

Inara Antunes Vieira Willerding

**ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO  
CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL  
E DA GESTÃO EMPREENDEDORA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para a obtenção do Grau de Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Édis Mafra Lapolli, Dr.<sup>a</sup>

Coorientador: João Artur de Souza, Dr.

Florianópolis  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Willerding, Inara Antunes Vieira Willerding  
ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO À LUZ  
DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO EMPREENDEDORA /  
Inara Antunes Vieira Willerding Willerding ; orientadora,  
Édis Mafra Lapolli Lapolli ; coorientador, João Artur de  
Souza Souza. - Florianópolis, SC, 2015.  
328 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Organizações  
Empreendedoras. 3. Estética Organizacional. 4. Gestão do  
Conhecimento. I. Lapolli, Édis Mafra Lapolli. II. Souza,  
João Artur de Souza. III. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão  
do Conhecimento. IV. Título.

Inara Antunes Vieira Willerding

**ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO  
CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL  
E DA GESTÃO EMPREENDEDORA**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 26 de novembro de 2015.

---

Prof. Roberto Carlos Pacheco, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Edmilson Lima, Dr.  
Examinador Externo  
Universidade Nove de Julho

---

Prof. José Baltazar Salgueirinho Osório de Andrade Guerra, Dr.  
Examinador Externo  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Áureo dos Santos, Dr.  
Examinador Externo  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Maria B. Franzoni, Dr.<sup>a</sup>  
Examinadora Interna  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr.  
Examinadoro Interno  
Universidade Federal de Santa Catarina

## AGRADECIMENTOS

Esta pesquisa só foi possível pelo sentimento visceral que me fez seguir a diante, rumo ao horizonte, que eu nem sei aonde vai chegar.

Ao sentimento de AMIZADE!

Este trabalho só foi possível pela amizade construída com a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli e sua orientação, colaboração, incentivo, apoio, dedicação, confiança, carinho, que me conduziram nesta jornada.

Ao meu coorientador, Prof. João Arthur, por aceitar prontamente meu convite em me coorientar, pelo apoio e contribuições nesta pesquisa.

Aos meus amigos, que estiveram sempre ao meu lado. Que me deram força pela alegria de estar com eles depois de um dia árduo, de muita leitura e trabalho. Obrigada, Débora Vieira, Fábio Vieira, Karen Mariano, Emerson [Missão], Symone, Sandro e Patrícia [Pita]. E aos meus amiguinhos, Fernanda, Bruna, Isabella, Gabriela e Miguel.

Aos meus amigos que conquistei durante a minha caminhada acadêmica, Vitória, Mirian, Feliciano, Mariana Lapolli, Juliana Lapolli, Waldoir, Ana Lucia, Micheline, Cesar, Márcia e Daniela, o meu muito obrigado.

Ao grupo de pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, pelo companheirismo e carinho nos trilhar de uma doutoranda, fazendo valer a pena cada minuto deste doutorado.

À Luciana, que, ao ir às orientações, sempre me recebeu com seu sorriso contagiante.

Ao sentimento de AMOR!

Esta conquista não é só minha. Agradeço ao meu marido, Marcos Willerding, pelo seu amor, incentivo, paciência e companheirismo durante esta jornada e principalmente por ter me presenteado com a maternidade da minha filha, Bia Antunes Vieira Willerding, que todo o dia me incentiva e me motiva com seu abraço, sorriso e amor. São nove anos ao seu lado de pleno amor, minha filha!

Ao amor da minha família. Sentimento que cresce cada vez mais pelo meu irmão, Fábio, minha cunhada, Débora, minha filha (afilhada), Fernanda, minha mãe, Nádia, meu pai, Mauro, meus tios Lúcia e Amaury, que sempre estiveram ao meu lado torcendo por mim. Enfim, a todos os familiares que participam da minha vida e que apoiam os meus sonhos e conquistas.

Aos pais que conquistei, Júlio e Liane, de coração agradeço pelo apoio, pela compreensão, pelo estímulo, pela amizade e confiança ao longo dessa jornada.

Ao sentimento de SAUDADE!

Ao lembrar como sou feliz, de ter tido em minha vida meus avós Ruth, meu espelho de vida, e Darci, um grande homem, que juntos construíram uma história em que eu tenho prazer de participar.

Agradeço também a Roberto Rogério do Amaral, presidente do Grupo SCC, pelo seu carinho, por acreditar na minha pesquisa e aceitar participar desse sonho, abrindo as portas de suas empresas para a realização deste trabalho. E a todos os entrevistados, que disponibilizaram tempo e forneceram as informações para o desenvolvimento desta pesquisa, que participaram intensamente e contribuíram para a validação desta tese.

Aos membros da banca examinadora pela disposição, leitura crítica e contribuições.

Aos professores e colaboradores do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, pelo compartilhamento de conhecimento para que tudo isso pudesse ter sido feito, sentido e realizado. Em especial ao Airton José Santos pela acolhida e apoio nessa minha caminhada.

Aos meus alunos de graduação e pós-graduação, pois é também por eles que tenho motivação para me aperfeiçoar e torná-los cidadãos com senso mais crítico.

A Deus, por ter permitido que tudo se realizasse.

“O músico tem o direito de tocar, é seu trabalho. Mas as duas mulheres que trabalham no escritório das secretárias também tem o direito de não ser perturbadas. A música é suave, mas o prazer inicial que suscitou desapareceu e a agradável surpresa sentida pelas duas secretárias quando a escutaram pela primeira vez transformou-se em obsessão. Elas me confiam o desejo secreto de que a música pare e de que o músico desapareça junto com ela. Eis o que constitui a estética na vida organizacional...”

(Antonio Strati, 2007)





## RESUMO

Em face de um ambiente cada vez mais turbulento, o cenário mercadológico requer dinamismo e tomada de decisão com presteza e eficiência, provocando a necessidade de constantes modificações estratégicas e de gestão. Nessa nova configuração, as empresas precisam de gestores com percepções voltadas para a sensibilidade e flexibilidade alinhadas com os objetivos organizacionais, considerando o valor do colaborador, suas habilidades e capacidades de adaptação perante suas vivências; abrindo, assim, espaço para a criação e o compartilhamento do conhecimento, rumo a novas oportunidades e novos processos de inovação, tornando-as organizações empreendedoras, que as fazem ter no seu alicerce organizacional seus colaboradores e seu capital intelectual, movidos pelo conhecimento cognitivo, apoiados pela percepção sensorial, em conjunto com seu juízo estético, gerando conhecimento e diferencial competitivo para a empresa. O objetivo desta tese consistiu em desenvolver um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras. Para atingir o objetivo proposto, metodologicamente assumiu características de pesquisa exploratória e descritiva, aplicada e bibliográfica, tendo em sua trajetória o uso de instrumentos, como a análise de conteúdo categorial. Os dados foram coletados por meio de estudo empírico em uma organização empreendedora, mediante pesquisa documental e entrevista semiestruturada. Como resultado desta pesquisa, tem-se o desenvolvimento do arquétipo pautado em fatores idiossincráticos e organizacionais sob a lente da estética organizacional, sendo este validado em uma organização empreendedora, refletida nesta tese pelo Grupo SCC, regido por nove unidades de negócio e uma fundação.

