

A CORPOREIDADE EM EVIDÊNCIA: CONTRIBUIÇÕES DO CONHECIMENTO ESTÉTICO PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

CORPOREITY IN EVIDENCE: CONTRIBUTIONS OF AESTHETIC KNOWLEDGE TO ORGANIZATIONAL LEARNING

DANIELA SIQUEIRA COLET

Mestre em Administração (UPF) - Universidade de Passo Fundo (UPF)
E-mail: danicolet@upf.br / Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4144-835X>
Endereço: Rua Jacinto Vila Nova, 179, Annes – CEP: 99.010.290 - Passo Fundo (RS)

ANELISE REBELATO MOZZATO

Doutora em Administração (UNISINOS) - Universidade de Passo Fundo (UPF)
E-mail: anerebe@upf.br / Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-3821-746X>

RESUMO

Sob a perspectiva sociológica da aprendizagem organizacional (AO) este artigo tem como objetivo compreender a contribuição da teoria estética para a AO. Visando atender o objetivo delineado realizou-se um estudo de caso múltiplo em duas empresas de grande porte, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Os dados foram coletados com as técnicas entrevista semiestruturadas, grupo focal e observação não participante, os quais foram analisados por meio de análise de conteúdo com o apoio do software de análise em pesquisas qualitativa, o NVivo[®]10. Os resultados demonstraram que o conhecimento produzido ou reproduzido por meio das faculdades perceptivo-sensoriais (sensações) e o julgamento estético (sentimentos) nas práticas do dia a dia constituem uma prática social, sendo que alguns trabalhadores desenvolveram essa habilidade e em outros foi desenvolvida pela dinâmica organizacional. Dessa forma, a estética organizacional sobre as práticas cotidianas ficou evidente, assim como seu relacionamento com a AO.

Palavras-chave: Perspectiva sociológica. Teoria estética. Aprendizagem organizacional. Aprendizagem baseada na prática.

ABSTRACT

From the sociological perspective of organizational learning (AO) this article aims to understand the contribution of aesthetic theory to AO. Aiming to meet the objective outlined, a multiple case study was conducted in two large companies, characterizing as a qualitative research, exploratory and descriptive. Data were collected using semi-structured interview, focus group and non-participant observation techniques, which were analyzed through content analysis with the support of qualitative research analysis software, NVivo[®]10. The results demonstrated that the knowledge produced or reproduced through the perceptive-sensory faculties (sensations) and the aesthetic judgment (feelings) in the daily practices constitute a social practice, and some workers developed this ability and in others it was developed by the dynamics. In this way, the organizational aesthetics about daily practices became evident, as well as their relationship with the AO.

Keywords: Sociological perspective; Aesthetic theory; Organizational learning; Learning based on practice.

Data de submissão: 13/11/2017. Data de aceite: 07/04/2019. Data de publicação: 13/04/2019.

ABSTRACT

From the sociological perspective of organizational learning (AO) this article aims to understand the contribution of aesthetic theory to AO. Aiming to meet the objective outlined, a multiple case study was conducted in two large companies, characterizing as a qualitative research, exploratory and descriptive. Data were collected using semi-structured interview, focus group and non-participant observation techniques, which were analyzed through content analysis with the support of qualitative research analysis software, NVivo®10. The results demonstrated that the knowledge produced or reproduced through the perceptive-sensory faculties (sensations) and the aesthetic judgment (feelings) in the daily practices constitute a social practice, and some workers developed this ability and in others it was developed by the dynamics. In this way, the organizational aesthetics about daily practices became evident, as well as their relationship with the AO.

Keywords: Sociological perspective; Aesthetic theory; Organizational learning; Learning based on practice.

1 INTRODUÇÃO

A maioria dos estudos sobre aprendizagem organizacional (AO) no Brasil são baseados na perspectiva psicológica (predominantemente cognitivista e experiencial) e na perspectiva da Administração, havendo, ainda, forte influência do viés econômico, considerando a aprendizagem como a aquisição/aplicação de conhecimento e/ou a mudança (ANTONELLO; GODOY, 2011). Contrapondo as linhas de pensamento mais pragmáticas, a perspectiva sociológica pressupõe que não há como as pessoas aprenderem algo que não esteja posto em um espaço social no qual haja interação (BISPO, 2013).

Na perspectiva sociológica, a análise das práticas organizacionais (abordagem baseada em práticas) assume relevância e incide no avanço dos estudos da AO, como ponto central explicativo desse fenômeno, apresentando-se como opção para compreender e debater os processos de aprendizagem coletivos e não formais, propondo uma abordagem mais crítica e analítica, considerando a aprendizagem e o conhecimento como um processo (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), com “foco na ação e nas atividades humanas” (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 101).

