano e, conseqüentemente, as entidades, mediante a ampliação do conhecimento humano” (SOUZA et al., 2011, p. 2).

Stewart (1998) afirma que, enquanto empresários e contadores estavam acostumados com ativos como propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro, o capital intelectual pôs em evidência o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual, a experiência, dentre outros ativos. Para o autor, a soma de todos os conhecimentos em uma organização pode gerar riqueza e diferencial competitivo.

Na opinião de Davenport e Prusak (1998), o conhecimento refere-se a uma mistura fluida de experiências condensadas, valores, informações contextuais e *insights* experimentados, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Nonaka e Takeuchi (2004, p. 25) conceituam conhecimento como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.” Consideram-no como um processo dinâmico realizado por pessoas, na qual a ação é enfatizada.

Com base nas dimensões do conhecimento tácito e explícito propagadas por Michael Polanyi, os autores Takeuchi e Nonaka (2008) esclarecem que o explícito refere-se ao conhecimento facilmente transmitido, formalmente e sistematicamente; e que o tácito refere-se às ações, às vivências de cada indivíduo junto com suas crenças, valores e emoções, sendo de difícil transferência e formalização. A interação entre os dois conhecimentos é de extrema importância, pois o dinamismo existente nesse processo leva a releituras do momento atual na organização. Os autores afirmam que novos conhecimentos só são possíveis se envolvidos em um processo de amplificação do conhecimento criado pelos indivíduos, o qual é parte da rede de conhecimentos da organização.

Rosatto (2003) argumenta que a criação de ativos intangíveis na organização se dá pela interação de indivíduos com diferentes formas de conhecimento. Afirma ainda que é consequência da interação entre conhecimento tácito e explícito com a participação direta dos indivíduos. Com essa interação, criam-se novas perspectivas, além de compreender sua própria experiência de forma diferenciada, prospectando transformação do conhecimento individual para o conhecimento coletivo, isto é, organizacional.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 41) ponderam que “o conhecimento pessoal de um indivíduo é transformado em conhecimento organizacional para a empresa como um todo. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.” Os autores Shigunov Neto e Teixeira (2006, p. 226) concordam com as considerações de Takeuchi e Nonaka, quando afirmam que “conhecimento organizacional é todo conhecimento tácito detido pelos empregados da organização e pelo conhecimento explícito que circula na empresa.” Segundo Stewart (2002, p. 172), no âmbito de uma organização, “gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar este conhecimento e utilizá-lo de forma a gerar retornos.”

A gestão do conhecimento promove o crescimento do capital intelectual, que por sua vez agrega valor a produtos e serviços, valorizando dessa forma o ser humano e, conseqüentemente, as empresas, mediante a ampliação do conhecimento. Utilizá-lo de forma vantajosa gera diferencial competitivo.

A prática da gestão, aliada à busca do aprimoramento do conhecimento adquirido, permite também que as faculdades perceptivas sejam aguçadas de forma a possibilitar um juízo estético no dia a dia da organização. Neste sentido, Strati (2007) salienta que a estética é muito mais que a beleza, o fascínio pelas atividades, o trabalho agradável, elegante e o brilhante resultado da empresa por meio de suas ações. Em sua visão, ela também se refere aos barulhos, que geram deficiência de concentração, ou aos maus cheiros, produzidos até mesmo pelos colegas que compartilham o ambiente organizacional.

Segundo Strati (2007), supracitado, a estética na vida organizacional diz respeito a uma forma de conhecimento humano, tendo sua especificidade no conhecimento provido pelas faculdades perceptivas da audição, visão, tato, olfato e do paladar, e também pela capacidade de fazer um juízo estético. O juízo estético permite avaliar se alguma coisa é agradável ou não, se corresponde ao gostar ou não, se envolve ou gera indiferença, ou mesmo se repugna.

A consideração da percepção estética para a compreensão de fenômenos organizacionais apresenta uma abordagem por meio da qual as organizações são entendidas como culturas formadas por artefatos particulares que influenciam a percepção sensorial da realidade pelos indivíduos que produzem a organização, a ponto de definir crenças, normas e valores culturais. Essa abordagem tem compreendido mais profundamente a organização, exatamente por voltar a atenção às experiências e percepções individuais (MALANOVICZ, 2008).

Desta forma, pode-se afirmar que a grandeza estética pode contribuir na análise organizacional, auxiliando a trabalhar com a complexidade, ambigüidade e sutileza presentes no cotidiano organizacional.