**Palavras-chave:** Organizações Empreendedoras. Estética Organizacional. Gestão do Conhecimento.



## **ABSTRACT**

In the face of an increasingly turbulent environment, the market scenario requires dynamism and decision making with promptness and efficiency, driving the need for constant modifications and strategic management. In this new configuration, companies need managers with insights focused on the sensitivity and aligned flexibility with organizational goals, considering the value of the employee, your skills and adaptation towards their experiences capabilities, thus opening space for creating and sharing knowledge, towards new opportunities and new innovation processes, making it an entrepreneurial organization that does have at its organizational foundation, its employees and its intellectual capital, driven by cognitive knowledge, supported by sensory perception, together with your aesthetic judgment, thus generating knowledge and competitive advantage for the company. The objective of this thesis was to develop an archetype for the sharing of knowledge in the light of organizational aesthetics as a contribution to the implementation of knowledge management in entrepreneurial organizations. To achieve the proposed objective, methodologically, is like exploratory and descriptive research, applied and bibliographic taking its course the use of instruments such as the categorical content analysis. Data were collected through empirical study in an entrepreneurial organization through desk research and semi-structured interviews. Thus, as a result of this research is the development of the archetype guided by idiosyncratic and organizational factors, through the lens of organizational aesthetics, which is validated in an entrepreneurial organization, reflected in this thesis by the SCC Group, governed by nine business units and a foundation.

**Keywords:** Entrepreneurial Organizations. Organizational Aesthetics. Knowledge Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas básicas da sensação e da percepção.....	49
Figura 2 – Desenvolvimento do conhecimento individual.....	51
Figura 3 – Comparações de <i>The Conversion of Saint Paul (1600), first version, Odescalchi Coll., Rome. The Conversion of Saint Paul (1601), second version, Cerasi Chapel, Church of Santa Maria del Popolo</i> , respectivamente.....	64
Figura 4 – Modelo conceitual sobre o empreendedorismo e o crescimento econômico.....	73
Figura 5 – Elementos da competência.....	78
Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	79
Figura 7 – Variáveis essenciais para a implementação de uma gestão empreendedora.....	81
Figura 8 – Modelo SECI de criação do conhecimento.....	99
Figura 9 – Representação conceitual do “Ba”.....	100
Figura 10 – As quatro características de “Ba”.....	101
Figura 11 – Modelo de 5 fases de criação do conhecimento.....	104
Figura 12 – Modelo de ciclo do conhecimento organizacional.....	107
Figura 13 – Modelo do processo de gestão de informação e do conhecimento.....	108
Figura 14 – Modelo de Compartilhamento de Conhecimento.....	109
Figura 15 – Modelo heurístico de transferência de conhecimento tácito.....	110
Figura 16 – Fluxograma de trabalho.....	126
Figura 17 – Arquétipo para a transferência de conhecimento.....	137
Figura 18 – Esquema do histórico do Grupo SCC.....	147
Figura 19 – Modelo de gestão PMGI e gestores pmgi das unidades de negócio do SCC.....	156



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais abordagens e argumentações dos estudiosos sobre estética organizacional.....	55
Quadro 2 – Características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland.....	74
Quadro 3 – Sinais distintivos do empreendedor.....	77
Quadro 4 – Diretrizes e práticas da organização empreendedora....	80
Quadro 5 – Total de artigos selecionados após análise das duplicidades, triplicidades e quadruplicidades nas bases de dados..	128
Quadro 6 – Panorama da enquete feita com os gestores do pmgi indicados para compor a amostragem da pesquisa.....	160





## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CO – Cultura Organizacional  
EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento  
EO – Estética Organizacional  
EO – Estrutura Organizacional  
GC – Gestão do Conhecimento  
I – Idiossincrático  
ILM – Information Lifecycle Management  
PME – Pequena e Média Empresa  
PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento  
RH – Recursos Humanos  
SJR – SCImago Journal Rank  
SNIP – Source Normalized Impact per Paper  
TI – Tecnologia da Informação  
UFSC – Universidade federal Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	25
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	31
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	31
1.2 OBJETIVOS.....	35
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	35
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	35
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	36
1.4 ESCOPO DA PESQUISA.....	37
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	37
1.6 ASPECTOS ÉTICOS.....	38
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	39
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	41
2.1 ESTÉTICA .....	41
2.2 ESTÉTICA ORGANIZACIONAL .....	53
2.3 ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS .....	72
<b>2.3.1 Modelos de Gestão empreendedora</b> .....	79
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	95
<b>2.4.1 Modelos para o compartilhamento do conhecimento</b> .....	102
2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	123
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	124
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	124
3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO.....	125
<b>3.2.1 Início da pesquisa</b> .....	127
<b>3.2.2 Revisão bibliográfica</b> .....	127
3.2.2.1 Revisão sistemática.....	127
3.2.2.2 Pesquisa bibliográfica.....	128
<b>3.2.3 Desenvolvimento do arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional</b> .....	129

<b>3.2.4 Validação do arquétipo desenvolvido.....</b>	129
3.2.4.1 Seleção da organização.....	130
3.2.4.2 Caracterização da organização.....	130
3.2.4.3 Seleção dos sujeitos de pesquisa.....	131
3.2.4.4 Enquete 1.....	131
3.2.4.5 Enquete 2.....	131
3.2.4.6 Entrevista com incidentes críticos.....	132
3.2.4.7 Apresentação e análise dos resultados.....	133
<b>3.2.5 Relatório final.....</b>	135
<b>3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	135
<b>4 DESENVOLVIMENTO DO ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL.....</b>	136
4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	136
4.2 DESENVOLVIMENTO DO ARQUÉTIPO.....	136
<b>4.2.1 Fatores idiossincráticos.....</b>	138
4.2.1.1 Tempo.....	138
4.2.1.2 Comunicação.....	139
4.2.1.3 Confiança.....	139
<b>4.2.2 Fatores organizacionais.....</b>	139
4.2.2.1 Cultura organizacional.....	140
4.2.2.1.1 <i>Tipo de conhecimento valorizado.....</i>	140
4.2.2.1.2 <i>Poder.....</i>	140
4.2.2.1.3 <i>Ambiente favorável ao questionamento.....</i>	141
4.2.2.2 Estratégia de transferência do conhecimento.....	141
4.2.2.2.1 <i>Reconhecimento e recompensa.....</i>	141
4.2.2.2.2 <i>Recrutamento e seleção.....</i>	141
4.2.2.2.3 <i>Treinamento Personalizado (capacitação).....</i>	142
4.2.2.2.4 <i>Transmissão do conhecimento.....</i>	142
4.2.2.2.5 <i>Armazenamento do conhecimento.....</i>	142
4.2.2.3 Estrutura organizacional.....	143