Considerando que os processos de aprender não são apenas cognitivos, mas também corporais e multissensoriais, adota-se a vertente da teoria estética (STRATI, 2007). A estética destaca e legitima o sentimento pessoal como uma forma intersubjetiva de conhecimento, a qual as pessoas adquirem por meio da ativação de capacidades específicas de suas faculdades perspectivo-sensoriais (sensações) e do julgamento estético (sentimentos) no cotidiano organizacional (STRATI, 2014b).

Diante do contexto apresentado e acreditando que a estética possa abrir novos caminhos para a percepção e interpretação de fenômenos complexos em nosso campo de estudo, este artigo tem como objetivo compreender sob a perspectiva sociológica, a contribuição da teoria estética para a aprendizagem organizacional. Justifica-se a realização deste estudo, tendo em vista que autores como Antonelo e Godoy (2011), Berends e Antonacopoulou (2014) e Bertolin, Cappelle e Brito (2014) argumentam que, estendendo investigações na perspectiva da abordagem baseada em prática podem-se proporcionar novas direções para o campo de AO, uma vez que a maioria dos estudos brasileiros trata o tema da AO sob a abordagem da Administração científica e com foco gerencialista. São raros os estudos que buscam compreender a aprendizagem sob a perspectiva social (ANTONELLO;

GODOY, 2011). Argumenta-se ainda que, a teoria estética é apontada por Bertolin, Cappelle e Brito (2014) e Gherardi e Strati (2014) como *insight* emergente que pode contribuir para o avanço teórico da AO, ampliando sua compreensão.

Após essa introdução, o artigo contempla as abordagens teóricas que dão suporte para a pesquisa empírica e direcionam para explicar e melhor compreender a temática que este estudo abarca. Inicialmente, procurou-se apresentar a perspectiva sociológica da AO, avançando-se aprendizagem baseada em práticas e, por fim, para a abordagem estética. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos que orientaram os caminhos seguidos para realização da pesquisa empírica. Em seguida, os dados são analisados e interpretados e, por fim, apresentam-se as considerações finais.

2 PERSPECTIVA SOCIOLÓGICA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Na perspectiva sociológica, o processo de AO é socialmente construído, pois à medida que o indivíduo interage nas atividades do dia a dia, ele participa da criação da realidade, sendo compreendido como agente ativo que constrói a realidade onde está inserido (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Conquanto o indivíduo seja o agente do processo e sujeito do ato de aprender, o conteúdo e o contexto da aprendizagem referem-se ao ambiente coletivo, social (NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

Nessa linha de análise, a natureza sociológica confere proeminência às realizações coletivas, frutos de interações entre as pessoas e inerente ao intercâmbio de experiência, conhecimentos e significados sobre práticas e processos profissionais (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014). Na Sociologia a aprendizagem é situada e socialmente construída, acontecendo a partir da interação e das trocas simbólicas entre pessoas, das percepções entre corpos, artefatos e objetos, ações e atividades, como também do gosto e dos julgamentos estéticos que os indivíduos realizam (STRATI, 2007; GHERARDI, 2009a).

A natureza de prática passa a enfatizar a natureza holística do fenômeno, como um fluxo contínuo de múltiplas, contínuas e interconectadas práticas (ANTONACOPOULOU, 2006), contemplando a aprendizagem como um processo social que ocorre em ação, nas práticas do dia a dia nas organizações, possibilitando um olhar mais realista do fenômeno (GHERARDI, 2000, 2001, 2003, 2008, 2009a, 2009b, 2009c 2012; GHERARDI; SOUTO, 2013; BISPO, 2013; AZEVEDO, 2013; BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; GHERARDI, 2015), a qual mente e corpo, pensar e agir, indivíduo e organização não são tratados de forma dicotômica (GHERARDI, 2000).

Nessa teorização, a AO não é uma mercadoria e também não ocorre apenas na cabeça dos indivíduos, mas é um processo que gera conhecimento situado em práticas organizacionais (GHERARDI, 2000), deixando de ser simplesmente cognitivo, surgindo a partir do saber em combinação ao fazer, ou seja, das práticas cotidianas (GHERARDI, 2009). Por fim, considerando que a compreensão da AO necessita ser vista numa perspectiva ampliada, sobretudo humanística e social, apresenta-se o detalhamento da teoria estética na sequência.

A estética organizacional ilumina os estudos da AO ampliando a concepção de conhecimento e coloca em cena a importância das percepções, dos sentimentos, desejos, pensamentos e sentidos do corpo humano, evidenciando que os processos de aprender e conhecer não são apenas cognitivos, mas também corporais e multissensoriais, os quais não ocorrem separados uns dos outros (STRATI, 2007).