É importante abordar que percepção, segundo Davidoff (2001, p. 141) “é um processo cognitivo, uma forma de conhecer o mundo.” A autora afirma que a percepção é um processo complexo e que, mesmo tendo todos os processos cognitivos interligados, a percepção é o “ponto em que cognição e realidade encontram-se”.

Sobre a relação entre o conhecimento e a estética, Schiavo (2010) conclui que a estética pode ser utilizada para entender o conhecimento tácito existente no ambiente organizacional, questionando o entendimento de que a cognição seja o único meio de aprendizagem. Para o autor, os sentidos desempenham papel no conhecer cotidiano.

Uma abordagem estética se faz pertinente para compreender o caráter tácito do conhecimento organizacional, sustentado pelos sentidos humanos fundamentais. Por meio do papel da percepção na construção do conhecimento são geradas estratégias organizacionais e diferencial competitivo, enfatizando a contribuição da dimensão estética na rotina de uma organização.

3 METODOLOGIA

Para atender aos objetivos propostos neste estudo, realizou-se pesquisa qualitativa, exploratória, com estudo de caso em uma grande organização de base tecnológica sediada em um dos parques tecnológicos do Estado de Santa Catarina, identificada como intensiva em conhecimento.

Para Deslandes (1994, p. 22), a pesquisa qualitativa abrange uma gama diversificada de “percepções, significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.”

O procedimento de coleta de dados envolveu duas etapas de pesquisa. A primeira, utilizando-se de dados secundários, por meio da técnica de revisão da literatura, com o propósito de investigar evidências e identificar as contribuições acadêmicas em torno do assunto. A segunda, utilizando-se de dados primários, por meio da técnica de entrevista semiestruturada, com seis analistas de relacionamento da organização, selecionados pelo critério de snowball (TAYLOR; BOGDAN, 1998) a partir da indicação de um dos analistas. Gil (2008, p. 111) pondera que “a entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais.” Lapolli (2010, p. 62) salienta que a pesquisa semiestruturada não precisa adotar uma ordem com um padrão rigoroso, pois podem ser formuladas novas questões no decorrer das entrevistas, possibilitando mais informações além das que se listou, esclarecendo aspectos da entrevista para a pesquisa, bem como, orientações e hipóteses para o aprofundamento da investigação.

A entrevista foi realizada de forma individual e reservada, a fim de permitir confidencialidade e liberdade de expressão. As questões utilizadas como guia de investigação foram adaptadas de Dias (2013), divididas em quatro momentos: o primeiro se refere ao perfil dos entrevistados; o segundo às primeiras percepções das práticas de trabalho do colaborador; o terceiro se refere às considerações sobre processos de aprendizagem; e o quarto e último momento, às interações entre os processos de treinamento, capacitação, compartilhamento de conhecimentos e arquitetura organizacional. Seguindo diretrizes de Taylor e Bogdan (1998), iniciou-se com perguntas abertas e não diretivas, registrando as expressões conforme se mostravam no discurso. Para garantir que os questionamentos fossem abordados pelos seis participantes, fez-se consultas concomitantes a um roteiro com as investigações necessárias.

Posteriormente, realizou-se o processo de análise e interpretação dos dados, onde se buscou levantar as diversas formas de percepção dos processos de aprendizagem utilizados pelos entrevistados. Pela técnica de codificação orientada por dados, as informações foram agrupadas conforme temas e categorias apresentadas, buscando-se chegar a um “nível de significado” (DECUIR-GUNBY; MARSHALL; MCCULLOCH, 2011, grifo dos autores).

4 RESULTADOS

A organização é identificada neste estudo sob o pseudônimo Alfa Tecnoestética, sendo classificada como empresa de grande porte, voltada para o desenvolvimento e implementação de soluções, produtos, serviços e inovações tecnológicas.

Na data das entrevistas – agosto de 2013 – todos os seis entrevistados ocupavam o cargo de Analista de Relacionamento; com educação superior completa, sendo a metade na área do Direito, e os demais em Ciências Contábeis, Gestão de Tecnologia da Informação (TI) e Administração. Dos seis, a metade estava cursando MBA, Pós-Graduação, ou Especialização, com idades entre 24 e 31 anos, sendo quatro do sexo feminino, e dois do masculino. A maioria dos entrevistados estava no departamento há até cinco meses, sendo: uma das entrevistadas estava ocupando o cargo há quatro dias, tendo sido transferida de outra filial; outra estava há

um mês na empresa; outra há dois meses, tendo sido transferida de outro setor onde esteve por sete meses; outro há cinco meses. Entre os dois mais antigos na empresa, um estava há dois anos, e outro há três anos e dois meses.

