

**PRÁTICAS DE TRABALHO E O PROCESSO DE APRENDIZAGEM SOB A  
ÓTICA DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UMA  
MARCENARIA SANTANENSE**

**WORK PRACTICES AND LEARNING PROCESS BY ORGANIZATIONAL  
AESTHETICS: A STUDY IN A SANTANENSE FURNITURE INDUSTRY**

**PRÁCTICAS DE TRABAJO Y EL PROCESO DE APRENDIZAJE BAJO LA  
ÓPTICA DE LA ESTÉTICA ORGANIZATIVA: UN ESTUDIO EN UNA  
CONJUNTA SANTANENSE**

Recebido em: 08 de Julho de 2020

Aprovado em: 30 de Julho de 2020

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Carolina Freddo Fleck

Igor Baptista de Oliveira Medeiros-[ibomedeiros@gmail.com](mailto:ibomedeiros@gmail.com)– UNIPAMPA  
(Universidade Federal do Pampa)

Tatiane Alexandre Rodrigues-[tatiane-alexandre@hotmail.com.br](mailto:tatiane-alexandre@hotmail.com.br)-UNIPAMPA  
(Universidade Federal do Pampa)

### **Resumo**

Esse estudo teve o objetivo de analisar como ocorre a formação dos saberes a partir das práticas de trabalho dos marceneiros de uma organização do ramo moveleiro sob a ótica da teoria da estética organizacional. A abordagem dessa pesquisa foi de cunho qualitativo, caracterizada como descritiva. A coleta de dados foi dada através da observação direta e entrevistas informais e formais. Os principais resultados mostram que esses marceneiros aprendem de maneira informal e empírica. O processo de aprendizagem se dá através do período de orientação e na troca conhecimento entre eles à medida que desempenham suas práticas de trabalho. Os marceneiros trabalham em equipe, intensificando o relacionamento interpessoal. A estética organizacional mostrou-se muito presente, evidenciada na percepção que eles têm ao julgar cada trabalho finalizado, salientando o juízo estético. Além disso, foi evidenciada a relação das categorias estéticas com as atividades por eles desempenhadas. As mais recorrentes foram as categorias do belo, do feio e agógica, todas essas influenciando suas rotinas, práticas e ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Práticas de trabalho; aprendizagem nas organizações; estética organizacional.

### **Abstract**

This study aimed to analyze how knowing is enhanced by working practices of woodworkers of a furniture industry organization from the theoretical perspective of organizational aesthetics. The approach of this research was qualitative, characterized as descriptive. Data were collected through direct observation, field diary and informal and formal semi-structured interviews. The main results show that these woodworkers learn informally and empirically. The learning process takes place through the orientation period and the exchange of knowledge between them as they perform their work practices. These joiners work in teams, intensifying interpersonal relationships. The organizational aesthetics was very present, evidenced in the perception they have when judging each work done, emphasizing the aesthetic judgment. In addition, the relationship between the aesthetic categories and the activities performed by them was evident. The most recurrent were the categories of beautiful, ugly and agogical, all of which influence their routines, practices and work environment.

**Keywords:** Work practices; knowing-in-practice; organizational aesthetics.

### Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo se produce la formación del conocimiento a partir de las prácticas laborales de ebanistas de una organización de la industria del mueble desde la perspectiva de la teoría de la estética organizacional. El enfoque de esta investigación fue de carácter cualitativo, caracterizado como descriptivo. Los datos fueron recolectados a través de técnicas de observación directa, diario de campo y entrevistas semiestructuradas formales e informales. Los principales resultados muestran que estos trabajadores de la madera aprenden de manera informal y empírica. El proceso de aprendizaje se lleva a cabo a través del período de orientación y el intercambio de conocimientos entre ellos a medida que realizan sus prácticas laborales. Los ensambladores trabajan en equipos, intensificando las relaciones interpersonales. La estética organizacional estuvo muy presente, evidenciada en la percepción que tienen al juzgar cada trabajo terminado, enfatizando el juicio estético. Además, se evidenció la relación entre las categorías estéticas y las actividades realizadas por ellas. Las más recurrentes fueron las categorías de bello, feo y agobiante, todas las cuales influyen en sus rutinas, prácticas y entorno de trabajo.

**Palabras-clave:** Prácticas laborales; aprendizaje en organizaciones; estética organizacional.

### Notas Introdutórias

Imagine você, chegando ao trabalho e se deparando com seu gerente reunido com a equipe de produção, todos aparentemente impacientes e irritados com a situação. Eles buscam resolver o problema que vem trazendo resultados negativos para a empresa nos últimos tempos: os atrasos nas entregas. Em suma, o que a maioria dos trabalhadores se queixa é que eles não sabem como fazer o acabamento dos produtos. Segundo eles, por conta disso, na maioria das vezes, a solução é refazer o processo ou até mesmo substituir algumas peças, causando perdas de material e o atraso das entregas. Após uma longa conversa e sugestões de melhoria,

o gerente então anuncia: “é hora de oferecer aos funcionários mais um treinamento. Vamos investir em uma consultoria empresarial para nos ajudar.” Nesse momento, você se pergunta: será que, nesse caso, mais um curso formal seria a melhor solução? Ou será que haveria outra maneira de resolver esse problema? Questões como essas no ambiente organizacional nos fazem refletir se há algo aí que foge do controle desse gestor, apesar de estar aparentemente em busca de mudanças.

No passado, acreditava-se que para ter uma equipe de trabalho eficiente era necessário apenas manter os membros motivados e fomentar sua capacitação formal, resultando em uma empresa de sucesso, com colaboradores capacitados e empenhados a aprender cada dia mais. Nessa lógica de pensamento, no entanto, desconsidera-se o fato de que as mudanças organizacionais resultantes dos treinamentos ou cursos de capacitação nem sempre acontecem, ou então podem acontecer, mas de forma distinta ao esperado (BROCK, 2014).

Do mesmo modo, pode-se dizer que o aprendizado não resulta somente de procedimentos formais, ele também permeia todos os ambientes da organização de maneira informal. De acordo com Flach e Antonello (2010), o processo de aprendizagem informal acontece na interação entre o indivíduo e o contexto, no dia a dia dos trabalhadores, nos afazeres diários de cada indivíduo e na cooperação com os companheiros.

Nesse sentido, para entender como acontece o aprendizado, faz-se necessário observar as práticas de trabalho do grupo como um todo, pois ao interagir com os colegas e com pessoas mais experientes, os trabalhadores incluem novos métodos em suas rotinas de trabalho. Além disso, torna-se relevante perceber as ações realizadas pelo corpo para o entendimento de como se formam os saberes laborais, tendo em vista que “nas práticas de trabalho não há uma separação entre a esfera cognitiva (mente) e a dimensão sensível, estética (corpo), mas sim uma relação de coexistência, onde as mesmas estão imbricadas” (AZAMBUJA; ANTONELLO, 2014, p. 28).

Contudo, as organizações não possuem uma estrutura direcionada à aprendizagem organizacional que esteja intimamente ligada à dimensão sensível e estética, sendo essa produzida e reproduzida a partir das práticas do dia a dia de maneira natural. A teoria da estética organizacional contribui efetivamente para compreender como ocorre a formação dos saberes, pois está diretamente relacionada ao conhecimento sensível e aos juízos estéticos oriundos das capacidades perceptivo-sensoriais (BERTOLINI; CAPPELLE; BRITO, 2014). O corpo, por exemplo, que estimulado pela cognição do indivíduo, muitas vezes é o ponto crucial para realização do trabalho, demonstrando essa relação entre a mente e o mundo. Nesse sentido, o estudo da estética organizacional se torna vital em razão dela ser o ato de “perceber a beleza da organização, apreciando a grandiosidade de certas práticas organizacionais” (STRATI, 2014, p. 19).