Nessa abordagem ocorre o rompimento da dicotomia mente/corpo e põe-se em evidência o corpo como artífice do conhecimento, buscando direcionar o olhar da AO como algo ligado ao plano sutil e sensível, evidenciando os aspectos relacionados ao humano, ao

simbólico, à subjetividade, ao corpo e, enfim, a tudo o que permeia de modo sutil a ação dos indivíduos em sua prática coletiva (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014).

A teoria estética pode ser definida como uma forma de conhecimento humano fornecido pela percepção dos cinco sentidos (audição, visão, tato, olfato, paladar) e pela capacidade que os indivíduos possuem de fazer um juízo estético sobre o que experimenta. As faculdades sensoriais e perceptivas são ativadas na imaginação do indivíduo (STRATI, 2007) e, apesar de não serem desenvolvidas de igual maneira em todas as pessoas, podem ser desenvolvidas pela dinâmica organizacional (GAGLIARDI, 2001).

Strati (2014b) acredita que o conhecimento é confinado pelo corpo inteiro e em particular pelos sentidos, evidenciando o conhecimento escondido e tácito que ocorre nas práticas.

Ter um “olho bom” ou um gosto refinado é uma faculdade sensorial atuando e sendo moldada por relações interpessoais nos contextos organizacionais e na sociedade. Esta é uma fonte de diferenciação entre os participantes da organização, dado que nem todos veem as mesmas coisas, reagem aos mesmos odores, ou têm o mesmo gosto: há aqueles que “têm um olho bom” para as coisas enquanto outros não; aqueles que têm um “bom ouvido” ou um “bom nariz”, aqueles que “têm jeito com as mãos”, que têm “gosto” (STRATI, 2014b, p. 22).

O juízo estético relaciona-se a um sexto sentido, que corresponde a “uma avaliação da ação organizacional, são juízos advindos do que a organização representa para o indivíduo, ou seja, como este representa a organização para si mesmo” (STRATI, 2007, p. 164). O autor explicita ainda que o juízo estético é expresso por meio do que os indivíduos fazem ao entrar em contato com um mundo por meio do corpo. Quando as coisas são percebidas pelo corpo, os indivíduos podem julgar se o que sentem é “bom”, “ruim”, “feio”, “bonito”, se os envolve ou os deixa indiferentes.

Assumir uma abordagem estética sobre as práticas evidencia o conhecimento como uma forma de experiência estética, ao mesmo tempo pessoal e social (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). A ação coletiva, compreendida a partir de uma perspectiva estética, evidencia a corporeidade como um elo intermediário e, ao mesmo tempo, núcleo central, na construção e reconfiguração das práticas sociais e do conhecimento organizacional (BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014). Desse modo, como infere Strati (2007) compreender a AO também significa considerar a compreensão estética, tendo em conta a diversidade e a riqueza dos elementos envolvidos nas práticas e que fazem parte do contexto organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que tange ao procedimento técnico, o método adotado é o estudo de múltiplos casos, pois permitem maior profundidade do estudo e a possibilidade de comparar resultados, ao ultrapassar a singularidade de dados referentes a uma única unidade, e a evidência resultante é considerada mais determinante e o estudo, mais robusto (YIN, 2005; 2016).

No que se refere ao objetivo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva (VERGARA, 2003). Quanto à abordagem do problema de pesquisa, este estudo é classificado como qualitativo (FLICK, 2009; YIN, 2016). A pesquisa qualitativa pode ser considerada como a tentativa de compreensão de uma forma mais detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos sujeitos, apreendendo a natureza de um fenômeno social que

envolve os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes (FLICK, 2009).

Duas empresas de grande porte do setor de alimentos e metal mecânico constituem-se no campo de pesquisa. O objetivo em escolher empresas de grande porte se justifica mediante ao grande número de trabalhadores em diferentes setores e níveis hierárquicos. Os nomes das empresas participantes foram preservados e substituídos por nomes fictícios, de modo a manter o sigilo das informações apresentadas. Assim, identificadas como empresas Alfa e Beta.

Os participantes da pesquisa são trabalhadores dos diversos setores e diferentes cargos hierárquicos nas empresas. Destaca-se que foram oito trabalhadores da empresa Alfa, denominados A1 a A8, e nove trabalhadores da empresa Beta, denominados B1 a B9. O número de sujeitos da pesquisa foi definido por saturação (FLICK, 2009) ou, como afirma Yin (2001), a partir da percepção do pesquisador sobre a repetição dos conteúdos por parte de diferentes sujeitos informantes.