A análise dos dados foi dividida em três momentos, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Temáticas e perguntas norteadoras que subsidiaram a análise dos dados

TEMÁTICAS	PERGUNTAS DELINEADORAS
1. Práticas de trabalho	a) Houve receptividade? b) Como imaginava o departamento antes? c) Teve dificuldades para identificar suas novas tarefas? d) Recebeu algum tipo de manual de procedimentos? e) Diante das situações acima, que sentimentos foram mais evidentes?
2. Processos de aprendizagem	a) Tem segurança numa eventual necessidade de tomada de decisão sobre suas tarefas (mudança no “como fazer”)? b) Em uma eventual necessidade, pode fundamentar a razão ou o “passo a passo” da sua tarefa? c) Diante das situações expostas que sentimentos ficaram mais evidentes?
3. Interações	a) O que mudaria no treinamento/capacitação para seu cargo? b) O que acha das instalações, como se sente em seu ambiente de trabalho? c) Os espaços favorecem a interação/compartilhamento de conhecimentos? d) Como percebe o clima organizacional?

Fonte: As autoras (2015). As perguntas delineadoras foram adaptadas de Dias (2013)

4.1 Práticas de trabalho

Interrogados sobre a receptividade do departamento, cinco dos seis entrevistados responderam que foram muito bem recebidos. Suas primeiras percepções foram: a alta receptividade; o espírito de equipe; o ótimo clima organizacional; percepção do crescimento e grande porte da empresa; inserção em práticas de treinamento e apresentações. Em menor frequência, foi mencionado o recebimento de rotinas explicitadas em documentos. No Quadro 2 é possível conferir os termos nativos utilizados, e suas respectivas codificações.

Quadro 2 - Sobre a receptividade

1.a – Houve receptividade?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
foram receptivos; afetuosos; calorosos; atenciosos; muito bem recebida; ótima; bem boa; todos te recebem muito bem ; me senti muito bem; fui bem integrada	Alta receptividade
equipe coesa; unida; um tenta ajudar o outro; existe um vínculo	Espírito de equipe
empresa boa de trabalhar; não vê conflitos; se cumprimenta no corredor; pessoal bem tranquilo; deixa à vontade	Ótimo clima organizacional
dois dias de treinamento; apresentação da empresa; overviews; técnicas quebra-gelo; processos de apadrinhamento; alguém guia	Treinamento e apresentações
moodle e ambiente wiki; vídeo-aulas; manuais disponíveis	Rotinas explicitadas
grande empresa; profissionais; não tão bem estruturada quando entrou; recepção fria na época; hoje é diferente	Grande empresa, crescimento

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Um novo colaborador sempre traz consigo expectativas sobre seu primeiro dia e pré-concepções sobre a empresa. Quatro dos seis entrevistados evidenciaram expectativas sobre o

grande porte da empresa, o bom histórico, boas referências, possibilidade de crescimento profissional, organização, e o nível de qualidade. Dois colaboradores apresentaram expectativas mais relacionadas ao clima organizacional, pois achavam que os colegas na empresa seriam mais frios, mais fechados, mais sérios. Acentue-se a motivação expressa por um dos entrevistados, que declarou ter ingressado na empresa “bem empolgado”, pois estava tentando entrar há um bom tempo, considerando uma vitória o fato de ter conseguido. O Quadro 3 apresenta os principais significados identificados.

Quadro 3 - Pré-concepções sobre o departamento e a empresa

1.b – Como imaginava o departamento antes?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
mais frios, mais fechados; me surpreendi para o bem; mais séria, mais fechada	Imaginava mais fria
eu vim bem empolgado; estava tentando entrar há tempos; foi uma vitória pra mim	Queria entrar
já sabia que a empresa era boa de trabalhar; conhecia o histórico; referências de outras pessoas; bastantes elogios	Boa reputação
via possibilidade de crescimento profissional; que era uma grande empresa; o tamanho, o nível de qualidade; empresa bem organizada; bastante trabalho	Carreira em grande empresa
no começo senti dificuldades; entrei em uma área técnica; aprender tudo muito rápido; não assimilava tudo; foi bem difícil no começo	Desafios e dificuldades