Tendo em vista que o campo deste estudo se trata de uma marcenaria de móveis planejados, localizada na cidade de Santana do Livramento - Rio Grande do Sul (RS), primeiramente, faremos uma breve apresentação do setor no qual se encontra a empresa pesquisada. De acordo com um estudo divulgado pela Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, com dados do setor moveleiro, a indústria vem se destacando principalmente como geradora de emprego. A

indústria brasileira de móveis mostra-se um setor estratégico para a economia brasileira, sendo composta por aproximadamente de 19 mil empresas, de diversos portes e de capital nacional (ABIMOVEL, 2019).

Atualmente, o número de empregos no setor de móveis representa mais de 234 mil no Brasil e aproximadamente 34 mil só no Rio Grande do Sul (SINDMOVEIS, 2019). O Rio Grande do Sul é um dos principais estados exportadores de móveis do Brasil representando 29,1%, seguindo de Santa Catarina (41,3%) e Paraná (14,6%). Juntos, respondem por 84,8% das exportações brasileiras de móveis entre janeiro e maio de 2019 (ABIMOVEL, 2019). Ainda, no setor moveleiro, a grande maioria são homens com faixa etária de 21 a 30 anos, cerca de 65% possuem ensino médio completo e a média salarial desses trabalhadores é de R\$ 1.598,42 (SALARIO.COM.BR, 2019).

Partindo dessa realidade do perfil de mão-de-obra do setor moveleiro, o objetivo geral do estudo foi compreender como ocorre a formação dos saberes a partir das práticas de trabalho dos marceneiros de uma organização do ramo moveleiro em Santana do Livramento à luz da estética organizacional. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram elaborados: (a) identificar as formas de aprendizagem desses trabalhadores; (b) descrever as práticas de trabalho desses marceneiros; e (c) compreender como a estética organizacional atua nessas formas de aprendizagem.

Esse estudo se torna relevante, pois, no Brasil, ainda são incipientes as investigações que abordam os processos de aprendizagem e estética nas organizações. Entre elas destacam-se os estudos desenvolvidos por Brock (2014), Azambuja e Antonello (2014), Oliveira (2012) os quais discorrem sobre as relações de aprendizagem e práticas de trabalho, a partir da teoria da estética organizacional em ambientes hospitalares, na área da construção civil e no ramo de móveis planejados, respectivamente.

Recentemente Ipiranga, Lopes e Souza (2016) e Soares e Bispo (2014) desenvolveram estudos abordando as possíveis contribuições da estética para a análise organizacional na área gastronômica. Por outro lado, as investigações de Basso, Pauli e Bressan (2014) se dedicaram a discutir as relações de gênero com a estética. Além disso, a análise de Bertolini, Capelle e Brito (2014) abordam a questão da corporeidade. Ambos os estudos apontam a relevância do conhecimento estético e para o avanço teórico da aprendizagem organizacional.

A partir dessa breve revisão de estudos anteriores acerca da aprendizagem sob a óptica da estética organizacional, podemos afirmar que, com exceção do estudo de Oliveira (2012), ainda não foram desenvolvidas pesquisas em organizações do ramo moveleiro, segmento esse também importante para a economia. Ainda assim, no estudo de Oliveira (2012), apesar de realizado no ramo moveleiro, foram entrevistados apenas os profissionais do setor administrativo, portanto, não considera as contribuições estéticas para a aprendizagem de marceneiros.

Este trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresentamos conceitos e definições acerca da aprendizagem nas organizações, estética organizacional, juízo estético e categorias estéticas. Na terceira seção, delineamos os aspectos metodológicos aplicados com exercício

etnográfico. Após, descrevemos e analisamos os resultados e, por fim, apresentamos as considerações finais.

## **Aprendizagem nas Organizações: Saberes e Práticas de Trabalho**

Os princípios da aprendizagem organizacional têm se mostrado importantes para as organizações, uma vez que a aprendizagem nas organizações é vista como “um resultado ou nível de conhecimento esperado, atingido ou adquirido após a transmissão de determinadas informações pelos aprendizes” (AZAMBUJA; ANTONELLO, 2014, p. 2). Além disso, ela pode contribuir na interpretação de várias situações que ocorrem no ambiente de trabalho, pois a aprendizagem organizacional “é um processo que contempla a reflexão e o questionamento tanto no âmbito individual quanto no organizacional” (OLIVEIRA; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2009, p. 98). Vale lembrar que o conhecimento e a aprendizagem organizacional devem ser vistos como fenômenos sociais e culturais e não apenas como processos mentais que residem na cabeça dos membros da organização (VASCONCELLOS; CAVALCANTI; JÚNIOR, 2017).

Além disso, para Oliveira, Grzybovski e Pereira (2009), as organizações que desejam eliminar seus pontos fracos e inovar, deveriam criar na rotina dos trabalhadores horas destinadas a aprendizagem e interação entre eles, uma vez que isso pode contribuir com soluções criativas por meio da reflexão e da ação. Diante do exposto, é possível compreender que a discussão acerca da formação do saber laboral é relevante, pois coopera para o desenvolvimento de novos estudos principalmente na área organizacional.

Perceber a aprendizagem no cotidiano das organizações exige levar em conta os diferentes tipos de aprendizagem, nesse caso, a formal e a informal. A aprendizagem formal se caracteriza em algumas situações como experimental, é aquela obtida em programas de educação continuada, cursos, especializações, entre outros. Já a aprendizagem informal se caracteriza como uma oportunidade de obter aprendizado natural do cotidiano, podendo se manifestar como produto de uma tarefa realizada que não estava planejada, como por exemplo, em eventos de treinamentos (ANTONELLO, 2011). Flach e Antonello (2010, p. 198) afirmam que “deve-se levar em consideração que os processos formais e informais de aprendizagem estão sempre interligados, sendo que ambos possuem importante papel no desenvolvimento cognitivo, competências e habilidades do indivíduo”.

De modo similar, o estudo de Gallon et al. (2016), desenvolvido com manicures, mostra que os cursos profissionalizantes nessa área formam profissionais com o conhecimento técnico e depois cada um desenvolve a sua maneira própria de trabalhar, à medida que aprendem na prática. Além disso, as pesquisas desenvolvidas sobre a aprendizagem informal nas organizações, em sua maioria, são com base epistemológica sociocultural em razão de que só é possível analisar o processo compreendendo o contexto. A aprendizagem informal é baseada nas práticas das pessoas, na cultura e na socialização e, portanto, não se restringe a quatro paredes de uma organização. Por exemplo, até mesmo no intervalo da construção de aprendizagens formais podem ocorrer momentos únicos para a formação de aprendizagens informais. São os casos de intervalos, inícios ou fins de

palestras, eventos organizacionais, confraternizações, etc. Ou seja, em momentos livres de formalidades que os indivíduos trocam informação muitas vezes importante de maneira espontânea entre eles (FLACH; ANTONELLO, 2010).

Segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Silva (2017), no momento de compartilhar o conhecimento entre os membros, a socialização, assim como a colaboração tornam evidentes ao mesmo tempo em que o aprender se revela um ato de pertencimento. Assim, a aprendizagem é vista como um processo, e por esse motivo, considera a dimensão estética (a percepção, os sentidos e os sentimentos) essencial para compreensão das práticas no trabalho (AZAMBUJA; ANTONELLO, 2014). As práticas, por sua vez, devem ser interpretadas não só como padrões recorrentes de ação no trabalho, mas também como padrões da sociedade, dessa maneira, possibilitando compreender como as pessoas são no mundo ativo (GHERARDI, 2013).