A coleta dos dados aconteceu em três etapas. Na primeira etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dezessete trabalhadores sobre suas trajetórias de vida, destacando situações de uso das faculdades perceptivas sensoriais e de juízo estético no ambiente de trabalho. Nesse momento a pesquisadora realizou algumas questões instigativas, aprofundando aspectos significativos do estudo proposto. As entrevistas foram previamente agendadas, gravadas com a autorização dos participantes e a duração foi de aproximadamente uma hora para cada trabalhador.

Na segunda etapa foi realizado um grupo focal com trabalhadores. A técnica, buscou uma verificação e complementação dos dados coletados por meio das entrevistas e ocorreu nas empresas, com a participação de oito trabalhadores da empresa Alfa e nove da empresa Beta, um moderador e um observador. Por fim, na terceira etapa realizou-se a observação não participante nos diversos setores das empresas. Além dessas observações bem pontuais, a observação não participante como técnica de coleta de dados permeou todo o processo da pesquisa, inclusive no momento das entrevistas que foi realizada com os trabalhadores.

As três etapas da pesquisa de campo compreendem, no total, dezessete entrevistas, as quais totalizam, aproximadamente, vinte horas, todas gravadas e trabalhadas com o auxílio do software NVivo®10. Também fica clara a utilização de várias fontes de evidências (entrevistas semiestruturadas, grupo focal e observação não participante), demonstrando a convergência sobre os resultados. A observação não participante foi realizada em todas as etapas.

Para a análise dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), que conquista cada vez mais legitimidade nas pesquisas qualitativas no campo da Administração e tem evoluído em virtude da sua preocupação com o rigor científico, consistindo-se numa técnica refinada de análise de dados qualitativos (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Desse modo, especificamente na realização de análise de conteúdo com o auxílio do *software* NVivo®10, os dados coletados podem ser melhor e mais rapidamente organizados que possibilita a descoberta e exploração dos sentidos das informações alfanuméricas, auxiliando o pesquisador em todo o processo da pesquisa, sobretudo na qualificação das análises (MOZZATO; GRZYBOVSKI; TEIXEIRA, 2016).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Destina-se este capítulo para a apresentação e análise dos resultados, organizado em três subseções. Inicialmente apresentam-se os participantes da pesquisa, avançando-se para

a apresentação das práticas de trabalho. Na sequência, aborda-se a aprendizagem baseada em prática e, em seguida, a estética organizacional.

4.1 CONHECENDO OS PARTICIPANTES E SUAS PRÁTICAS DE TRABALHO

Como ponto de partida para apresentação e análise dos resultados apresentam-se os participantes desta pesquisa. Os trabalhadores, apresentados no Quadro 1, compõem as diversas áreas das empresas Alfa e Beta, os quais ocupam diferentes cargos: assistentes, auxiliares, operadores, operador de máquina, soldadores e analistas.

Quadro 1 – Perfil dos trabalhadores

Empresa	Função	Nome fictício	Gênero	Idade (anos)	Escolaridade	Tempo de empresa em anos
Alfa	Soldador	A1	Masculino	19	Ensino superior incompleto	1,2
	Assistente de logística	A2	Feminino	25	Especialização	4
	Analista de logística	A3	Feminino	42	Especialização	14
	Analista de SMS	A4	Feminino	35	Especialização	7
	Soldador	A5	Masculino	53	Ensino fundamental	20
	Soldador	A6	Masculino	48	Ensino médio incompleto	16
	Operador de máquina	A7	Masculino	28	Ensino médio incompleto	4,5
	Analista financeira	A8	Feminino	53	Especialização	32
Beta	Assistente administrativo	B1	Feminino	29	Ensino superior	6
	Auxiliar administrativo	B2	Feminino	33	Ensino médio	14
	Operador	B3	Masculino	38	Ensino superior	16
	Auxiliar administrativo	B4	Feminino	23	Ensino superior	1
	Operador	B5	Masculino	52	Ensino superior	30
	Operador	B6	Feminino	31	Ensino superior	12
	Analista de recursos humanos	B7	Feminino	49	Ensino superior	30
	Auxiliar Administrativo	B8	Masculino	22	Ensino superior	5
	Operador	B9	Masculino	19	Ensino médio	1

Fonte: dados da pesquisa.

Observa-se no Quadro 1, que nas empresas Alfa e Beta há diversidade de gênero e faixa etária. No que se refere à escolaridade, a maioria dos participantes da pesquisa possuem ensino superior, o que não reflete a realidade dos trabalhadores das empresas, uma vez que foi realizada observação junto a todos os trabalhadores, em geral, a maioria deles tem ensino

fundamental e médio incompleto. No que se refere ao tempo de empresa, este é bem variado, em ambas as empresas há trabalhadores com menor tempo, cerca de um ano, e outros trabalhadores com trinta a trinta e dois anos.