4.2.2.3.1 <i>Tecnologia da informação (TI)</i> .....	143
4.2.2.3.2 <i>Rede de relacionamento</i> .....	143
4.2.2.3.3 <i>Hierarquia</i> .....	144
<b>4.2.3 Fatores idiossincrático e organizacionais sob a lente da estética organizacional</b> .....	144
4.2.3.1 <i>Institucionalização do espaço</i> .....	144
4.2.3.2 <i>Exercício imaginativo</i> .....	145
4.3 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	145
<b>5 VALIDAÇÃO DO ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL</b> .....	146
5.1 <b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	146
5.2 <b>CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SELECIONADA</b> .....	146
<b>5.2.1 O Grupo SCC como organização empreendedora</b> .....	154
5.3 <b>SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA</b> .....	159
5.4 <b>ENQUETES 1 e 2</b> .....	159
5.5 <b>ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM FOCO EM INCIDENTES CRÍTICOS</b> .....	161
5.6 <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	162
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	163
6.1 <b>CONSIDERAÇÕES INICIAIS</b> .....	163
6.2 <b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS COM FOCO EM INCIDENTES CRÍTICOS</b> .....	163
<b>6.2.1 Fatores idiossincráticos</b> .....	164
6.2.1.1 <i>Tempo</i> .....	164
6.2.1.2 <i>Comunicação</i> .....	167
6.2.1.3 <i>Confiança</i> .....	169
<b>6.2.2 Fatores organizacionais</b> .....	170
6.2.2.1 <i>Cultura organizacional</i> .....	171
6.2.2.1.1 <i>Tipo de conhecimento valorizado</i> .....	171

6.2.2.1.2 Poder.....	173
6.2.2.1.3 Ambiente favorável ao questionamento.....	175
6.2.2.2 Estratégia de gestão do conhecimento.....	177
6.2.2.2.1 Reconhecimento e recompensa.....	177
6.2.2.2.2 Recrutamento e seleção.....	181
6.2.2.2.3 Treinamento personalizado (capacitação).....	183
6.2.2.2.4 Transmissão do conhecimento.....	185
6.2.2.2.5 Armazenamento do conhecimento.....	186
6.2.2.3 Estrutura organizacional.....	188
6.2.2.3.1 Rede de relacionamento.....	189
6.2.2.3.2 Hierarquia.....	191
6.2.2.3.3 Tecnologia da informação.....	194
<b>6.2.3 Fatores idiossincráticos e organizacionais sob a lente da estética organizacional.....</b>	<b>196</b>
6.2.3.1 Institucionalização do espaço pela lente estética.....	197
6.2.3.2 Exercício imaginativo.....	209
6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
<b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....</b>	<b>218</b>
7.1 CONCLUSÕES.....	218
7.1.1 Quanto aos objetivos.....	218
7.1.2 Quanto à contribuição para a ciência.....	221
7.1.3 Quanto à contribuição para as organizações.....	222
7.1.4 Quanto às recomendações para a empresa pesquisada para a validação do arquétipo desenvolvido.....	222
7.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	224
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>225</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>251</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>321</b>

## CONTEXTUALIZAÇÃO

É importante expor, para uma melhor contextualização sobre a presente pesquisa, apontar de forma etnográfica, tendo como objetivo central, e explicitar a experiência autobiográfica da pesquisadora, a sua trajetória acadêmica, articulada por uma narrativa, com uma sequência temporal para um melhor entendimento e reflexão.

Segundo Chang (2013), a autoetnografia é uma forma de pesquisa etnográfica que utiliza a autobiografia do pesquisador como fonte primária para a coleta de dados. Para Sousa (2000), a etnografia refere-se a uma parte da antropologia: aquele que acumula conhecimentos sobre as realidades sociais e culturais singulares, referentes a um determinado período de tempo e espaço, e que se preocupa com a reconstrução evolutiva e comparativa do ser humano, por meio de investigação e descrição.

Realizar um estudo investigativo envolve, além da ansiedade de querer estar no amplo não só como pesquisadores imparciais e passivos, escolhas, renúncias, opções teóricas e metodológicas. Nessa ânsia de fazer da ação acadêmica bem mais do que um lócus de fabricação de objetos de pesquisa, encontramos-nos com a etnografia. A luva e a mão no desafio da investigação. A escolha da etnografia dá-se por visualizar nesta vertente metodológica da investigação o rumo para as possibilidades de conhecimento do objeto de pesquisa. (PEREIRA; LIMA, 2010, p. 3-4).

A autoetnografia vem ao encontro do método biográfico, decorrente de considerações epistemológicas e teóricas na perspectiva de se colocar em prática uma consciência de um determinado tema. Finger (1984, p. 84) afirma que o método biográfico se “justifica pelo fato de valorizar uma compreensão que se desenrola no interior da pessoa, sobretudo em relação a vivências e a experiências que tiveram lugar no decurso da sua história de vida”.

Benedict (1989, p. 15) corrobora o método biográfico ponderando que:

a história da vida individual de cada pessoa é acima de tudo uma acomodação aos padrões de forma e de medida tradicionalmente transmitidos

na sua comunidade de geração para geração. Desde que o indivíduo vem ao mundo, os costumes do ambiente em que nasceu moldam a sua experiência dos fatos e a sua conduta. Quando começa a falar ele é o frutozinho da sua cultura, e quando crescido e capaz de tomar parte nas atividades desta, os hábitos dela são os seus hábitos, as crenças dela as suas crenças, as incapacidades dela as suas incapacidades.

A utilização de uma abordagem autobiográfica evidencia a pesquisadora, como sujeito de pesquisa, produtora de conhecimento sobre si, sobre suas vivências, provenientes de sua trajetória acadêmica, no âmbito pessoal e profissional, em prol do tema proposto nesta pesquisa.

Diante de tal constatação, Souza, E. C. (2006, p. 36) expõe que:

a centralidade do sujeito no processo de investigação-formação sublinha a importância da abordagem compreensiva e das apropriações da experiência vivida, das relações entre subjetividade e narrativa como princípios, que concede ao sujeito o papel de ator e autor de sua própria história.

Neste entorno, a investigação proposta está centrada na linha de pesquisa autoetnográfica, tendo como objetivo fazer com que a pesquisadora aprenda a explicitar sua sensibilidade, a expor-se como acadêmica de um curso de pós-graduação, permitindo entrar em relações mais abertas e profundas, redescobrimo sua história individual, por meio de uma autoinvestigação e reflexão sobre suas vivências, em busca de suas potencialidades individuais.

Minha trajetória no mundo acadêmico, na pós-graduação, teve início em 2008, em que, após uma tentativa frustrante de ingressar na Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC), pelo convite da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Franzoni, fui assistir às aulas das professoras Ana Maria Franzoni e Édis Mafra Lapolli como aluna de disciplina isolada. Durante aquele ano, cursei duas disciplinas, apresentando, então, no final daquele ano, um projeto de mestrado para o processo seletivo de 2009, e obtive êxito.

Como aluna regular, em 2009, iniciou efetivamente minha pós-graduação, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Maria Franzoni.



Caminhada árdua, pois era preciso cursar as disciplinas, publicar e, claro, total dedicação.

Durante essa trajetória, conheci vários professores e fui me apaixonando pelo sistema desenhado pela EGC; fiz vários colegas e amigos também. Acredito que isso é o que nos move com paixão dentro do programa: poder contar com outros pesquisadores, trocar conhecimentos e sentimentos.