Outra forma de compreensão da aprendizagem é apresentada por Gherardi (2014) que aborda uma perspectiva da aprendizagem baseada na prática, como uma atividade situada e mostra os múltiplos significados para expressar o termo “conhecimento situado”. Inicialmente, podemos dizer que ele é situado no corpo, pois esse conhecimento representa o corpo material que trabalha e assume forma e localização dentro da organização, utilizando das habilidades para desempenhar suas tarefas. Além disso, situado na dinâmica das interações, o conhecimento é oriundo de interações entre os indivíduos e também com os elementos não humanos, que seria o restante da organização a partir de seus artefatos. Ainda, situado na linguagem, é caracterizado por meio da comunicação, pois os significados das expressões mudam de acordo com a maneira com que os membros se comunicam uns com os outros. Por fim, ele também é situado em um contexto físico, refere-se a espaço organizado, no qual esse ambiente e os objetos lembram as ações, guiam o sujeito para saber o que pode e o que não pode fazer nesse local de trabalho. Esses conceitos acerca da aprendizagem situada são elementos importantes para analisar os processos informais de aprendizagem.

### **3 Estética Organizacional: Conhecimento Sensível no Trabalho**

A noção de conhecimento auxilia de fato na compreensão dos processos de aprendizagem, devido a ele se manifestar a partir das ações. Por muitas vezes, esse conhecimento se transforma em parte do cotidiano e à medida que é aplicado nas atividades, torna-se naturalizado pelo indivíduo (GALLON et al., 2016).

Abordar a estética organizacional e o conhecimento sensível no trabalho implica ir além de considerar os indivíduos e suas ações. Exige conhecer de forma ampla aquela organização, pois segundo Vasconcellos, Cavalcanti e Júnior (2017, p.33):

Quando se reconhece que o conhecimento não é fruto da mente, mas de uma construção simbólica coletiva que se dá na interação e no entrelaçamento de ambiente, linguagem, mundo social e material, é possível compreender o lugar das emoções, dos afetos, do conhecimento sensível, da paixão e do desejo pelo fazer e aprender [...].

Além disso, as organizações ampliam o conhecimento por intermédio dos padrões de comportamentos dos funcionários, das regras e das condutas. E a memória da organização é através das falas dos trabalhadores, dos documentos dentre outras fontes (OLIVEIRA; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2009). Ademais, independente do trabalho exercido, tanto marceneiros, jardineiros, cabeleireiros, como dentre as inúmeras profissões, todas elas necessitam de diferentes tipos de saberes e cada um desses ofícios requer conhecimento e técnica desenvolvida para desempenhar tal função (GALLON et al., 2016).

Se pensarmos os dois principais tipos de conhecimento, entendemos o conhecimento sensível como tipicamente tácito. De acordo com Rosini e Palmisano (2012), o conhecimento *explícito* é aquele adquirido de maneira formal, por meio de manuais, normas, livros, fórmulas, gráficos dentre outros, é mensurável e visível e pode ser transmitido com facilidade. Já o conhecimento *tácito* é aquele que vem da ação pessoal de cada indivíduo, está baseado nas experiências, ideias, emoções e nos valores pessoais. Ele se caracteriza pela dificuldade de mensuração, formalização e compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Pode-se dizer que não há como separar totalmente o conhecimento tácito do explícito, pois quando as pessoas vão adquirir o conhecimento tácito necessitam lançar mão de suas percepções (VASCONCELLOS; CAVALCANTI; SILVA, 2017, p.31), “o conhecimento gerado nas organizações empresariais é um processo de aprendizagem organizacional que acontece com a aquisição e desenvolvimento do conhecimento, da disseminação e da construção da memória.” Ademais, podemos dizer que o conhecimento não é transferido de organização para organização, pois quando um trabalhador troca de emprego leva consigo apenas habilidades que utilizará para desempenhar outras funções parecidas, mas não consegue levar o mesmo conhecimento adquirido anteriormente porque cada empresa é única (OLIVEIRA; GRZYBOVSKI; PEREIRA, 2009). Nesse sentido, revela que “a estética, no que diz respeito à vida organizacional, se refere a uma forma de conhecimento fornecida pelas faculdades perceptivas de audição, visão, tato, olfato e paladar, e pela capacidade de fazer juízo estético” (BROCK, 2014, p. 39).

Logo, a teoria da estética organizacional apresenta-se relevante para a compreensão de como os saberes laborais são concebidos, pois o conhecimento sensível produz relações dialéticas estreitas entre as emoções e ações dos sujeitos no ambiente de trabalho (STRATI, 2014). Conforme Strati (2014, p. 20), a dimensão estética da vida organizacional enfatiza e legitima “o sentimento pessoal como uma forma intersubjetiva de conhecimento, ou seja, um sentimento que é tanto individual como coletivamente construído nos atos interativos por indivíduos que experimentam compreender e julgam por meio dos sentidos e dos gostos”. Do mesmo modo, Gherardi (2013) expõe que o conhecimento sensível se refere a tudo que pode ser produzido e reproduzido através dos sentidos, e que é percebido e julgado desses sentidos.

Além disso, a estética se refere tanto às situações positivas como também às negativas. Bem como expressado por Strati (2007), a estética diz respeito ao que é belo da organização, o laboro que fascina, e também aos fatos desagradáveis do cotidiano no ambiente de trabalho, como fofocas, cheiros ruins até mesmo dos colegas, e ruídos que causam perda de concentração.

Contudo, compreender a dimensão da estética vai além da compreensão dos sentidos. Vale igualmente lembrar os artefatos, que são produtos da ação humana na vida organizacional. Eles são parte da organização e representam a cultura material, a paisagem simbólica e a representação mais autêntica da identidade cultural desse ambiente. São exemplos de artefatos as ferramentas, mobília, logomarca. Ou seja, os artefatos afetam não só a visão, mas também audição e tato, apesar de nem todos possuírem a mesma característica de tangibilidade (STRATI, 2007).

### **Juízo Estético e Categorias Estéticas**

Juízo estético pode ser entendido como um sexto sentido, a partir dele é possível perceber através dos órgãos sensitivos se algo nos agrada, se nos desagrada ou mesmo se damos pouca importância. Também, o juízo estético é um juízo desinteressado e subjetivo do que a organização representa para esse sujeito, relativo às suas experiências e seus valores, sem que haja por muitas vezes, uma determinada finalidade. Ele se refere ao que o indivíduo declara sobre a organização (STRATI, 2007).

Quando um sujeito relata que o trabalho realizado está feio ou bonito, ou ainda, se a função que desempenha lhe encanta ou não, nesse momento, está emitindo um juízo estético sobre a vida organizacional. Em suma, pode-se dizer que, “o juízo estético não revela uma propriedade da organização, como ela é de fato, mas a forma pela qual é percebida pelo sujeito” (BROCK, 2014, p. 40).

Além disso, o juízo estético é uma análise feita pelo sujeito da qualidade da ação organizacional. Tampouco se apresenta como uma verdade absoluta devido às contínuas negociações e às dinâmicas entre os membros que assumem uma postura em vez de outra frente às diretrizes da organização (STRATI, 2007). Por outro lado, Gherardi (2013, p. 120), defende que “os julgamentos estéticos dos praticantes não apenas sustentam as práticas socialmente, mas contribuem tanto para o vínculo dos praticantes com o que fazem quanto para a dinâmica da mudança incessante nas práticas enquanto elas são praticadas”.

Nesse contexto, compreender o juízo estético no cotidiano da organização requer mencionar as categorias estéticas, pois elas servem como bússolas que norteiam a teoria da estética. Como bem exposto por Strati (2007, p. 188) as categorias estéticas mapeiam “caminhos específicos para análise da vida organizacional, caminhos que não depende da estética filosófica e das teorias da arte, mas de uma mistura de estética e teoria da organização na compreensão da vida organizacional”. Por outro lado, o autor lembra que cada categoria estética convida outra categoria para de produzir entendimento por inteiro, pois quando vista em separado ela não é capaz de esgotar todo o conhecimento de determinada organização.

Apesar da importância das categorias estéticas para a compreensão da estética organizacional, ainda são poucos os estudos que abordam essa temática a fundo. O quadro 1 apresenta, segundo Strati (2007), as categorias estéticas mais frequentes no dia a dia das organizações, bem como suas principais características.