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Sobre as novas tarefas e dificuldades, os dois colaboradores contratados mais recentemente mencionaram estar em treinamento, aprendizagem, e em meio às dificuldades. Apresentaram preocupações relacionadas à proximidade das férias do superior imediato, o que sugere o sentimento de insegurança diante da ausência prolongada da principal liderança do departamento. Três entrevistados evidenciaram as dificuldades técnicas (banco de dados foi mencionado), e as dificuldades relacionadas à complexidade dos produtos da empresa. Pela análise codificada das entrevistas, assume-se que os principais desafios iniciais foram as dificuldades técnicas; dificuldades em conhecer o produto, o trabalho a ser desenvolvido; ter que depender de terceiros; a consciência de que a empresa melhorou bastante desde a admissão; automotivação diante das dificuldades; percepção de ainda estar em treinamento. Para compreensão das codificações realizadas, vide dados no Quadro 4.

Quadro 4 - Sobre dificuldades iniciais

1.c – Dificuldades para identificar novas tarefas?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
dificuldades técnicas; aprender banco de dados; fazer coisas bem técnicas de TI; parte técnica foi bem difícil.	Dificuldades técnicas
dificuldades com o produto; leva tempo para conhecer o produto; não ter a resposta para o cliente; complexidade dos pedidos dos clientes; estou tendo dificuldades; foi bastante pesado para mim; dificuldade de saber o que fazer; não era algo que eu podia sair fazendo	Dificuldades em conhecer produto, trabalho
leve 4 meses para seguir sozinho; tinha que recorrer a quem me treinava; precisava de um treinamento antes; pedido de ajuda aos desenvolvedores; desenvolvedor te orienta da melhor forma; superior saindo de férias	Depender do outro
ainda estou em treinamento; ainda aprendendo; mais acompanhando; primeira semana só acompanhando; curso de EAD; dia inteiro de recepção; atividades passadas gradualmente; o que eu devia ou não fazer; temos fluxos internos descritivos de atividades; uma pessoa acompanhou, ensinou, ofereceu	Estar em treinamento

repassa; meu treinamento é constante; desenvolvedor faz repasse de informação	
Eu crio metas de aprendizagem; o que aprender, desenvolver, perguntar; se tenho 2 meses digo que tenho 10 dias; minimizo meu tempo para aprender; faço trabalho psicológico em mim	Automotivação
houve mudança; treinamento atualmente é melhor; entrei e logo tive que viajar pela empresa; tem jogos, mais tempo de treinamento	Melhorias

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Com relação ao recebimento de documentos organizacionais como facilitadores no processo de aprendizagem, verificou-se: dois declararam não ter recebido nada escrito, só treinamento oral. Um entrevistado afirmou ter consciência da existência de documentos, mas que ninguém os passou formalmente. Um disse ter contado com manuais que o próprio setor fazia, não tendo recebido da empresa. Outro declarou que partiu de sua própria iniciativa ir buscar no ambiente tipo *wiki* as informações sobre seu cargo. Outro ressaltou, ainda, não haver um manual, mas alguns fluxos de trabalho desenhados, tendo participado do desenvolvimento de um deles. Para atribuição de significados explicitados, vide Quadro 5.

Quadro 5 - Sobre material de explicitação do conhecimento

1.d – Recebeu manual de procedimentos?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
Não; nada escrito. só treinamento oral; sei que tem, já localizei, mas ninguém me passou; não recebi; na página do “wiki” tem; ninguém me mostrou o caminho; partiu de mim; eu mesma fui pesquisar	Não recebeu nada; buscou por conta própria
tinha uma cartilha, uma pastinha sobre a empresa; da empresa, sim; não do setor	Material empresa, não do setor
manuais internos, que setor fazia; não da empresa; o fluxo recebi com a equipe mesmo; não um manual; alguns fluxos de trabalho desenhados; um desses fluxos foi eu quem desenvolvi	Do departamento, não da empresa
é repasse de informações, capacitação, treinamento; quando pessoa nova entra fica difícil de entender como funciona o sistema; sistema muito grande e complexo; tem várias especializações; é muita coisa. Até pegar um terço é impossível; ninguém especializado em tudo.	Necessidade de material explicitado