Nas organizações pesquisadas há diferentes funções, com diferentes práticas, rotinas diárias, tanto na área administrativa, como na área operacional, propiciando a AO. Nesse sentido, a perspectiva sociológica que norteia esse estudo compreende que os indivíduos aprendem em espaços sociais diversos onde há interação, e a prática é um fator proeminente, na qual a aprendizagem é socialmente construída (GHERARDI; NICOLINI, 2001; STRATI, 2007; GHERARDI, 2009a; ANTONELLO; GODOY, 2011; BISPO, 2013; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014).

Visando conhecer as práticas de trabalho nas empresas estudadas, são descritas as funções dos trabalhadores que participaram da pesquisa e a dinâmica do trabalho do dia a dia das diferentes funções, possibilitando, assim, a compreensão da aprendizagem baseada em prática. Evidencia-se que o objetivo do trabalho não consiste em conhecer os processos de trabalho, mas sim conhecer as práticas cotidianas dos participantes da pesquisa. Nessa lógica, na sequência são apresentadas as práticas observadas nas empresas.

O Quadro 2 apresenta as práticas de trabalho dos participantes da empresa Alfa.

Quadro 2 – Práticas dos trabalhadores da Alfa

Soldador	Recebe as estruturas metálicas montadas. Identifica através da simbologia de soldagem o tipo de solda e o tamanho de cordão da solda; Através do nome do projeto verifica quais são os parâmetros de soldagem especificados no procedimento de soldagem e que será e que será utilizado para execução do cordão de solda.
Analista financeira	Programa as informações para controle de fluxo de caixa, bem como pagamento de cliente e análise financeira de fornecedores.
Analista de logística	Realiza a informação desde a compra, armazenamento e entrega de materiais secundários para a fabricação das estruturas metálicas; Realiza gestão de colegas.
Assistente de logística	Através da programação semanal de expedição entra em contato com as fornecedoras qualificadas e agenda o carregamento, encaminhando o processo para emissão da nota fiscal; Realiza cadastro de produtos a serem faturados e controle de documentos.
Analista de saúde, meio ambiente e segurança	Identifica as legislações aplicáveis, programa e acompanha o atendimento dessa legislação na prática e passa treinamentos aos técnicos de segurança.
Operador de máquina	Recebe a programação diária da produção que informa quais serão as peças que serão fabricadas no dia; Baixa o arquivo comando numérico especializado e regula a máquina, em paralelo, outro trabalhador abastece a máquina com a chapa para produção das peças.

Fonte: dados da pesquisa.

Apresentadas as atividades realizadas no dia a dia pelos trabalhadores da empresa Alfa, evidencia-se que, em atividade de observação, se notou, principalmente, que as atividades operacionais da empresa envolvem a realização de muitas atividades coletivas de

trabalho. Por outro lado, na área administrativa observou-se que as práticas são individuais na maioria do tempo, cada um trabalha individualmente na sua mesa. Entretanto, há ajuda e troca de ideias, além de as atividades serem dependentes umas das outras. Como exemplo, presenciou-se uma situação na empresa Alfa, na qual um trabalhador da produção apresentou um problema para a analista de logística e, juntos, após debaterem as causas e trocar algumas ideias, elaboraram algumas possíveis soluções para a resolução do problema. Tais relatos evidenciam o processo da aprendizagem individual e grupal, podendo-se inferir a ocorrência da AO (ANTONELLO; GODOY, 2011; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015).

As práticas dos trabalhadores da empresa Beta são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 – Práticas dos trabalhadores da empresa Beta

Operadores	Trabalham na preparação de salame, preparo e embutimento. Realizam o recebimento de matéria prima (carne), fazem análise de qualidade (testes) para liberar a carne e toda parte de preparação da massa para fazer o salame; são líderes de função.
Assistente Administrativo (1)	Cuida da parte de rescisões, gestão de terceiros e atendimento ao público em geral.
Auxiliar Administrativo (2)	Cuida da parte de recursos humanos, cartão ponto e faz garantia da qualidade na fábrica.
Auxiliar Administrativo (3)	Realiza parte de pagamento ao integrado, compra e vende e faz a parte de contrato de fomento.
Auxiliar Administrativo (4)	Trabalha no fechamento de lotes.
Analista de recursos humanos	Trabalha na parte de remuneração e benefícios; presta suporte em outras atividades de gestão; avalia promoções, enquadramentos, meritocracia, bônus, participação nos lucros e liberação de vagas para contratação.

Fonte: dados da pesquisa.