Quadro 1 – Categorias estéticas

| Categorias estéticas | Conceituações e características   |
|----------------------|---|
| Sagrado              | Ressalta o divino, o inexplicável, o incomum e o invisível da vida organizacional. Ela enfatiza o fato de que, na experiência estética dos sujeitos nas organizações, realidade e ficção se confundem pelos mistérios das narrativas organizacionais.   |
| Pitoresco            | Ressalta a inversão dos termos da relação entre experiência estética da vida organizacional e o processo evocativo da experiência estética, que tem a ver com o que a arte produz em código. Descreve as paisagens e as cenas cotidianas quando algo vívido e colorido ocorre agradavelmente informal e irregular, rústico ou incomum.  |
| Trágico              | Compreende tudo que é “heroico” na vida organizacional: o prazer misterioso com posto ao mesmo tempo de sofrimento e de sua representação. A categoria de o trágico ressaltar as paixões na rotina da organização, paixões tanto individuais quanto coletivas que causam conflitos organizacionais.   |
| Feio                 | Categoria estética autônoma, que se distingue do belo, mas não é definida por ser o seu oposto. Enfatiza os aspectos desagradáveis e que causam mal-estar no trabalho.  |
| Agógicas             | Essas categorias dizem respeito ao ritmo das atividades realizadas nos fenômenos organizacionais. O ritmo essencial para coordenação dos processos de fluxo de trabalho, das iniciativas tomadas e também para o modo da organização como um todo interagir com outras organizações e com resto da sociedade.   |
| Cômico/grotesco      | Diz respeito ao grotesco na vida organizacional: a ironia que ela provoca, o riso que a penaliza, o sarcasmo que a ignora, o senso de humor que ele atribui rótulos. O grotesco, o despropositado, o ridículo: em suma, algo que é, sobre alguns aspectos, feio, mas cuja “comédia” é ressaltada pela categoria estética do cômico.   |
| Sublime              | Essa categoria está mais próxima do belo. Diz respeito ao <i>pathos</i> do sentimento estético evidente no “êxtase” com que alguém descreve a beleza do seu trabalho ou da organização que pertence. O sublime resalta o belo na vida organizacional, mas o faz impregnando-o de elevação, altivez e encantamento, é o maravilhoso do fazer laboral, do ato criativo e do vivenciar situações de trabalho carregadas de emoção. |
| Belo/Gracioso        | É a que mais diz respeito à qualidade da vida organizacional, porque se relaciona com elegância das visões estratégicas, com as relações interpessoais no trabalho, com a polidez que pode parecer agradavelmente surpreendente e sedutora, com a espontaneidade e virtuosidade das pessoas que pertencem a uma organização.  |

Fonte: elaborado com base em Strati (2007, p. 282-286).

Nesse sentido, podemos afirmar que as categorias contribuem para a percepção da estética na vida organizacional, e também que, elas por si só não representam a realidade absoluta de uma organização. Como bem declarado por Strati (2007, p. 281), “uma categoria estética predomina na linguagem cotidiana das organizações, (...) ela se entrelaça com outras, embora de maneira sutil, indireta e limitada”. A partir das noções de saberes e práticas de trabalho apresentadas, bem como a teoria da estética organizacional, do juízo estético e as categorias estéticas no ambiente organizacional, a seguir, apresentaremos o percurso metodológico quem direcionou esse estudo.

## Percurso Metodológico

A abordagem foi qualitativa, pelo fato desse estudo buscar compreender como se formam os saberes laborais sob a ótica da estética organizacional que envolve tanto as práticas de trabalho, quanto os sentidos e as emoções. Além disso, “a pesquisa qualitativa sustenta que o significado está imbricado nas experiências das pessoas e que esse significado é mediado pelas próprias percepções” (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012, p. 26).

A pesquisa caracterizou-se como descritiva, partindo de uma perspectiva intepretativista, pois segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.100) “um estudo descritivo seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim (vale a redundância) descrever o que se pesquisa”.

O método que serviu de inspiração foi o etnográfico, porque este estudo visa entender e interpretar os aspectos relativos às práticas e à rotina laboral de um grupo de marceneiros. Segundo Chiesa e Cavedon (2013, p. 94-95) “o método etnográfico compreende a coleta de todos os dados possíveis sobre uma comunidade, objetivando assim conhecer e interpretar sua cultura.” Diante disso, devido às características da etnografia, entendeu-se como o método mais adequado para ser utilizado nesta pesquisa, pois os objetivos envolvem compreender como a dimensão simbólica da estética organizacional atua na formação dos saberes e as práticas de trabalho dos marceneiros da organização escolhida.

A coleta de dados foi desenvolvida através de observação direta, bem como entrevistas informais e formais semiestruturadas. O motivo da observação direta se deu em função do trabalho na marcenaria requerer uma preparação para o manuseio do maquinário e das ferramentas devido a sua periculosidade, sendo importante observar como eles lidam com esses artefatos de produção inerentes às suas práticas de trabalho.

O período de observação foi de três semanas, continuamente no período da tarde, totalizando aproximadamente 15 idas a campo, em torno de 75 horas presentes nele. Sendo a observação uma etapa crucial para qualquer pesquisa de orientação etnográfica, os olhares que se procurou ter em campo seguiram a abordagem de Schiavo (2010), apresentada no quadro 2.

Quadro 2 – Roteiro de observação

| OBJETIVOS/LITERATURA NORTEADORA  | O QUE OBSERVAR  |
|--|---|
| <p>(a) Identificar as formas de aprendizagem desses trabalhadores</p> <p><b>APRENDIZAGEM-</b> Antonello (2011); Oliveira, Grzybovski e Pereira (2009); Azambuja e Antonello; Vasconcellos, Cavalcanti e Júnior (2017).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar como ensinam a respeito do trabalho a ser feito.</li> <li>• Observar como é a relação com os colegas</li> <li>• Observar de que forma acontece a comunicação entre os trabalhadores. Gestos? Palavras?</li> <li>• Observar o jeito como realizam o trabalho. Buscar similaridades.</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <p>(b) Descrever as práticas de trabalho desses marceneiros.</p> <p><b>PRÁTICAS-</b> Gherardi (2013; 2014)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar a rotinização das práticas.</li> <li>• Observar quais os cuidados tomados no dia-a-dia de trabalho.</li> <li>• Observar se existem procedimentos de segurança e se são seguidos.</li> </ul>   |
| <p>(c) Compreender como a estética organizacional atua nessas formas de aprendizagem.</p> <p><b>ESTÉTICA ORGANIZACIONAL-</b> Oliveira, Grzybovski e Pereira (2009); Gherardi (2013; 2014); Vasconcellos, Cavalcanti e Júnior (2017); Brock 2014; Strati (2007; 2014)</p> <p><b>JUÍZO ESTÉTICO E CATEGORIAS ESTÉTICAS</b><br/>Strati (2007); Gherardi (2013)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar comportamento (contentamento, descontentamento) relativo ao resultado de uma determinada atividade.</li> <li>• Observar onde realizam as refeições, onde trocam de roupa, etc.</li> <li>• Observar qual espaço primeiro ocupam quando chegam a marcenaria.</li> </ul> |

Fonte: adaptado de Schiavo (2010).

Nesse estudo, foi utilizado bloco de notas em campo para anotações dos detalhes importantes, tendo em vista que o que mesmo “está associado diretamente à técnica de observação, uma vez que são registradas nele as experiências e os fatos acontecidos no levantamento dos dados durante a estada em campo” (GUDOLLE; ANTONELLO; FLACH, 2012, p. 27). O bloco de campo totalizou cerca de três páginas com anotações de palavras-chaves que permitiram lembrar insights e fatos relevantes para a pesquisa depois no momento de análise.

Outra técnica utilizada nesse estudo foi a de entrevistas que seguiram o formato de roteiro semiestruturado com perguntas abertas no qual, segundo Gudolle, Antonello e Flach (2012 p. 27), “os questionamentos são apoiados em alguns tópicos e elementos principais a serem abordados”, e dessa maneira fica possível acompanhar lacunas que a observação não conseguiu captar.