Após essa jornada de disciplinas e produções acadêmicas para publicação, iniciou-se de fato o desenvolvimento da dissertação para que, em 2011, eu pudesse defender dentro do prazo determinado pelo programa e pela orientadora.

A produção intelectual é artilosa, por ser fluante e escorregadia. Ela oscila e tem caprichos. O que chamamos de inspiração é a capacidade de reter e ampliar, com um toque próprio e único, um flash ou um insight, uma coisinha de nada que atravessa o nosso pensamento e pode fugir. Boa parte dessa inspiração, porém, é fruto da nossa capacidade de concentração, de disciplina, de esforço mental e até de teimosia. Precisamos não de um dia bonito de céu azul, mas de uma boa dose de paciência para produzir alguma coisa interessante, para organizar raciocínios, transformar barro em tijolos e tijolos em casas. (FREITAS, 2002, p. 90).

Fato consumado. Defendi minha dissertação intitulada Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso. Mas, no período que compreendeu em escrever a dissertação, nada foi fácil, pois a família e os amigos tiveram que ficar um pouco de lado, bem como minha vida social.

Por mais que estejamos cercados de gente, nesse período nos sentimos sós!

Maria Ester de Freitas, em seu artigo Viver a tese é preciso! Reflexões sobre as aventuras e desventuras da vida acadêmica, dá sua contribuição ao afirmar:

Estou firmemente convencida de que a natureza do trabalho acadêmico determina boa parte das situações que vivemos na época da tese [dissertação] e as exigências emocionais que se nos apresentam. Ela é um projeto especial, sem demérito aos demais, que mobiliza todas as forças

do sujeito, pois se trata de uma tarefa antissocial e excludente, desestabilizadora de certezas intelectuais, comportamentais e emocionais, desenvolvida em longo prazo. (FREITAS, 2002, p. 88).

A autora ainda afirma que:

esse conjunto de características torna o trabalho extremamente gratificante quando concluído, pois ele consome e produz uma grande dose de energia psíquica e exige enorme tolerância à ausência de feedbacks imediatos, além de impor uma severa cobrança de exclusividade, difíceis de suportar por tempo tão longo. (FREITAS, 2002, p. 89).

Realmente é gratificante quando você chega ao final dessa jornada e percebe que todos os seus esforços valeram a pena. Seus amigos e familiares orgulhosos por mais essa conquista, e eu mesma por poder dizer que consegui concretizar mais esse sonho e por poder seguir e galgar novos horizontes.

É importante explicitar nessa minha caminhada que, ao cursar o mestrado, percebi uma fragilidade em meu comportamento: falar em público. Como a EGC me pedia isso, resolvi ir para a sala de aula, com o propósito de minimizar, ou até mesmo sanar, tal fragilidade.

Pelo fato de a EGC ser um curso de pós-graduação interdisciplinar, uma grande bagagem de conhecimento me foi fornecida, o que me fez ter um diferencial competitivo no mercado profissional. Formada em administração e cursando a EGC, em 2010 iniciei minhas atividades de docência, na mesma faculdade em que me formei na graduação. Substitui uma professora na disciplina Marketing Cultural, no curso de Administração. Posteriormente, solicitaram-me a ampliação da minha carga horária, substituindo outro professor na disciplina Gestão da Cadeia Logística, *supply chain*.

Em aprimoramento e sempre em busca dos conhecimentos disponibilizados pela EGC, por meio de sua equipe diferenciada de professores, os desafios não me amedrontavam, e sim me fortificavam cada vez mais pelo alicerce de conhecimento de que me alimentava na EGC.

Lecionar virou uma paixão. A relação entre professor e aluno é mágica. Agora eu entendo professores da EGC que quando se

aposentam continuam à frente de suas atividades na pós-graduação. É uma troca sensacional de conhecimentos. É vibrante!

Agora com essa nova descoberta, após ter defendido meu título de mestrado, rumo a mais um grande desafio na minha vida: o doutorado. Iniciei minhas atividades acadêmicas em 2013.

Como aluna, tive que ir ao encontro do tema de pesquisa. O despertar veio em 2011, de um convite realizado pela coordenação da instituição que leciono, para ministrar a disciplina Estética para as turmas da sétima fase do curso de graduação de Administração, substituindo um docente da faculdade. Sem conhecer o tema, fui à busca de informações para que tivesse subsídios para aceitar ou não a proposta feita.

A disciplina estava sendo ministrada com enfoque em História da Arte, o que, num primeiro momento, gerou desconforto para aceitar o convite. Porém, ao pesquisar sobre o tema, deparei-me com a abordagem da Estética Organizacional, com a obra de Antonio Strati, Organização e estética, fato que mudou minha forma de sentir, do desconforto ao fascínio. Após passar algum tempo lendo sobre o assunto, voltei à coordenação e aceitei o desafio de lecionar, mas com uma condição, a de trabalhar não a Estética, mas sim a Estética Organizacional.

Apresentei o plano de ensino à coordenação, o qual abordou: a introdução às noções da Estética; as relações interdisciplinares entre a Estética, História da Arte e as Organizações; o papel da emoção nas organizações; a importância dos aspectos simbólicos; a influência subjetiva da cultura e do processo de aprendizagem; e como a compreensão estética na dinâmica das organizações pode ampliar o conhecimento sobre vários processos organizacionais, transcorrendo, assim, juntamente com meus alunos, pela visão da Estética Organizacional.

Após um ano lecionando a disciplina, tive vários depoimentos incentivadores de alunos, afirmando que passaram a ter uma nova visão do ambiente organizacional que estavam vivenciando naquele momento, e que isso, para alguns, já estava fazendo a diferença.

Tal fato atuou como um motivador para eu continuar a expor para os futuros gestores uma visão mais sensível e reflexiva da organização, em busca de diferencial individual e organizacional. Outro fator motivacional para seguir com minhas pesquisas e aulas foi a procura de um aluno para a orientação de seu Trabalho de Conclusão de Estágio sobre o tema, tendo como justificativa querer realizar algo inovador e diferenciado.

Construímos o trabalho durante seis meses, o qual passou pela avaliação da banca de defesa, que tem como objetivo avaliar a pesquisa em relação à sua relevância para a organização, para o aluno e para a instituição. A banca se pronunciou da melhor forma possível, elogiando o desafio que foi alcançado com sucesso e sugerindo publicação da pesquisa por ser um tema inovador.

É imprescindível ressaltar que a maior incentivadora do tema da minha tese, Estética Organizacional, foi minha orientadora, a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli, que acompanhou toda a minha trajetória acadêmica e profissional, desde 2008.

No transcorrer desse tempo, as leituras foram incessantes e o despertar pelo tema foi se aprimorando, até chegar nesse momento, o de desenvolver uma tese de doutorado sobre o assunto. Assunto este tão pouco explorado ainda no mundo acadêmico, permitindo, dessa forma, um novo olhar organizacional, um olhar sensível, que aborda a percepção pela determinação, tanto pela astúcia dos sentidos, como pelas aptidões, capacidade de entendimento, experiência, conhecimentos e inteligência do indivíduo por suas vivências, o verdadeiro capital da organização contemporânea.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Com o transcorrer do desenvolvimento das teorias da administração, as buscas por modelos estruturais organizacionais eficazes e as mudanças ocorridas no mercado, surgiu uma nova visão organizacional. As exigências desse cenário fizeram com que houvesse o nivelamento da capacidade de produção entre países, a livre circulação das matérias-primas em um mercado globalizado, com fácil acesso e distribuição tecnológica, estabelecendo, dessa forma, um ambiente mundial complexo, dinâmico e competitivo.