Além das práticas realizadas pelos trabalhadores da empresa Beta, observaram-se situações semelhantes na empresa Alfa na preparação do salame (moer carne, temperar), na qual as atividades são realizadas por diversos trabalhadores, em razão de se tratar de uma linha de produção. Observando a descrição das práticas dos participantes, percebe-se que buscam conectar as atividades dos trabalhadores ao que é normativo, como um fluxo contínuo de múltiplas, contínuas e interconectadas práticas, conforme inferem Antonacopoulou (2006) Rodrigues e Azevedo (2013). Assim, a complementaridade das diferentes práticas por meio da interação dos trabalhadores no dia a dia dá origem a situações que levam à ocorrência de aprendizagem (BISPO, 2013; BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014; BERTOLIN; CAPPELLE; BRITO, 2014; GHERARDI, 2015).

Em atividade de observação e no grupo focal, percebeu-se que nas empresas Alfa e Beta há interação, diálogo, cooperação e ajuda na realização das atividades do cotidiano entre trabalhadores nos diversos setores das empresas, independentemente de serem jovens ou adultos. Nessa perspectiva, conforme a teoria sustenta, por meio das interações do dia a dia a AO é socialmente construída (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998) e acontece quando os trabalhadores começam a dividir suas práticas e refletem sobre essas práticas para compreender as ações e os resultados (ANTONELLO; GODOY, 2011). Nessa linha de análise, a AO é um processo que gera conhecimento em práticas organizacionais (GHERARDI, 2000). Nessa lógica, a aprendizagem baseada em prática é explicitada na sequência.

4.2 APRENDIZAGEM BASEADA EM PRÁTICA

A aprendizagem baseada em prática acontece na interação das práticas do cotidiano no ambiente organizacional e propicia a criação e troca de novos saberes e conhecimentos num ambiente informal. As entrevistas realizadas com os trabalhadores relatam tal realidade. Inicia-se com um relato de um soldador e o seu auxiliar, no qual a aprendizagem ocorre na prática:

Geralmente, o soldador tem um auxiliar, daí esse auxiliar a gente já vai ensinando ele pra ser um soldador. [...]. Aí ele vai olhando como a gente vai soldando, a gente vai explicando, aí vai pegando no dia a dia e já sai daqui praticamente soldando, daí ele já vê no dia a dia como que é (A5).

Já o fragmento do participante B5 relata uma situação de aprendizagem que ocorreu nas práticas do dia a dia entre colegas de trabalho.

O aprendizado acontece basicamente no dia a dia né. Ontem mesmo eu e minha estagiária sentemo no computador e eu disse: ó vamo fazer o seguinte, nós precisamos controlar perda de embalagem. Tu me orienta, me ajude pra nós criá uma planilha bem adequada. Então ela com o conhecimento dela sentemo no computador e fomo montando. Então nós fizemo um trabalho muito bom, fácil pra visualizá e nós manter em dia, no caso. Então eu vejo assim, o pessoal que tá entrando ali com esse conhecimento teórico e junto com a prática aqui, é uma continuidade muito boa (B5).

Diante do exposto, por meio dos fragmentos demonstrados das entrevistas, da atividade de observação e com a realização do grupo focal com os diferentes trabalhadores, fica evidenciada a ocorrência da aprendizagem baseada em práticas nas empresas Alfa e Beta. Como refere Gherardi (2000), a AO não é uma mercadoria e também não ocorre apenas na cabeça dos indivíduos, mas é um processo que gera conhecimento situado em práticas organizacionais.

Nesse sentido, percebe-se por meio das fontes empíricas que a aprendizagem baseada em prática acontece no dia a dia das organizações. O conhecimento é produzido ou transformado por meio da ação e interação dos trabalhadores e os demais elementos não humanos que compõem o contexto organizacional, como inferem Rodrigues e Azevedo (2013), Bertolin, Cappelle e Brito (2014) e Gherardi (2014; 2015).

4.3 ESTÉTICA ORGANIZACIONAL

De acordo com os dados da pesquisa, constata-se a ocorrência da estética organizacional, especificamente das faculdades sensoriais, que é relatada pelos entrevistados e pode ser constatada nos relatos a seguir. Inicia-se contando o relato de um operador de máquina:

No dia a dia trabalhando na máquina tu já sabe se a máquina está trabalhando certo ou não. Um barulhinho diferente tu já sabe. É que nem o teu carro né. Tu conhece e sabe se ele tá normal ou não [...] Então no dia a dia tu tem que aprender as manhas. No dia a dia tu sabe pro ouvido se a broca tá boa ou não tá. A ponte você sabe se está com problema ou não, só ouvindo, tem alguma coisa errada. Eu na máquina ocupo muito o ouvido, que nem se eu tiver, limpando e organizando o setor, onde tu tá trabalhando e só pelo barulho, se ela der algum problema tu já sabe (A7).