O primeiro contato com a empresa ocorreu em março de 2019, momento em que obtivemos autorização para pesquisa e informações sobre as características gerais e administrativas da organização a partir de uma entrevista informal com a gerente da empresa, filha do dono. A empresa atua há mais de 20 anos no ramo moveleiro na cidade de Santana do Livramento, produzindo móveis sob medida. Por se tratar de uma empresa familiar e de pequeno porte, atualmente o proprietário da empresa conta com um quadro administrativo composto por uma secretária e uma filha que é responsável pelos projetos. Outro filho gerencia a produção, trabalhando juntamente com cinco marceneiros.

As entrevistas de cunho informal ocorreram ao longo do processo de permanência em campo. Para aprofundar dúvidas ou inquietações dos pesquisadores, foram realizadas entrevistas formais com a secretária, o gerente de produção e dois marceneiros que foram identificados como informantes-chave em razão desses apresentarem maior interesse pela pesquisa e se demonstrarem mais acessíveis à troca de informações em campo. No quadro 3, apresentamos as características dos informantes para facilitar a análise dos dados. Os nomes fictícios foram criados a partir da função ocupada e idade, a fim de manter o anonimato dos entrevistados.

Quadro 3 – Caracterização dos informantes-chave

| Participante          | Idade   | Função              | Tempo na empresa | Tempo de experiência |
|-----------------------|---------|---------------------|------------------|----------------------|
| Secretária25          | 25 anos | Secretária          | 3 anos           | 3 anos               |
| Gerente de produção41 | 41 anos | Gerente de produção | 16 anos          | 20 anos              |
| Marceneiro36          | 36 anos | Marceneiro          | 10 anos          | 10 anos              |
| Marceneiro31          | 31 anos | Marceneiro          | 5 anos           | 5 anos               |

Fonte: elaborado pelos autores.

Assim, para aperfeiçoar as lacunas da observação, foi aplicado o roteiro de entrevista com base em Schiavo (2010). A escolha dessa empresa justificou-se pelo fato desta ser de pequeno porte e atuar no ramo moveleiro local, e que foi acessível e receptiva quando contatada para a realização do estudo. A utilização dos sentidos da pesquisadora nessa etapa foi fundamental a todo o momento, pois o olhar do etnógrafo devidamente sensibilizado produz significado único na pesquisa de campo, juntamente com o ouvir. Ambos se complementam e compõem uma realidade norteadora para o estudo empírico. O escrever, além de passar a ser inerente ao pensamento do etnógrafo, permite descrever por definitivo os fatos vistos e ouvidos por meio da textualização (OLIVEIRA, 1998). Além disso, a empatia e sensibilidade estiveram estabelecidas a priori entre a pesquisadora e os informantes, pois tanto a riqueza, quanto a pobreza dos dados adquiridos ao longo do estudo está diretamente relacionada, segundo Cavedon (2008, p. 151), com “a capacidade do etnógrafo de ouvir e compreender o outro com base na emoção”.

Assim sendo, as análises ocorreram após o afastamento do campo para criação do texto etnográfico. A mesma foi realizada a partir de análise interpretativa com base em Gil (2002), que se deu a partir da ligação entre os significados e conhecimentos, ou seja, relacionando os dados da pesquisa empírica com resultados obtidos de pesquisas já existentes.

## Análise dos Resultados

Nessa seção, apresentamos a análises dos principais resultados acerca das práticas de trabalho dos marceneiros, bem como as formas de aprendizagem e a dimensão estética do fazer marcenaria.

### Práticas de Trabalho dos Marceneiros

Pela experiência em campo, foi possível compreender que as práticas de trabalho dos entrevistados são desempenhadas geralmente em duplas e em algumas ocasiões em trio. O trabalho em equipe é um aspecto essencial para o bom funcionamento da marcenaria. Essas práticas coletivas são fundamentais, pois além de unir o grupo, permitem manter um ótimo relacionamento interpessoal entre eles.

Do mesmo modo, também pudemos observar que a preparação antes de começar o trabalho é algo fundamental para esses trabalhadores, em razão deles trabalharem com máquinas que emitem muito barulho, tornando a comunicação verbal quase que inexistente.

[...] a gente conversa antes de começar e depois é por gesto. Leva um tempo para aprender o que tu quer dizer para a pessoa né, mas aí a gente vai se conhecendo é... Assim, por exemplo, tem um outro rapaz que eu nem preciso dizer pra ele nada né, só olho pra ele e ele já sabe o que eu preciso[...]. Ou nas casa, por exemplo [quando estão montando o móvel na casa do cliente], quando tu quer uma ferramenta eu só levanto a mão e automaticamente já me dá o que eu preciso né. Porque é a convivência, o costume de trabalhar junto (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

Não existe uma rotina diária, mas sim um ritual realizado pelos marceneiros, pois as atividades do dia-a-dia são determinadas pelos projetos que estão sendo produzidos e também de acordo com o material disponível no momento.

Ao chegar ao trabalho cada profissional coloca próximo a sua bancada, sua caixa de ferramentas e seu kit de EPI's (Equipamento de Proteção Individual), se direciona ao gerente de produção, que por sua vez, orienta o que será produzido a partir do projeto elaborado pela responsável, e combinando o prazo para o término. O grupo divide-se em duplas, a partir desse momento verificam e selecionam o material que será utilizado, calculam o melhor aproveitamento das chapas, elaboram o plano de corte e só depois dessa etapa ligam as máquinas. O relato a seguir do gerente exemplifica uma parte importante dessa etapa.

[...] Então eu pego o projeto, entrego pra eles e digo; “óh é uma cozinha que tem que ser para tal dia” [prazo], e aí eu deixo com eles que eles façam. Eles fazem direitinho, graças a Deus, eu largo nas mãos deles e sei que eles têm capacidade de fazer tudo o que precisa ser feito, eu só me preocupo em dar uma olhada se tá bom e se eles não estão precisando de alguma ajuda (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

A produção de cada móvel fica a cargo das duplas, são realizadas práticas como corte, laminação, furação, montagem, acabamento, limpeza do móvel e desmontagem. Após prontos esses móveis são entregues e montados na casa do cliente pela dupla responsável.

Observei que, em relação às atividades, a maioria dos marceneiros desempenha funções semelhantes, com exceção do gerente de produção e o marceneiro mais antigo. Pelas falas a seguir, é possível afirmar que o gerente de produção, além de marceneiro, é responsável pela gestão da equipe de trabalho, setor de compras, setor de RH e por ensinar os outros quando necessário. Já o marceneiro mais antigo, além de suas tarefas diárias especifica do cargo, dedica-se também a ensinar os colegas novatos.

[...] A pessoa que sabe trabalhar já é diferente, já sabe como funciona, já sabe como é que faz... Eu não preciso estar no lado, até porque tenho mais coisas pra fazer [...] tenho que passar para os guris o que precisa ser feito,

tenho cuidar do material pra não deixar faltar, e por aí vai entende [...] (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

Não é porque assim também vêm de tu ensinar uma vez, ensina duas e tu não precisa ensinar a terceira, entende? E aí eu acho que isso é uma coisa que eu me irrito é assim às vezes de ter que estar ensinando todos os dias a mesma coisa né [...] (MARCENEIRO36).

Embora durante o período de pesquisa em campo não tive a oportunidade de acompanhar o processo de contratação de um novo funcionário, consegui observar que o marceneiro mais antigo gosta de ensinar aos outros. Porém, ele se sente incomodado quando identifica a falta de interesse por parte do aprendiz.

Ademais, as atividades mostram não apenas o fazer, mas também o cuidado que eles possuem com a segurança no trabalho. Essa prática se mostrou diariamente valorizada devida sua relevância, os principais cuidados dizem respeito aos acidentes de trabalho e cuidados com a saúde.