O desafio das organizações de atuar em cenários de incertezas e de frequentes mudanças é comum atualmente, pois as empresas encontram-se imersas em ambientes complexos, tendo confrontos constantes com desafios e dificuldades organizacionais que precisam ser geridos da melhor forma possível para encontrar soluções adequadas com rapidez. Para tal, as organizações precisam ser dotadas de grande flexibilidade, descentralização e desburocratização, ficando expostas a ambientes em constante mutação e condições instáveis, marcando, dessa forma, o surgimento de um modelo de gestão organizacional, denominado de orgânico. Nesse modelo, está associada a participação do indivíduo e sua interação com o ambiente gerencial, favorecendo os colaboradores no que se refere a participar dos processos de tomada de decisão. O modelo enfatiza a cooperação, a valorização de grupos de trabalho, a diminuição de níveis hierárquicos, o autogerenciamento por setores e áreas, a delegação de tarefas, a responsabilidade compartilhada e a transparência nas decisões a serem tomadas pela organização.

As organizações, nas últimas décadas, precisaram adaptar-se às novas condições, integrando as pessoas, estrutura e processos, incorporando diversas práticas em sua gestão, tendo uma maior influência no comportamento, na cultura organizacional e no gerenciamento de pessoas. Na busca da consolidação mercadológica, que possa se perpetuar em suas atividades, deparam-se com a necessidade de terem cada vez mais um melhor capital, que só é formado por meio do conhecimento, denominado capital intelectual. O capital intelectual agrega valor a produtos e serviços, valorizando, dessa forma, o ser humano e, conseqüentemente, as empresas, mediante a ampliação do conhecimento humano em sua gestão, pois atualmente é um importante demarcador de mercado. Ao utilizá-lo de forma

vantajosa, gera-se diferencial competitivo, visto que o conhecimento é uma moeda poderosa.

Em ambientes em que o conhecimento é particularmente valioso, é primordial que as organizações consigam coordenar os princípios básicos da administração: as tarefas, as estruturas, as pessoas, a tecnologia e o ambiente. Nesse âmbito, define-se o papel do indivíduo no mundo contemporâneo como agente e ator social, transformador e detentor do conhecimento, que diante das decisões e ações gerenciais no uso de suas competências pode adquirir vantagem competitiva e superar os concorrentes.

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

Angeloni (2002) afirma que a organização do conhecimento é gerenciada com a transferência e a transformação, de forma dinâmica e contínua, das informações e do conhecimento, tendo o envolvimento da infraestrutura organizacional, da tecnologia e das pessoas, possibilitando o uso e o reuso do conhecimento nas organizações.

É nesse cenário que o mercado contemporâneo exige que as organizações mudem constantemente seus planejamentos, ações, metas e se aperfeiçoem de forma contínua com menor custo, assegurando sua perpetuação mercadológica e tornando-se mais competitivas. Para Churchill, De Koning e Musika (1997, p. 3):

o aumento da competitividade e as mudanças ambientais, tecnológicas e de comportamento do consumidor têm levado as empresas a colocar foco na transformação da gestão. Essa transformação costuma aparecer em uma das duas formas dominantes: ou (1) implementa-se uma correção de curto prazo para adaptar a empresa ao novo ambiente e aproveitar rapidamente as oportunidades valiosas de mercado, ou (2) cria-se uma organização que possa se adaptar continuamente às mudanças do meio ambiente e administrar bem o fluxo de captura de oportunidades em um mundo em constante mudança.

As organizações nessa esfera têm buscado sua contemporaneidade em um novo modelo organizacional autorrenovador baseado no empreendedorismo: a organização empreendedora, a qual dá espaço para que indivíduos e equipes atuem como empreendedores internos (intraempreendedores), rumo à maior eficácia na busca de novas oportunidades e também nos processos de inovação. Para tal, exige definir bons gestores, que tenham uma maior sensibilidade para perceberem e se anteciparem a estas mudanças, bem como interpretá-las da melhor forma para alinhá-las com o objetivo organizacional visando à melhoria contínua. Tais melhorias se ampliam, não ficando condicionadas ao fator ambiente, e precisam contemplar também o valor evolutivo do colaborador, sua percepção, sua capacidade de adaptação e flexibilidade perante as vivências.

O termo *percepção*, segundo Doron (2001), refere-se à captação de informação dos acontecimentos (externos ou internos) pela via dos mecanismos sensoriais. Rock (1975) apresenta o conceito afirmando que o campo da percepção se situa entre o domínio dos processos sensoriais e o domínio dos processos cognitivos.

Diante do exposto, pode-se entender por percepção as informações que são recebidas por meio de alguma forma sensorial, isto é, por algum dos sentidos do indivíduo. Pode-se afirmar ainda que não se trata exclusivamente de perceber, mas também de poder ou saber interpretar o que se percebe.

O processo da percepção é composto de três etapas. A primeira refere-se à informação que capta os sentidos; a segunda, ao processamento; e a terceira, à interpretação da informação captada, gerando, assim, conhecimento.

Quando se aborda a percepção, refere-se à existência de um universo e um limite entre ambos. A percepção do universo externo refere-se a tudo aquilo que é potencialmente perceptível por algum dos sentidos. Já a percepção do universo interno aborda tudo aquilo que é vivenciado em consequência da interpretação da percepção.

É importante abordar que a percepção está limitada pela determinação, tanto pela astúcia dos sentidos como pelas aptidões, capacidade de entendimento, experiência, conhecimentos e inteligência do indivíduo. Cada indivíduo possui sua forma singular de perceber, pois a interpretação depende de sua experiência, inteligência e atenção, correspondendo ao seu mundo vivencial e ao seu conhecimento.

Esse mundo vivencial é esfera do conhecimento, do reconhecimento, da compreensão, da experiência, da informação, da interrogativa, submergindo nas descobertas. Refere-se a um processo de

retroalimentação, em que o conhecimento adquirido é refinado, tornando o indivíduo mais inteligente, sutil, sagaz, inquisitivo e intenso.

Cotrim (1997) pondera que a estética tem como proposta a busca por um conhecimento percebido pelos sentidos. Tavares e Kilimnik (2007) afirmam que uma das formas de se adquirir conhecimento de difícil expressão verbal, cognitiva e racional é por meio da estética, sendo esta entendida, em linhas gerais, como aquisição de conhecimento por meio dos sentidos. Essa aquisição de conhecimento por meio da experiência estética forma o alicerce dos processos cognitivos envolvidos na obtenção e no desenvolvimento do conhecimento individual e organizacional (GAGLIARDI, 1999). O autor ainda explana que o conhecimento estético, ou conhecimento sensorial, é geralmente inconsciente ou tácito não traduzível em palavras, ou verbalizável. É também uma forma de comunicação (que difere da verbalização) que acontece à medida que ações expressivas – ou os artefatos que elas produzem – tornam-se objetos do conhecimento sensorial, sendo uma maneira de transmitir e de partilhar o conhecimento inexprimível.