Para o supervisor de produção muitos trabalhadores desenvolvem a habilidade de utilizar os sentidos:

Na verdade, assim, algumas pessoas que acabam dependendo da atividade que ela tá realizando, ela desenvolve essa habilidade, esse conhecimento. Mas existe o conhecimento auditivo né, pelo barulho das máquinas, pelo, né, por exemplo, pra fazer salame tem a máquina que ela coloca um grampo, clipa ele, fecha né, e conforme o barulho, o cara já me diz, não tá batendo direito aqui, tem que chamar o mecânico porque ela tá errada. No próprio produzir o salame, por exemplo, tem a questão da consistência, se ele tá mais mole ou mais duro vamos dizê assim, também tem uma diferença. Todo dia nós provamos o salame, então o salame que nós vamos embalar hoje, nós provamos ele pra ver se tá dentro do padrão. Nós temos equipes por semana, então essa semana é uma equipe que faz, na outra semana é outra equipe. Então, vai tendo a lembrança se tá bom, depois ele para um tempo, uma semana, duas, pra voltar de novo no ciclo. Então ele tem a lembrança de 30 dias atrás, ah tá bom? Tá bom (B3).

O relato do participante B3 identifica claramente o que Strati (2014) refere sobre ter uma diferenciação entre os participantes da organização, dado que há aqueles que “têm um olho bom” para as coisas, enquanto outros não; aqueles que têm um “bom ouvido” ou um “bom nariz”, aqueles que “têm jeito com as mãos”, que têm “gosto”. Os relatos expressam, ainda, o conhecimento produzido ou reproduzido pelas faculdades perceptivo-sensoriais nas práticas organizacionais.

Como refere Strati (2014b), o conhecimento é confinado pelo corpo inteiro e, em particular, pelos sentidos, evidenciando o conhecimento escondido e tácito que ocorre nas práticas. Comentários associados foram feitos no grupo focal realizado, exemplificando descreve-se uma das falas que foi acolhida pelos outros integrantes do grupo focal: “Na empresa nós temos um pessoal que avalia a cor do salame, quantidade de gordura, odor, sabor, textura, maciez da fatia, suculência, sensação de gordura e eles sabem fazer isso.” O relato confirma o que autores como Gagliardi (2001) e Strati (2007) sustentam sobre as faculdades sensoriais e perceptivas serem ativadas na imaginação do indivíduo e, apesar de não serem desenvolvidas de igual maneira em todas as pessoas, podem ser desenvolvidas pela dinâmica organizacional.

Diante das evidências empíricas constatou-se que no caso dos soldadores, a audição, a visão e o tato forneciam informações para que os trabalhadores soubessem se a peça estava de acordo, se estava do seu gosto ou não. Já para os trabalhadores que provam os salames, o paladar, o tato e a visão fazem com que eles julguem se está bom ou não. Tais julgamentos, assim como os sentidos, produzem parâmetros que influenciam os trabalhadores na forma de agir diante das situações cotidianas como inferem Gagliardi (2001) e Strati (2007; 2014).

Na mesma lógica, só que na área fabril da empresa Alfa, o som sonoro para entrada, intervalo e saída do trabalho remete ao som dos “campos de concentração das guerras” e é alto. Contudo, percebe-se que os trabalhadores já se acostumaram com esse som, que é indiferente para eles. Por outro lado, o som da ponte rolante significava algo indesejado para os trabalhadores. Quando o trabalhador ouve o som da ponte rolante, ele não pode ficar na área onde a peça está passando, fazendo com que muitas vezes o trabalho seja interrompido. Assim, o incômodo sentido pelo som é um exemplo de juízo estético. O som da ponte rolante revela o lado “feio” da organização, embora também haja o lado bonito das práticas, uma beleza representada pelo resultado do trabalho, conforme os relatos revelam: “A gente vê o

salame no mercado todo embaladinho, bonito e pensa assim: fui eu que fiz. Isso dá uma alegria pra gente, me sinto orgulhosa do trabalho que eu fiz (B6).” “Eu gosto de ver a peça pronta no final, depois de pintada. Fica tão bonita e eu sinto orgulho do trabalho que ajudei a fazer. A gente sempre procura fazer tudo bem feito, pra que o resultado seja bom, e tudo fique de acordo né. Mas as peça depois de pronta fica um brilho (A6).”