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

No que se refere aos sentimentos mais evidentes, cinco dos entrevistados mencionaram: sentimento de desafio e superação; misto de expectativa, ansiedade e entusiasmo; frustração inicial com o próprio ritmo; dificuldade e desespero; de estar um pouco perdido quando não assistido pela pessoa de repasse. Dois dos entrevistados usaram a expressão “deslanchei” para expressar o momento posterior. Para um dos entrevistados, o sentimento que ficou registrado foi o de ser muito bem recebido, conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Sentimentos mais evidentes

1.e – Que sentimentos foram mais evidentes?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
Sentimento de desafio, superação; expectativa, ansiedade; frustração inicial; chorava quase todo dia, desesperada; era difícil e você quer conseguir, né?; dava tudo de mim, mas foi bem difícil; que estava meio perdida; ficava ali quebrando a minha cabeça; às vezes não podiam me atender	Desafio, ansiedade, frustração e desespero
via pessoal do Direito bem desenrolados; tentava me espelhar no pessoal do Direito; por quê eles conseguem e eu não?	Melhor desempenho do outro

depois deslanchei; depois fui entendendo minhas atividades; entusiasmo	Progresso
ganhei um mentor; sempre ao meu lado; tem muito treinamento; no início, você perde quase um mês; tem bastante reciclagem; eles incentivam estudo, faculdade, pós-graduação; que a empresa procura melhorar	Investem em treinamento, formação
que fui bem recebido; me senti muito bem mesmo	Ser bem recebido

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Por meio das transcrições literais das entrevistas foi possível elencar os termos nativos utilizados, tendo como enfoque as primeiras percepções das práticas de trabalho do colaborador.

4.2 Processos de aprendizagem

Dificuldades iniciais, principalmente frente aos desafios de uma organização do segmento tecnológico, são previstas e entendidas como parte do processo de novas aquisições de colaboradores. A etapa seguinte é verificar se as dificuldades iniciais foram vencidas, se o treinamento e capacitação atenderam às exigências das atividades a serem desenvolvidas. Cabe ressaltar as limitações dos dados verificados nesta fase, considerando que alguns dos entrevistados estavam ainda em treinamento, com data de contratação muito recente.

Com relação à segurança numa eventual necessidade de tomada de decisão sobre as tarefas, quatro dos entrevistados fizeram referências a terceiros, como: validar com o chefe; alinhar com o plano executivo, pegar o aval, avaliar em conjunto; procurar consultar terceiros; procurar pessoas que possam orientar. Em resumo, identificou-se: segurança na tomada de decisão; consciência de que as ações precisam ser validadas com o superior; busca de caminhos alternativos de ajuda de terceiros pela rede de relacionamentos; sentimentos de insegurança diante de algumas situações; sentimento de liberdade e de tolerância ao erro, por parte da empresa. Os dados estão representados no Quadro 7.

Quadro 7 - Sobre segurança na tomada de decisões

2.a – Tem segurança numa tomada de decisão (mudança no “como fazer”)?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
sim, pela personalidade auto-didata, proativa; segurança no que já conhecia; tentam me desenvolver desta forma; não sinto insegurança; talvez até consiga elaborar solução de um problema	Segurança na tomada de decisão
a tomada de decisão é mais no nível executivo; ter que me reportar, validar, antes de tomar decisão; sempre alinhando com a executiva para aval; se der problema a executiva responde junto; sou vinculado ao executivo; muitas vezes recorro ao superior imediato	Precisa validar com o superior
pergunto, tento descobrir, para ter segurança; procuro outras opções; procurava auxílio de outras pessoas; procurava pessoas disponíveis; tem como procurar saber; pessoas que podem me orientar naquele momento.	Busca orientação, contatos próprios
muitos procedimentos novos; tem coisas que não temos a resposta; insegurança só dá quando a gente não sabe; quando envolve dinheiro fico com o pé atrás	Insegurança às vezes
eles te dão liberdade; te ensinam e você fica responsável pelo que faz; pode errar	Liberdade e tolerância ao erro

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Interrogou-se também sobre a possibilidade que os entrevistados viam em cortar caminhos em uma eventual necessidade. Dois entrevistados falaram em liberdade e flexibilidade. Dois afirmaram ter cortado caminhos muitas vezes. Outro considerou que o passo-a-passo precisava ser seguido, pois não dependia só de um colaborador, mas de uma equipe: “Às vezes você é obrigada a esperar”. Um deles explicou que a norma é a de seguir o fluxo de procedimentos, mas que às vezes é necessário passar “por fora deste fluxo por causa do atendimento [ao cliente] que tem que ser um pouco mais rápido”.