Strati (2007, p. 580) afirma que, ao aproximar essas duas formas de conhecimento, o tácito e o estético, é possível potencializar os estudos organizacionais à medida que a “[...] leitura estética da organização problematiza o conhecimento organizacional baseado nos métodos analíticos de estudo” e acrescenta outras fontes para a compreensão da vida organizacional.

No descortinar do ambiente contemporâneo e sua “luta” pela sobrevivência no ambiente em que atua, tem-se como alicerce organizacional o indivíduo e seu capital intelectual, movido por seu conhecimento cognitivo, apoiado pela percepção sensorial, em conjunto com sua singularidade de observar e perceber gerando conhecimento estético.

Segundo Strati (2007), a estética na vida organizacional diz respeito a uma forma de conhecimento humano, tendo sua especificidade ao conhecimento provido pelas faculdades perceptivas de audição, visão, tato, olfato e paladar e também pela capacidade de se fazer um juízo estético. Pois o juízo estético permite avaliar se alguma coisa é agradável ou não, se corresponde ao gostar ou não, se envolve ou não, deixando indiferentes, ou mesmo se repugna. Dessa forma, segundo o autor, a extensão estética pode cooperar na análise organizacional, auxiliando nas práticas de trabalho relacionadas à complexidade, imprecisão e sutileza presentes no dia a dia da empresa.

A influência da estética organizacional vem contribuindo substancialmente no decorrer do tempo sobre o desenvolvimento do



conhecimento. Conforme Schiavo (2010, p. 30), “a estética compreende uma forma de conhecimento humano que se origina dos órgãos dos sentidos e da capacidade que temos de fazer um juízo estético”.

Diante do exposto, uma abordagem estética se faz pertinente para compreender o caráter tácito do conhecimento organizacional, proporcionando questionamentos no que diz respeito ao uso da cognição como meio exclusivo de criação e compartilhamento do conhecimento, além de fornecer a compreensão de que o conhecer na prática é experimentado e sustentado pelos sentidos, partindo do processo de percepção para a construção do conhecimento, para que possa gerar mudanças que poderão refletir em estratégias organizacionais e em diferencial competitivo, discorrendo sobre as possibilidades de a dimensão estética contribuir na ambiguidade e sutileza presente na rotina de uma organização.

Assim, a pergunta a ser respondida nessa pesquisa é a seguinte:

**Qual arquétipo orienta o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, a ponto de contribuir para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar modelos para o compartilhamento do conhecimento.
- b) Identificar modelos de gestão empreendedora organizacional.
- c) Verificar na literatura, como a estética organizacional influencia o compartilhamento do conhecimento.
- d) Propor um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento.
- e) Validar o arquétipo desenvolvido em uma organização empreendedora.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A área de Gestão do Conhecimento tem como principal objetivo a formação de profissionais que busquem o valor intangível, ou seja, o conhecimento, que atualmente passa a ser um dos maiores ativos de uma organização contemporânea, deixando-a mais competitiva. Nessa nova configuração, as organizações precisam de gestores que tracem novas oportunidades e inovações mercadológicas, bem como que evidenciem e gerenciem o valor evolutivo do colaborador em um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento.

Com um foco organizacional voltado para a autorrenovação, em que abre espaço para que seus colaboradores e equipes possam atuar como empreendedores internos, utilizando suas habilidades, capacidade de adaptação e flexibilidade perante suas práticas, rumo a novas oportunidades e novos processos de inovação, a torna uma organização empreendedora.

Diante dessa esfera, as organizações empreendedoras possuem como alicerce organizacional seus colaboradores e seu capital intelectual, movido por seu conhecimento cognitivo, apoiado pela percepção sensorial, em conjunto com seu juízo estético, gerando, assim, conhecimento.

A pesquisa justifica-se, inicialmente, por sua importância para as organizações contemporâneas, no que se refere a novas formas de gerir, enfatizando as atividades empreendedoras, investindo em um ambiente interno que favoreça a criação e o compartilhamento do conhecimento de seus colaboradores, visando à identificação e ao aproveitamento de oportunidades voltadas para a inovação e renovação estratégica em um ambiente competitivo.

O estudo também se justifica por perceber durante o processo de revisão sistemática da literatura poucos registros sobre o tema proposto e pela existência de hiato para estudo dos temas que amparam o objeto de pesquisa definido, quando considerados em conjunto. Tal fato permite gerar contribuições para o meio científico, concentrando-se na área de pesquisa de Gestão do Conhecimento, enriquecendo ainda mais conhecimento à linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica.

Esta tese está sustentada pelo tripé estética organizacional, empreendedorismo e gestão do conhecimento, tendo-se, então, a interdisciplinaridade, ou seja, o envolvimento de diferentes áreas do conhecimento para a compreensão da pesquisa.

Do ponto social, essas informações serão benfeitoras à implementação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras, em prol da inovação, tão exigida no momento atual.

Por fim, pode-se considerar também a necessidade de pesquisar este tema pela sua importância na esfera profissional, na qual a pesquisadora imergiu, permitindo diferentes olhares, surgindo determinação para a busca de respostas, questionamentos voltados para as dificuldades das organizações em se manterem competitivas perante o aumento da instabilidade dos ambientes e considerando o compartilhamento do conhecimento uma das tarefas mais importantes em uma organização empreendedora.

#### 1.4 ESCOPO DA PESQUISA

O escopo da pesquisa refere-se ao entendimento dos objetivos do trabalho, juntamente com os resultados esperados, e à descrição concisa do objeto de estudo a ser realizado. Expressa a amplitude da pesquisa do que se pretende abarcar, porque expressa sua essência e identidade, definindo, assim, suas delimitações de execução.

Cervo et al. (2007, p. 74), com relação à delimitação da pesquisa, afirmam que “é selecionar a parte a ser focalizada”. Dessa forma, este trabalho abará especificamente o desenvolvimento de um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

A pesquisa foi limitada a uma organização empreendedora, de médio porte, localizada no estado de Santa Catarina, e seus respectivos atores, em um processo investigatório com intuito de verificar o arquétipo desenvolvido, delineados no Capítulo 3, que aborda os procedimentos metodológicos empregados na pesquisa.

O estudo não contempla como foco as organizações que não possuem um perfil empreendedor. Também não investigou a criação, o armazenamento, os sistemas de memória e nem a magnitude de informações ou a relevância do conteúdo presente e armazenado para e na empresa pesquisada.

#### 1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO (PPGEGC)

O PPGEGC contempla três áreas de concentração: Engenharia do Conhecimento, Mídia e Conhecimento e Gestão do Conhecimento. Esta

pesquisa visa desenvolver um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento em organizações empreendedoras à luz da estética organizacional. Para tal, este estudo é sustentado pelo tema: organizações empreendedoras e estética organizacional, a ser concatenado na linha de pesquisa de Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica da área de concentração Gestão do Conhecimento.