[...] Eles produziam acabamento, eles compravam as placas cruas e lá eles colocavam a lâmina que eles tinham, então entre a lâmina e o MDF ia um produto químico, uma cola. Não era bem uma cola normal como essa que a gente usa. ...Era uma cola que eles preparavam, então quando tu cortava, usava na serra assim... Por mais que a gente usasse óculos aquela poeira grudava no rosto, assim olha, era uma coisa irritante demais... Os braços assim ficavam vermelhos de tanto coçar... E aqui no rosto (mostrou as marcas), ainda me deu essas manchas no rosto e nunca mais saiu (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

De fato, a prática mais recorrente que vi foi o cuidado que os marceneiros possuem em relação aos acidentes de trabalho. Um exemplo disso foi em uma das idas a campo que tive a oportunidade de presenciar a compra de botinas de segurança para os marceneiros e também abafadores de ruídos que ficariam disponíveis para uso de visitantes. Apesar de, no período que estive em campo, o gerente de produção ser o único a não utilizar os equipamentos de proteção, ele comentou o exemplo a seguir que mostra a importância da segurança no trabalho.

Quando entra alguém que não sabe fazer [...] Então eles não mexem em máquina nos primeiros... Mês e meio, dois meses, ninguém mexe em máquina sem saber. Mesmo que queiram mexer eu não deixo porque é perigoso [...] Então começa pela parte da laminação, começa pela parte de desquinar alguma peça, laminar sempre assim, depois que começa a pegar um pouquinho mais de... Não é de perder o medo, mas começa a pegar um pouquinho mais de respeito pelas máquinas, sabe o que a máquina pode fazer [...] aí devagarzinho ele vai cortando, mas sempre eu tô junto, a pessoa que não sabe, eu sempre to junto [...] Não vai pra serra sozinho, eu não digo “óh vai cortar e te vira”, não funciona assim (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

Eu sempre uso! Os EPI's são essenciais, porque é uma coisa... Esse barulho e esse pó aí não é uma coisa que vai te fazer mal agora né ou amanhã... Vai te fazer mal daqui a dois anos, três anos, quatro anos [...]. Já está acostumado, mas só que quando vê dá um problema ainda, e é bom prevenir né! [...] Eu quando chega um novo (funcionário), eu peço que use...

Explico isso né [...] que isso não é uma coisa que prejudica de uma hora pra outra, que isso é acumulativa né. Eu tento que usem, porque tem as coisas, tem máscara, tem óculos, tem abafador! [...] (MARCENEIRO36).

No decorrer da pesquisa consegui notar que se tratava de uma empresa composta por profissionais atentos permanentemente preocupados com a segurança. Essa noção dos riscos em acidentes é alertada quando o profissional começa a trabalhar na empresa. Posso afirmar também que esse cuidado está muito presente durante a rotina dos marceneiros, com exceção apenas do gerente de produção que, por motivos aparentemente pessoais, não utiliza os equipamentos de proteção.

### **Formas de Aprendizagem dos Marceneiros**

Ao serem questionados sobre a forma com que aprenderam a desempenhar suas funções, os marceneiros relataram que existe primeiramente um processo de preparação e que todos passaram por essa etapa. Durante esse período de imersão de aproximadamente dois meses, cada novato aprende por meio da observação com profissionais experientes na função.

Ainda de acordo com os entrevistados, existem dois marceneiros experientes que se dedicam diariamente ao aprendizado. Após o período inicial, o conhecimento vai se ampliando à medida que esses profissionais interagem com os demais e desenvolvem as atividades. Desse modo, foi possível identificar que existe uma percepção desses indivíduos sobre a importância da aprendizagem nesse ambiente, tanto que está intrinsecamente estruturada no cotidiano da organização.

Além disso, foi revelado que são necessários três elementos-chave para que o aprendizado aconteça: a vontade por parte do aprendiz, a paciência do instrutor e o tempo. O trecho a seguir narra com clareza.

[...] o gerente quase nunca está aqui né, e aí ele chama uma pessoa pra trabalhar e me deixa aí com uma pessoa que não sabe nada e eu tenho tudo pra fazer também né... E aí depende do tempo né também. E também se a pessoa é esforçada né, se quer aprender eu tenho paciência pra ensinar... se eu vejo que a pessoa tá interessada eu ensino, senão eu nem perco o meu tempo (MARCENEIRO36).

Posso dizer que, o processo de aprendizagem dos marceneiros ocorre de maneira informal, pois acontece durante o ato de trabalhar, de acordo com a observação, na interação com os colegas mais experientes. Muito semelhante ao estudo de Azambuja (2010), desenvolvido com pedreiros de uma construção civil, a pesquisa revelou que eles aprendem a profissão no desempenho das atividades, ou seja, na experiência prática.

Quando entra alguém que não sabe fazer, eles iniciam ajudando os outros até se darem conta de como funciona a serra, como funciona uma lixadeira, como funciona uma tupia [...] aí devagarzinho ele vai cortando, mas sempre eu tô junto, a pessoa que não sabe eu sempre tô junto. Mostro como funciona a serra, como é que regula, como levanta uma serra, como baixa, aonde vai a posição da mão (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

Outra situação vivenciada na minha primeira visita a campo, ao chegar me deparei com o gerente de produção em uma ligação de vídeo em torno de uma máquina. Ao questionar a secretária o que estava acontecendo, ela me explicou que havia chegado recentemente uma máquina chamada *Router CNC* (sigla em inglês *Computer Numeric Control*), um tipo de tupia que realiza trabalhos artísticos em madeira e controlada através de um computador. Na oportunidade o gerente estava recebendo informações de como programar, manuseio e cuidados para melhor funcionamento. Segundo ele, o manual da máquina não continha dados suficientes para começar a utilização e todo o desempenho.

Além disso, durante a pesquisa de campo, por muitas vezes presenciei o gerente ensinando alguns detalhes aos marceneiros. Assim, pode-se afirmar que de fato, esses marceneiros aprenderam e aprendem até nos dias atuais e também que esse conhecimento não se limita ao período inicial na profissão, ele se perpetua está totalmente integrado no cotidiano da organização.

Foi possível perceber que não havia nenhum tipo de manual, norma, livro ou qualquer outro documento que pudesse servir de apoio para aprender a profissão. Quando questionados sobre como eles aprenderam a serem marceneiros, um deles respondeu que não sabia exatamente como aconteceu. Segundo ele, foi trabalhando ali mesmo e aos poucos que foi aprendendo. Isso sinaliza que o conhecimento tácito é de fato predominante na organização. O relato do gerente de produção acerca de como aprendeu o ofício também reforça essa percepção do conhecimento tácito:

Mas olha, eu nem sei te dizer... Acho que desde sempre! Meu pai tinha a marcenaria ali na casa dele, acho que é... Comecei de curioso a mexer e fui fazendo, fui fazendo e aprendi acho que foi daí desde pequeno. Não sei como é que vou te dizer... Te explicar [...](GERENTE DE PRODUÇÃO41).

Outra afirmação importante relatada pelo gerente diz respeito ao processo de seleção de novos funcionários. Quando é preciso contratar alguém para trabalhar seleciona pessoas que não tem experiência na função. O que de fato é algo curioso, pois comumente as empresas procuram justamente o contrário. Ao explicar os motivos relatou que já havia contratado pessoas com e sem experiência, entendendo como mais favorável ensinar a realizar as tarefas “do seu modo” a indivíduos que nunca trabalharam com marcenaria. O estudo de Gallon et al. (2016) vai ao encontro também da ideia de não haver necessidade de experiência na função e que, após as manicures fazerem cursos profissionalizantes, cada uma desenvolve o modo de trabalhar a partir da prática.