Ao serem interrogados sobre incômodos atuais na empresa e percepções do processo de aprendizagem, codificação dos dados apontou: Sentimento de insegurança em relação às atividades que ainda não dominavam; falta de garagem; falta de reconhecimento; incômodo pela falta de comprometimento de alguns; sentimento de felicidade e realização; sentimento de tranquilidade por já conhecer as tarefas; sentimento de equipe; e valor à convivência.

4.3 Interações

Com relação à temática interação, buscou-se conhecer as percepções, sugestões, envolvimento, aspectos diretamente relacionados à leitura do clima organizacional e compartilhamento de conhecimentos. Em um primeiro momento, os entrevistados foram indagados sobre o que mudariam no processo de treinamento e capacitação da empresa, obtendo-se como sugestões: maior acompanhamento e *coaching*; capacitação continuada sobre produtos e serviços; mais tempo para capacitação; *feedback* mais constante; e declaração de satisfação com a forma atual. Os resultados são apresentados no Quadro 8.

Quadro 8 - O que mudaria no treinamento e capacitação

3.a – O que mudaria no treinamento e capacitação para seu cargo?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
contato maior com alguém; chefe saindo de férias, e sem fazer repasse; acompanhasse alguém com tarefa similar; estou aprendendo com quem ainda não domina a atividade; alguém para nos dar as diretrizes	Maior acompanhamento e <i>coaching</i>
capacitação continuada; tempo para educação continuada; necessidade da pessoa entender ainda mais sobre o sistema, produtos e serviços; não temos tempo para capacitação; vou atrasar o trabalho porque eu estou fazendo EAD?.	Capacitação continuada, tempo para fazer
feedback mais constante; saber em que precisa melhorar	Feedback constante
não tenho nada a reclamar do executivo, muito paciente; temos abertura para falar com o chefe; humanidade de poder contar um com outro; podemos buscar soluções sem sermos engessados	Disseram-se Satisfeitos

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Ao focar nas instalações e em como se sentem no espaço de trabalho, as percepções ficaram divididas. Metade dos colaboradores considerou as instalações adequadas, enquanto a outra metade apontou inúmeras falhas relacionadas, conforme apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 - Percepções sobre as instalações e espaço de trabalho

3.b – O que acha das instalações, como se sente no ambiente?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
acho ótimas, me sinto confortável; o espaço é bom; gosto bastante, boas instalações; Instalações adequadas, iluminação adequada	Instalações adequadas
muita gente em uma sala pequena; tem bastante gente ali, é o telefone, é a conversa; empresa fazendo novo prédio; hoje está um ninho; ambiente que as	Muita gente aglomerada

vezes fica um pouco abafado; alguns querem abrir, outros fechar a janela.	
tem sala de reunião ao lado e não tem isolamento; o tom da conversa é muito alto; barulho; acabo perdendo o foco com o barulho; entra muita gente, reunião o tempo todo	Barulho e perda de foco
não temos muitas salas de reuniões; acabam fazendo da sala de trabalho sala de reuniões, e isto irrita bastante; as instalações são boas, só que a empresa está crescendo; desmancham sala de reuniões para fazer sala de funcionários; desmancham a garagem para fazer sala de reunião ou auditório	Improvisações

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Com relação ao espaço físico e incentivo ao uso de espaços comuns na empresa, os entrevistados apresentaram duas percepções. Em relação ao departamento, quatro dos entrevistados mencionaram o encontro que mantinham às segundas-feiras, para discussões em torno de temas pertinentes ao momento. Alguns mencionaram que o espaço de trabalho favorece o compartilhamento, pela proximidade espacial. Expandindo a percepção para o âmbito geral da empresa, dois entrevistados declararam desconhecer espaços comuns, e dois afirmaram que a empresa favorece o compartilhamento e contatos entre as pessoas. Apenas um deles mencionou a ferramenta de comunicação tipo *wiki*, muito utilizada pela organização.

Quando indagados sobre o clima organizacional no departamento e na empresa, a maior parte dos entrevistados apresentou percepções positivas. Dois entrevistados ressaltaram que o clima no departamento era muito bom, existindo, porém, ressalvas em relação à empresa como um todo. O Quadro 10 apresenta as percepções, termos nativos e significados codificados atribuídos.