Ressalta-se que o conhecimento é o alicerce da presente pesquisa, confirmando sua aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Contudo, tal aderência se avigora ainda pelo fato que, em uma gestão contemporânea, os ativos intangíveis constituídos pelo conhecimento são de suma importância, possibilitando, assim, agregar valor às empresas. Para isso, busca-se arcabouço teórico nas áreas de Administração, Psicologia, Comunicação e Gestão do Conhecimento, bem como na necessária interdisciplinaridade para solucionar o problema de pesquisa proposto.

Dessa forma, a pesquisa se insere nos escopos do programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento por desenvolver um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

## 1.6 ASPECTOS ÉTICOS

As questões éticas podem ser abordadas por meio de várias perspectivas, tendo essa pesquisa a preocupação com sua publicação científica, eticamente correta, no intuito da credibilidade da ciência e também da reputação da pesquisadora, no que se refere à busca do reconhecimento social pelos seus estudos e descobertas.

Para o Instituto Bioética, Pithan e Oliveira (2013, p. 244), “a Ética no ambiente científico deve ser vista como uma oportunidade de aperfeiçoamento dos pesquisadores como pessoas e que o cumprimento das diretrizes de integridade na pesquisa deve ser considerado como respeito”.

Creswell (2010), com relação aos aspectos éticos, pondera que se fazem necessários cuidados expressos, pois o pesquisador carece proteger os partícipes de seus estudos, promovendo, assim, um relacionamento de confiança, em prol da integridade da pesquisa.

Diante do exposto, a presente pesquisa tem seu tema voltado para a manifestação de seres humanos e de valores organizacionais, tendo como objetivo desenvolver um arquétipo para o compartilhamento do

conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras e, para tal, é imprescindível a participação das pessoas nesse processo.

Sendo assim, para o desenvolvimento deste estudo, todas as relações são mantidas sob as normas do Comitê de Ética da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc), que se manifestou favorável à pesquisa (Anexo A), processo nº 38774214.0.0000.0118, bem como a aquisição do aceite e autorização da organização a ser pesquisada, referente a participar da pesquisa, mediante documento próprio (Anexo B).

As relações com os atores, participantes das entrevistas, foram mantidas a partir da concordância explicitada no Termo de Livre Consentimento Esclarecido (TCLE) – Entrevistados (Anexo C), bem como a concordância dos entrevistados com relação ao consentimento para fotografias, vídeos e gravações (Anexo D).

Ressalta-se também que todas as necessidades estabelecidas quanto à pesquisa e as informações requeridas pelos pesquisados serão respeitadas, não esquecendo a garantia do anonimato.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, para maior clareza do tema pesquisado, conforme indicações a seguir.

Inicialmente apresenta-se a contextualização, seguida do Capítulo 1, que contempla a introdução com a definição do problema, os objetivos (geral e específicos), a pergunta de pesquisa, a justificativa e relevância do trabalho, o escopo da pesquisa, a aderência ao Programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC/UFSC), os aspectos éticos e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo contempla a revisão bibliográfica, com revisão sistemática da literatura e pesquisa bibliográfica, a partir de pesquisas feitas com base na produção científica dos autores selecionados na revisão sistemática da literatura, não se limitando a eles. Por isso, para uma sustentação teórica maior, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em publicações que não constavam nas bases de dados da revisão sistemática, relevantes a pesquisa, e também em artigos referenciados nas bibliografias consultadas em livros, teses, dissertações, entre outras fontes de informação.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, contemplando conceitos e

definições, caracterização da pesquisa, fluxograma de trabalho, descrição dos procedimentos adotados, indicando os caminhos percorridos durante o desenvolvimento da pesquisa.

No quarto capítulo tem-se o desenvolvimento do arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

No quinto capítulo tem-se a verificação do arquétipo, constituído por seleção da organização, caracterização como organização empreendedora, seleção dos sujeitos da pesquisa, entrevista com incidentes críticos e considerações finais do capítulo.

O sexto capítulo refere-se à apresentação e análise dos resultados. Mostra as considerações iniciais da seção, a análise dos resultados da etapa de aplicação das entrevistas com foco em incidentes críticos e, por fim, as considerações finais do capítulo.

O sétimo capítulo apresenta as conclusões, a perspectiva de continuidade desta pesquisa e as recomendações para futuras pesquisas. Na sequência, as referências, os apêndices e os anexos.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Atualmente uma gestão contemporânea se faz necessária para um melhor desempenho organizacional para que possa acompanhar a complexidade crescente de um mundo globalizado e competitivo. Os gestores precisam estar atentos aos novos desafios para que possam alcançar formas mais eficazes e efetivas nas atividades diárias da organização, tendo como foco o indivíduo, seu conhecimento e suas melhores práticas.

Diante desse novo cenário, Strati (1992) destaca a estética sobre o trabalho e a vida diária que os indivíduos gastam nas organizações, sendo essa a parte ativa dos processos essenciais e dinâmicos da organização.

Este capítulo busca oferecer suporte teórico a esta pesquisa, tendo em vista que, segundo Triviños (2002, p. 104), “não é possível interpretar, explicar e compreender a realidade sem um referencial teórico”. Para tal, são apresentados estudos relacionados ao tema Estética Organizacional, abrangendo os temas Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento, que foram selecionados por meio da revisão sistemática da literatura (Apêndice A), realizados nas bases de dados Scopus e Web of Science (ISI), bem como pela pesquisa bibliográfica, composta de teses, dissertações, livros e artigos referenciados nas bibliografias consultadas (Apêndice B).

### 2.1 ESTÉTICA

A palavra *estética* se originou da palavra grega *aisthesis*, que significa “faculdade de sentir” ou “compreensão pelos sentidos”. *Aisthesis* possui a mesma origem da palavra *aisthethion*, que significa “o que sensibiliza”, isto é, o que atinge os sentidos.

A estética, segundo estudos de Leal (2003), tem sua trajetória histórica dividida em três fases. A primeira enfatiza o belo e o fazer criador, a qual contempla arte, beleza, domínio artístico e a relação entre natureza e arte, tendo como resultado a habilidade do artista e sua capacidade de utilizar as formas de composição levando em consideração completude, simetria e harmonia. A segunda fase compreende não mais a ênfase do belo e do fazer criador, mas o sujeito que a percebe, passa a enfatizar o sublime, o gosto, requerendo, assim, percepções intelectuais e subjetivas. Já a terceira fase enfatiza a fenomenologia, em que a estética passa a ser inerente à vivência humana, descentrando, assim, o belo e o sublime que, mesmo sendo

considerados nessa fase, abrem espaço para outras perspectivas, deixando “de ser algo do âmbito da filosofia, letras ou arte para ser considerada inerente ao viver do homem”, isto é, empírico (LEAL, 2003, p. 201).

A estética pode ser trabalhada de forma racional (objetiva), subjetiva e empírica, podendo, assim, compreender e expandir o conhecimento humano, pois o belo resulta da habilidade especial do homem para o fazer, que, segundo Aristóteles, filósofo grego, “não o fazer maquinal, repetitivo, mas aquele capaz de transfigurar os materiais ao ponto de alcançar um poder revelatório” (LEAL, 2003, p. 176).