Mas eu geralmente pego quem eu já conheço, pessoa assim desconhecida eu não pego. Já vieram vários aqui [...] ”Ah porque eu trabalhei em tal lugar”, “ah porque eu fiz tal coisa”... Eu não pego! Não costumo pegar. Porque funcionário de outro lugar vem com vício, tu entende? Vício de outros lugares... Então eu não pego. Já peguei [...] mas só que o costume da outra empresa é diferente do nosso, eles não dão muita bola para acabamento... Então eu não pego [...] Pra mim é melhor pegar alguém que não saiba e eu ensinar. [...] Eu não pego muito desconhecido porque já fiz

isso de pegar desconhecido e sumir a ferramenta [...] Mais é por confiança, não é por outra coisa... é porque tu colocar pessoas que eu não conheço e deixar sozinha trabalhando na casa do cliente eu não arrisco. Aqui qualquer um dos guris que estão trabalhando, qualquer um eu posso deixar bem tranquilo na casa do cliente, pode ter dinheiro em cima de uma mesa que ninguém vai mexer [...] (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

Com base nessa fala do gerente de produção, podemos perceber que, para a empresa, a capacidade determinante no momento da seleção é a confiança. Isso se dá pelo fato de que, além de conter no ambiente de trabalho ferramentas e máquinas de alto valor, é necessário que o marceneiro fique na casa de clientes por muitas vezes sozinho ou apenas com o colega de trabalho. Isso explica a questão ser tão valorizada.

Em suma, os marceneiros aprendem conforme trabalham, de maneira informal, aprendem na prática. O conhecimento é criado e compartilhado entre os membros da organização de maneira muito instintiva corroborando com as ideias de Bertolini, Cappelle e Brito (2014) ao destacar que aprendizagem na organização é produzida e reproduzida a partir das práticas de trabalho e por muitas vezes de forma natural.

### A Dimensão Estética do Fazer Marcenaria

O dia a dia organizacional mostrou-se carregado de sensações e experiências estéticas. De fato, foi possível identificar, *in loco*, durante a realização do trabalho de campo, algumas das categorias estéticas descritas anteriormente no quadro 1.

As categorias do belo e gracioso, que conforme Strati (2007) dizem respeito à qualidade da vida organizacional ficam evidentes não só nos relatos, como também durante o período que estive em campo. Lá pudemos perceber, em alguns momentos, que os marceneiros se sentiam bem por estarem naquele ambiente. No exemplo a seguir, o gerente descreve o cheiro bom que se aloja no ambiente depois de trabalhar com a madeira *pinus* e igualmente quando descrevem o que consideram mais agradável na profissão exercida.

[...] o pinus, por exemplo, que tu vai trabalhar com o pinus fica de manhã aqui fica um cheiro coisa mais boa. Porque o cheiro se concentra. Trabalha o dia inteiro com o pinus ou com a pinoteia, tu chega de manhã aqui tu abre as portas tá um cheiro de menta, de hortelã assim coisa mais boa (GERENTE DE PRODUÇÃO41).

A categoria do belo, por sua vez, está associada à qualidade dos móveis e a satisfação do cliente. Para eles, um trabalho bonito é quando o móvel está com bom acabamento, em razão dessa profissão desenvolver um trabalho similar ao feitiço artesanal. Além disso, essa percepção de juízo estético vai ao encontro do que diz Brock (2014) ao revelar que esse juízo não se trata de uma propriedade da organização e sim a forma pela qual o indivíduo percebe o ambiente em que está inserido.

[...] Pra mim não tem coisa mais linda do que pegar essas chapas e transformar num móvel, daqueles bem feitiños, a sensação é muito boa [...] Olha não tem coisa melhor, e eu cuido muito o acabamento né, porque daí meu trabalho é garantido, eu vou entregar para o cliente e ele não vai reclamar de nada, nunca reclama. Esses dias eu comentando de um colega que já saiu, ele que até sabia trabalhar, mas o acabamento dele assim não tinha [...] ele fazia voando as coisas, era muito rápido, fazia dois ou três projetos na semana [...] Mas de que adianta? Até hoje tem trabalho que ele fez que eu tenho que arrumar ainda [...] (MARCENEIRO 31).

Outro aspecto evidenciado por um dos entrevistados faz alusão à categoria do feio, revelado com os detalhes dos cheiros e gostos emitidos pelas matérias primas na fabricação dos móveis. Para eles, em alguns momentos, a sensação é desagradável, especialmente quando trabalham com determinadas madeiras e com o MDF (*Medium Density Fiberboard* ou placa de fibra de média densidade, em tradução livre).

Se for com madeira, por exemplo, for ipê ou cedro rosa, se for cedro Mara não tem como trabalhar aí dentro sem mascara, porque a gente não aguenta o cheiro. O cheiro é forte da madeira, é um cheiro irritante e um gosto pior ainda, um gosto amargo na boca que tu pode tomar um litro de Coca, se for o caso, de Fanta, de refri, de qualquer coisa que for que não te tira o gosto. O MDF a gente não sente o cheiro, mas tu sente o gosto da poeira e sente a coceira no corpo (MARCENEIRO36).

De fato, o que pode constatar foi que não existe um consenso acerca dos cheiros das madeiras. A categoria do feio e do belo estão presentes nessa mesma discussão, pois cada trabalhador possui suas memórias relativas aos cheiros. Dessa forma, o que é considerado como cheiro agradável para um, pode ser considerado desagradável para outro e dependendo também da madeira em menção.

Por outro lado, foi possível evidenciar as categorias do cômico e do pitoresco presentes nas brincadeiras realizadas entre eles durante o dia a dia de trabalho. De acordo com esses profissionais, fazer algum tipo de brincadeira é essencial para tornar o clima mais leve. O senso de humor que de acordo com Strati (2007) atribui rótulos, também pode ser evidenciado na fala do Marceneiro 31, “[...] a gente brinca que quando as medidas são tiradas pela responsável pelos projetos a gente tem que ir lá e medir de novo, mas quando é com o gerente de produção tem que ir igual porque a chance de dar errado é a mesma [risadas]”.

Além disso, ao contar sobre a homenagem recebida recentemente de um dos clientes da empresa, um dos marceneiros demonstrou total alegria e vivacidade. Para Strati (2007), esse sentimento de “êxtase” faz, por vezes, despertar o sentimento de pertencimento à organização, lembrando assim a categoria do sublime.

Nós chegamos pra montar e tinha uma mesa muito linda, tinha de tudo, cheia de coisas pra nós tomar café. Eu não acreditei quando a dona falou que aquilo era pra nós [...] ela nos elogiou tanto [...] Daí eu lembrei que muitas vezes a gente tá trabalhando com o sonho daquela pessoa [...] a pessoa economizou sei lá quanto tempo pra fazer aquilo ali né, eu fiquei

muito emocionado e senti feliz por trabalhar lá e poder fazer esse tipo de trabalho [...] (MARCENEIRO36).

Um fato interessante relatado pela Secretária<sup>25</sup> diz respeito à categoria do sagrado por se tratar de algo relacionado ao que é misterioso e divino. Ela relata que existem no ambiente de trabalho amuletos como a figa e o olho grego, utilizados segundo ela, supersticiosamente, como um sinal de proteção divina.

Sobre os ritmos de trabalho, que se refere à categoria agógica, embora os trabalhadores realizem o intervalo intrajornada, que é o da hora do almoço, eles optaram de forma unânime por não fazerem intervalos para lanches, pois julgam que trabalhando de forma ininterrupta conseguem um melhor resultado.

[...] A gente rende muito mais trabalhando sem parar pra lancha, porque a gente tá no “pique” [...] Tu pode ver, se agente parar uns quinze minutos, a gente já fica parece que mais disperso, parece que perde a concentração naquilo que estava fazendo e pra retomar de novo demora, sabe. Então a gente decidiu não fazer esse tipo de parada (MARCENEIRO31).