Quadro 10 - Percepções sobre clima organizacional no departamento e na empresa

3.d – Como percebe o clima organizacional?	
TERMOS NATIVOS	CODIFICAÇÃO
bom clima, relação muito boa; sou pessoa nervosa, brava, só que aqui eu nunca briguei; é bem tranquilo mesmo; todo mundo se dá bem; não precisa levantar voz para ninguém; não precisa brigar; claro que muitas coisas você tem que engolir, para manter um bom convívio, mas isto é normal em qualquer lugar; todo mundo interage muito bem, se dá bem	Bom clima, tranquilo, boas relações
todos muito cúmplices, solidários em prol da empresa; todos querem ajudar; relações de amizade, de comprometimento	Cumplicidade e comprometimento
depende, vejo os dois lados; às vezes vejo conflitos; já presenciei situações desagradáveis; tem gente que é mais unida e acessível, e outras que são complicadas de tratar; não é em toda a empresa que pode conversar tranquilamente; algumas diferenças entre setores; nada que afete o trabalho; cada um tenta se encaminhar da melhor forma possível	Na empresa toda, alguns conflitos
a empresa veio com nova proposta, ambiente descontraído; pode vir de bermuda, de chinelos, regata, como quiser; isso deixa a gente à vontade	Ambiente descontraído
tem muita gente com muito tempo de casa; crescendo muito, mas os antigos não estão indo embora; muita gente antiga na empresa	Retenção dos antigos

Fonte: As autoras (2015), com base em transcrições literais, agrupamentos e análises

Por meio da exposição dos termos nativos utilizados pelos seis colaboradores entrevistados, agrupamentos e técnica de codificação, foi possível investigar as primeiras percepções das práticas de trabalho dos colaboradores, suas considerações sobre processos de aprendizagem, e verificar as interações entre os processos de treinamento, capacitação,

compartilhamento de conhecimentos e arquitetura organizacional. Com base nas análises, foi possível traçar as considerações finais.

5 CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Para se adaptar às novas demandas mercadológicas e garantir o sucesso organizacional, a Gestão de Pessoas pode contribuir significativamente para gerar e sustentar o comprometimento das pessoas, preparar os indivíduos para posições estratégicas, buscar equilíbrio nas relações existentes entre o bem-estar pessoal e o desempenho da organização.

Esse estudo identificou a percepção dos colaboradores de uma organização de base tecnológica à luz da estética organizacional como facilitadora da gestão do conhecimento. A compreensão e valorização do conhecimento estético nas organizações permite que as relações entre empresa e indivíduo sejam mais próximas, pois foca em uma compreensão subjetiva, permitindo um olhar voltado para as bases tácitas do indivíduo, por meio de manifestações de sentimentos inerentes às suas vivências e percepções. Na análise dos resultados é possível perceber um juízo estético dos colaboradores em relação às práticas de trabalho, processos de aprendizagem e interações.

No que tange à dimensão das práticas de trabalho, alguns dos juízos estéticos mais evidentes por parte dos entrevistados sinalizam a importância de oferecer um clima de receptividade, confiança, espírito de equipe, cooperação. Diante das expectativas e pré-concepções dos novos colaboradores, o elemento humano pode fazer toda a diferença, predisponibilizar o novo empregado a atitudes que refletem a forma como foi recebido, e atuar como elemento facilitador na admissão.

Ainda sobre práticas de trabalho, as dificuldades apontadas pelos entrevistados sinalizam a necessidade de maior atenção ao treinamento de novos colaboradores. Pela exposição dos termos nativos, verifica-se desespero, ansiedade, frustração, dificuldades técnicas, dificuldades na compreensão de produtos e serviços cada vez mais complexos, ausência de manuais e fluxos explicitados, ou simplesmente falha em oferecer o material necessário. Percebe-se também o esforço pessoal, a alta expectativa, o sentimento de conquista e de automotivação em função da consciência de contratação em uma grande e conceituada organização, com promessa subliminar de crescimento profissional. Os entrevistados apontaram, ainda, a consciência de depender do outro, de ser ajudado, de perceber os progressos pessoais após as dificuldades iniciais. O foco acaba sendo o elemento humano, as emoções, sentimentos e percepções.

Sobre os processos de aprendizagem, os entrevistados evidenciaram a equivalência entre conhecer bem o trabalho e se sentir confiante na tomada de decisões; ter insegurança em relação ao que é novo, sendo importante identificar e priorizar cada etapa a ser compreendida.