Nesse sentido, o juízo estético é expresso ao entrar em contato por meio do corpo e surge nas relações entre os trabalhadores e os demais elementos não humanos, conforme destacam Strati (2007) e Bertolin, Cappelle e Brito (2014). Portanto, a abordagem estética prevê uma melhor compreensão da realidade organizacional, buscando incorporar as dimensões do humano, colocando em cena novos parâmetros para pensar a geração de conhecimento (STRATI, 2007). Parâmetros esses relacionados o simbólico, à subjetividade, ao corpo e a tudo o que permeia, de modo sutil, a ação dos indivíduos, como pontuam Bertolin, Cappelle e Brito (2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas práticas cotidianas, ocorre a troca de conhecimentos, experiências, informações, ideias e sugestões. A partir disso, novos conhecimentos são criados e integrados, novas práticas e novas formas de trabalho são socialmente construídas. A teoria estética sobre as práticas cotidianas foi evidenciada pelos trabalhadores das empresas Alfa e Beta, na qual as faculdades perceptivo-sensoriais (sensações) e o julgamento estético (sentimentos) ficaram manifestos, assim como seu relacionamento com a AO. Os resultados demonstraram o conhecimento produzido ou reproduzido por meio dos sentidos nas práticas do dia a dia, sendo que alguns trabalhadores desenvolveram essa habilidade e em outros foi desenvolvida pela dinâmica organizacional, como é o caso da empresa Beta onde os trabalhadores são treinados para provar o salame.

A partir do exposto, entende-se que este artigo traz importante contribuição teórica para os estudos sobre AO, sobretudo por trabalhar na perspectiva baseada em prática, buscando compreender a AO sob a perspectiva social, tendo em vista que a maioria dos estudos são desenvolvidos na perspectiva cognitivista. Outra contribuição teórica refere-se à abordagem estética a qual considera que os processos de aprender não são apenas cognitivos e humanos, mas também corporais e multissensoriais que compreende o não humano também. Tais aspectos ainda são pouco explorados, principalmente em âmbito nacional.

Como possibilidade de estudos futuros, sugere-se a contínua necessidade de estudos mais aprofundados na perspectiva sociológica, sob a lente da teoria estética como forma de auxiliar na compreensão da complexidade e ambiguidade cotidiana, captando aspectos subjetivos e sensitivos, contribuindo com os estudos sobre AO.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONACOPOULOU, E. P. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, London, v. 37, n. 4, p. 455-473, 2006. DOI: 10.1177/1350507606070220.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BERENDS, H.; ANTONACOPOULOU, E. Time and organizational learning: A review and agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 437-453, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12029>.

BERTOLIN, R. V.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. **Revista de administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 2, mar./abr. 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712014000200002>.

BISPO, M. S. A aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, nov./dez., p. 133- 162, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712013000600007>.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético na vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.Vol. 2.

GHERARDI, S. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1057-1080, 2000. DOI: 10.1177/0018726700538002.

_____. Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

_____. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, n. 54, v. 1, p. 131–139, 2001. DOI:10.1177/0018726701541016.

_____. Knowing as desiring – mythic knowledge and the knowledge journey in communities of practitioners. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 352-358, 2003. DOI: 10.1108/13665620310504846.

_____. **Organizational Knowledge**: the texture of workplace learning. London: Blackwell, 2006.

_____. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, h. **New approaches in management and organization**. London: Sage, 2008.

_____. Introduction: the critical power of the practice lens. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.

_____. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009b. DOI: 10.1177/1350507608101225

_____. Practice? it's a Matter of Taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009c. DOI: 10.1177/1350507609340812.

_____. To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v. 1, n. 19, p. 1-19, 2015. DOI: 10.1177/1350508415605174.

_____; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998. DOI: 10.1177/1350507698293002.

_____; _____. The sociological foundations of organizational learning. In: DIERKES et al., **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University, 2001.

_____; SOUTO, P.C.N. What do people do when they work? The contribution of practice-based studies to the understanding of working and organizing. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: Anpad, 2013.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, p. 731-747, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400010>.

_____; _____. TEIXEIRA, A. N. Análises Qualitativas nos estudos organizacionais: as vantagens no uso do software NVIVO®. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 4, p. 578-587, out./dez.2016. DOI: [http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n4\(Out-Dez\).p578-587](http://dx.doi.org/10.14210/alcance.v23n4(Out-Dez).p578-587).

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. Armonk: M. E. Sharpe, 2003.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 83-102, 2015. DOI: 10.1590/1679-395112602.

RODRIGUES, B.; AZEVEDO, D. Entre facas e chairas – um estudo sobre a aprendizagem baseada em prática de açougueiros. **Desenvolve**, Canoas, v. 2, n. 2, p. 117-136, set. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.18316/1108>.

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

_____. “Você faz coisas belas?”: estética e arte em métodos qualitativos de estudos organizacionais. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014a.

_____. Saber na prática: compreensão estética e conhecimento tácito. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014b.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.