Por último, a categoria do trágico, que para Strati (2017) se refere na vida organizacional a tudo que é “heroico” não se evidencia totalmente, mas tem um vislumbre com momentos de acidente no trabalho que não são comuns nesse setor produtivo, por isso quando ocorrem, adquirem essa dimensão trágica. A partir da presença em campo, isso ficou evidente no caso das manchas no rosto do gerente de produção, mencionadas anteriormente que foram adquiridas durante o período de trabalho em outra empresa.

A partir dos relatos e observações, podemos considerar que a rotina desses trabalhadores estabelece uma relação com juízo estético e com as categorias estéticas. Tanto que as categorias do belo e do feio se manifestam através dos cheiros e gostos inerentes às matérias primas utilizadas na fabricação dos móveis. Outras categorias ficaram também evidenciadas, por exemplo, a categoria do cômico durante a observação com brincadeiras e piadas, assim com a categoria agógica representada pelo ritmo de trabalho que eles priorizam.

## Considerações Finais

Esse estudo teve o objetivo de compreender como ocorre a formação dos saberes a partir das práticas de trabalho dos marceneiros de uma organização do ramo moveleiro em Santana do Livramento à luz da estética organizacional. Assim, descobri que eles aprendem de maneira informal e empírica, primeiramente passam por um período de adaptação e orientação, depois disso, trocam conhecimento entre eles à medida que desempenham as atividades. Além disso, a falta de experiência no cargo é um requisito fundamental na seleção de novos funcionários, sendo essa condição um fator positivo, pois segundo a empresa, o indivíduo não vem com vícios do trabalho antigo. Nesse caso, a competência mais importante é a confiança, tendo em vista a necessidade do trabalhador, por muitas vezes, ter de ficar sozinho na casa do cliente na fase de montagem final.

Por outro lado, os marceneiros e organizam para desempenhar suas atividades de acordo com os projetos que estão sendo produzidos, ou seja, não existe

uma rotina pré-estabelecida para o dia a dia da organização. As práticas de trabalho se resumem em corte, laminação, furação, montagem, acabamento, limpeza do móvel, desmontagem e montagem final. Para realizarem essas atividades, os marceneiros se organizam em duplas e se comunicam a maior parte do tempo por gestos, permitindo assim, que eles se conheçam melhor e desenvolvam um bom trabalho em equipe.

Além disso, a estética organizacional mostrou-se muito presente, pois está evidente na percepção que eles têm ao julgar cada trabalho finalizado tanto deles próprios como dos colegas, emitindo assim, um juízo estético. A rotina dos marceneiros evidencia a presença de categorias estéticas mais recorrentes, como as categorias do belo e do feio através dos cheiros dos materiais de trabalho e em especial das madeiras. O cômico ficou também evidenciado durante a observação com brincadeiras e piadas no ambiente laboral. Outra categoria bastante presente foi a agógica representando o ritmo acelerado e ininterrupto desses trabalhadores. Desse modo, podemos afirmar que, de fato, esses trabalhadores se envolvem com as várias categorias estéticas no trabalho influenciando suas rotinas, práticas e ambiente laboral, corroborando com a literatura de estética organizacional que ainda precisa ser mais difundida para que as organizações e seus gestores passem a considerar toda uma dimensão estética que tem sido negligenciada das práticas de trabalho e, principalmente, dos programas de treinamento e capacitação que enfatizam em demasia aspectos mentais e cognitivos e se esquecem da aprendizagem que se dá pelo corpo, pela observação e pelas nossas faculdades perceptivo-sensoriais. Para pesquisas futuras, sugerimos uma análise direcionada às empresas fabricantes de móveis para exportação com maior porte, para ver como os saberes e práticas de trabalho se relacionam nelas, se apresentam características similares ao contexto da pequena marcenaria. Também seria interessante observar se as categorias estéticas se manifestam nesse contexto de forma similar ao desse estudo, além de aproveitar a oportunidade para incentivar a pesquisa nesse setor tão importante, tanto para a economia do País quanto para os profissionais que nele trabalham.

## Referências

ABIMOVEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. Disponível em: < <http://www.abimovel.com/>> Acesso em 11 de setembro de 2019.

ANTONELLO, C. S. Contextos do saber: a aprendizagem informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AZAMBUJA, S.; ANTONELLO, C. As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**. v. 2, n. 1, p. 1-30, 2014.

BASSO, K; PAULI, J. e BRESSAN, V. P. Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. **Cadernos Ebape.br**, v. 12, n.3, artigo 8, p.688–705 Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014.

BERTOLIN, R. V; CAPELLE, M. C. A; BRITO M.J. Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 2, p. 15-37, 2014.

BROCK, H. **A Aprendizagem nas práticas dos técnicos de enfermagem de um centro de material e esterilização à luz da estética organizacional**. 2014. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

CAVEDON, N.R. **Antropologia para administradores**. 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CHIESA, C. D.; CAVEDON, N. R. O entrelaçamento da cultura árabe-mulçumana com a cultura organizacional: um estudo etnográfico. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 2, p. 87-109, 2013.

FLACH, L; ANTONELLO, C. S. (2010). A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 193-208, Maio-Agosto, 2010 p.193-208.

GALLON, S. et al. Formas de Aprendizagem e Saberes no Trabalho de Manicures. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 1, p. 96-112, 2016.

GHERARDI, S. Prática? É uma questão de gosto! **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 107-124, Janeiro-Abril, 2013.

GHERARDI, S. Conhecimento Situado e Ação Situada: o que os estudos baseados em prática prometem? In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. 1ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUDOLLE, L.S.; ANTONELLO, C.S; FLACH, L. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 1, p. 14-39, Janeiro-Fevereiro, 2012.

IPIRANGA, A. S. R.; LOPES, L. L. S.; SOUZA, E. M. A experiência estética nas práticas culinárias de uma organização gastronômica. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 77, p. 191-210, 2016.

JARAGUACNC. Disponível em: <<https://jaraguacnc.com.br/o-que-e-router-cnc.html/>> Acesso em 24 de outubro de 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, M.F.; GRZYBOVSKI, D.; PEREIRA, A. S. Práticas de trabalho na ótica da pedagogia empresarial: uma análise em empresas do setor varejista de Passo Fundo/RS. **Revista de Estudos de Administração**, v. 9, n. 19, p. 87-120, Julho-Dezembro, 2009.

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 em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

OLIVEIRA, R.C. **O trabalho do antropólogo**. Brasília/ São Paulo: Paralelo Quinze. Editora da Unesp, 1998.

SAMPIERI, H.R; COLLADO, F.C; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SALARIO.COM.BR. Disponível em: <<https://www.salario.com.br/profissao/marceneiro-cbo-771105/>> Acesso em 12 de novembro de 2019.

SINDMOVEIS – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE BENTO GONÇALVES. Disponível em: <<http://www.sindmoveis.com/>> Acesso em 11 de setembro de 2019.

SILVA, A. I. F.; GUIMARÃES, T. A.. Conhecimento, aprendizagem e Inovação em Organizações: Uma Proposta de Articulação Conceitual. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro, 2008.

SOARES, L.C.; BISPO, M. S. Contribuições da estética organizacional para a pesquisa em organizações gastronômicas. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 8, n. 3, p. 476-493, Setembro-Dezembro, 2014.

SCHIAVO, S.R. **As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional**. 2010.

118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

STRATI, A. **Organização e estética**. 1.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV (Fundação Getúlio Vargas), 2007.

STRATI, A. Conhecimento sensível e aprendizagem baseada na prática. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

STRATI, A. Saber na prática: compreensão estética e conhecimento tácito. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. **Administração e aprendizagem na prática**. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

TAVARES, A. S. Trabalho intenso: opção ou condição? **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 10, p. 123 – 132, Janeiro-Junho, 2017.

VASCOCELLOS, K; CAVALCANTI, C.X; JÚNIOR, A.S. Práticas de Trabalho e as Dimensões Tácitas e Estéticas da Aprendizagem de Operadores de Rochas Ornamentais. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 49, p. 29-43, Setembro-Dezembro, 2017.