Importante verificar a consciência do depender, por parte dos colaboradores, ao apontarem: a validação com o superior, a busca de ajuda pelos contatos pessoais na empresa, a espera pelo trabalho desempenhado pelo outro, o fluxo a ser seguido, pois não depende de pessoas isoladas, mas sim de uma equipe. Ao mesmo tempo, esta consciência não inibe a iniciativa de cortar caminhos diante do drama de um possível cliente. “Pode errar”, como disse uma das entrevistadas.

Com relação às interações com o meio físico, evidenciou-se que as instalações oferecidas eram adequadas, porém, em função do crescimento da empresa, vinha sofrendo improvisações e aglomerações de pessoas, o que pode atrapalhar o ritmo do trabalho. Os entrevistados expressaram a percepção de ausência de espaços de compartilhamento na empresa e evidenciaram a importância do momento de compartilhamento de conhecimentos do próprio departamento, de forma contínua e sistemática. Ou seja, verifica-se um terreno

fértil para promoção de compartilhamento, havendo expectativa, prontidão, necessidade e percepção de um bom clima de relacionamentos internos.

Com esse estudo, foi possível perceber que o juízo estético está intrínseco ao indivíduo, que depende das suas vivências e também do tempo de atuação na organização. A abordagem estética explicitou os sentimentos dos entrevistados, por meio da experiência vivida, do como agir na organização, com intuito de compreender e aceitar que o conhecimento criado por eles, a partir de suas experiências sensoriais e seus juízos estéticos, tanto pode ser influenciado quanto atuar como influenciador nas organizações.

São esses sentimentos que podem alicerçar as barreiras e as facilidades nos treinamentos, nas práticas de trabalho, bem como no compartilhamento de conhecimento. É o sentimento que determina o potencial de aprendizagem organizacional, pois determina o bem estar do indivíduo para o compartilhamento, assimilações, transferência e transformação das informações em tomadas de decisões, possibilitando o uso e reuso do conhecimento, desenvolvimento contínuo e vantagens competitivas no contexto da organização.

Aponta-se como principal limitação desse estudo a coleta de dados empíricos circunscrita a uma única organização, bem como o limitado número de participantes, o que impossibilita generalizações. Portanto, como recomendação de estudos futuros, sugere-se expansão da pesquisa para outras organizações e setores, a fim de identificar padrões comuns e divergentes nos vários contextos pesquisados.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao auxílio financeiro da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

REFERÊNCIAS

- DAVIDOFF, L. L. **Introdução a psicologia**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DECUIR-GUNBY, J. T.; MARSHALL, P. L.; MCCULLOCH, A. Developing and using a codebook for the analysis of interview data: an example from a professional development research project. **Field Methods**, v. 23, n. 2, p. 136-155, 2011.
- DE SORDI, J. O. **Tecnologia da informação aplicada aos negócios**, Atlas, São Paulo, 2003.
- DESLANDES, S. F. A. **Construção do projeto de pesquisa**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DIAS, R. M. **A percepção dos colaboradores em relação às práticas de trabalho e o processo de aprendizagem do Departamento de Gestão de Pessoas da Celesc Distribuição S.A. à luz da estética organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) - Faculdade Energia de Administração e Negócios, Florianópolis, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KANT, I. **Crítica da Faculdade do juízo**. Tradução de Valerio Rohden e Antônio Marques. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2002.
- LAPOLLI, J. **Mapeamento de competências: uma ferramenta para a gestão de pessoas utilizando a abordagem da teoria geral de sistemas**. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-

Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Florianópolis, 2010.

MALANOVICZ, A. V. **Aula 12-estética nas organizações**. 2008. Disponível em: <http://www.recantodasletras.uol.com.br/ensaios/1025286>. Acesso em: 30 maio 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROSSATTO, M. A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SCHIAVO, S. R. **As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SHIGUNOV NETO, A.; TEIXEIRA, A. A. Sociedade do conhecimento e ciência administrativa: reflexões iniciais sobre a gestão do conhecimento e suas implicações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 220-232, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n2/v11n2a06.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2013.

STEWART, T. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STEWART, T. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 11. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

STRATI, A. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SOUZA, A. F. et al. Capital intelectual nas organizações na era do conhecimento. **Mundo Acadêmico**, v. 3, n. 6, p. 7-13, 2011.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R. **Introduction to Qualitative Research Methods**: a guidebook and resource. New York: John Wiley & Sons, 1998.

Artigo recebido em 08/03/2015 e aceito para publicação em 27/11/2015