A estética como ciência da arte transpassa o belo, passando a ser pautada como uma filosofia ou teoria da arte, somente no Renascimento (movimento cultural que marcou a fase de transição dos valores e das tradições medievais, nos séculos XV e XVI), no qual o homem passa a ser conhecido como criador, que anteriormente era atribuído somente a Deus. Como, por exemplo, as estátuas do período Gótico, consideradas nessa época como uma invocação divina, e não como “obras de arte” (LEAL, 2003, p. 135). O autor pondera ainda que “a arte aparece dotada de uma essência estética que corresponde, por sua vez a uma essência abstrata e imutável do homem” e essa “essência estética costuma identificar-se com o belo”, sendo esse considerado como “o belo clássico” (LEAL, 2003, p. 136).

Aristóteles, em seus estudos, dividiu a Filosofia em três formas do conhecimento humano: estética, cognição e ética. A estética, como abordado anteriormente, refere-se ao conhecimento proveniente dos sentidos, isto é, visão, audição, tato, olfato e paladar. Cognição significa “aquisição de conhecimento”, provém de vários fatores, como: pensamento, linguagem, percepção, memória, raciocínio, sendo esses importantes componentes para o desenvolvimento intelectual. Ressalta-se aqui que a cognição refere-se à faculdade ou à capacidade de conhecer, relacionada à inteligência humana, que habitualmente é chamada de “mente”, e não aos sentidos. A ética refere-se à “ciência da conduta”, que significa os hábitos adquiridos na sociedade em que se vive, estando então direcionada aos modos como as pessoas se comportam, apresentando como referência padrões e valores coerentes ao que é bom ou ruim para a sociedade e para os indivíduos que a compõe (FILOSOFIA, 2014).

A estética “não é o oposto da ética [...] é o compreender como o sensível (no sentido grego de *aisthesis*), envolve todo o sujeito, podendo gerar formas de sensibilidade e uma profunda inserção na totalidade da



vida”, pois o estético ao ser interpretado “gera novos modos de integração ética” (HERMANN, 2005, p. 13-14).

O ser humano vive em sociedade, sujeito às regras, explícitas ou implícitas. As explícitas referem-se às orientações escritas, determinadas e “postas no papel”, já as implícitas dizem respeito às regras determinadas pelo grupo, provenientes do ambiente, da cultura, das crenças, dos valores, entre outros, em que são deliberadas para que se possa ter, no dia a dia, um convívio harmonioso em sociedade, seja no trabalho, com familiares, no bairro onde mora e até numa roda de amigos. Regras essas que fortalecem as inter-relações, garantindo, assim, a solidariedade social por meio de suas práticas. Essas regras e práticas são importantes para que se possa viver em sociedade, fazendo com que o ser humano reflita sobre o que quer, deve ou pode ter ou realizar (COUTO, 2014), levando em conta os princípios e as regras tanto explícitas quanto implícitas, como: “tem coisa que eu quero, mas não devo; tem coisa que eu devo, mas não posso; tem coisa que eu posso, mas não quero”. Segundo a autora, “dentro desse mundo de normas e regras, para obter-se o bom relacionamento social, destaca-se a ética”.

Sendo assim, a estética pode ser associada a várias formas de valores, funções e reflexões, não se esgotando somente na arte, mas sim como campo do saber, como ciência, à medida que busca explicar o objeto, sua relação com o mundo exterior, seu comportamento diferenciado dos demais objetos e também no cotidiano e comportamento humano (LEAL, 2003). Segundo o autor (2003, p. 145), “a estética admite e assume as diferentes contribuições de diferentes ciências, as complementações de percepções, onde o homem é o centro”.

Para elucidar o campo do saber, as formas de conhecimento e seu processo no encadear do indivíduo, imagina-se nesse momento uma pessoa ao contemplar o pôr do sol entre as montanhas. Ela pode se sensibilizar e despertar algum tipo de sentimento. Pelo fato dessa emoção gerar pensamentos sobre o que viu, pode levá-la à imaginação ou a algum tipo de lembrança e, posteriormente, levá-la a alguma atitude referente ao que viu, sentiu e pensou, envolvendo outra pessoa ou outras pessoas. Nesse cenário, podem-se perceber os três momentos: quando o indivíduo vê e desperta um sentimento, uma emoção, ocorrendo assim a estética; quando, a partir do que viu, pensa, imagina, ou lembra-se de algo, ocorrendo então a cognição; e, finalmente, quando toma a decisão em ter uma atitude, uma ação a respeito que envolva outra pessoa, em que ocorra um juízo de valores, sendo essa a ética.

A estética não é resultado da cognição, ela “se relaciona com a transmodelagem dos objetos, que envolve todos os sentidos do sujeito, que competem entre si e forçam o sujeito a lidar com as novas possibilidades geradas na experiência”, dessa forma, se faz importante a experiência estética, “pois o que ela provoca em nossos sentidos e nossa imaginação tem uma força irresistível na ampliação das relações com o mundo, inclusive com a ética”, justificando, assim, nossa sensibilidade ética e racional atribuindo na ampliação do conhecimento humano (HERMANN, 2005, p. 31).

Nas palavras de Aristóteles, o conhecimento humano passa primeiramente pelos sentidos, é a primeira etapa do processo de construção do conhecimento. Ressalta-se, então, que para essa pesquisa, o termo estética refere-se ao campo do sensível, em que os sentidos se abrem, os órgãos percebem as sinalizações do mundo externo, atribuindo significados, estabelecendo relações com o que foi percebido, possibilitando, assim, produções imaginárias, sendo esse o início do processo criativo do indivíduo. Então, a estética é alicerçada pelo sistema sensorial, constituído pelos sentidos: visão, audição, olfato, paladar e tato, com seus respectivos órgãos: olho, ouvido, nariz, língua e pele, que compreendem o princípio da percepção com a interação do corpo humano com o meio externo (ARISTÓTELES, 2010).

“O conceito de percepção é muito importante para a história da ciência, pois envolve os princípios da imagem, do sujeito observador, e dos mecanismos sensoriais dos sentidos” (JORGE, 2011, p. 89). Ribeiro (2013, p. 1) concorda com o ponto de vista anterior quando escreve que percepção “[...] é o processo pelo qual as pessoas tomam conhecimento de si, dos outros e do mundo à sua volta”. De acordo com Mussak (2003), percepção é o “[...] processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos oferecidos pelo meio ambiente”.

Atualmente, a palavra *estética* tem sido utilizada para instituir alguma forma de análise, investigação ou especulação que apresente por objeto a arte e o belo, quer como possibilidade de conceituação, quer como a diversidade de emoções e sentimentos que provoca no ser humano, independentemente de preceitos, doutrinas ou escolas.

Merleau-Ponty (1999), filósofo francês, em sua obra *Fenomenologia da percepção*, expõe que a experiência perceptiva é uma vivência corporal, por meio de sensação, relacionada com o corpo e com o movimento. Sendo assim, o autor configura relações entre corpo, percepção e conhecimento, e o movimento e o sentir (sensação) são elementos-chave da percepção.

Hockenbury e Hockenbury (2003, p. 82) afirmam que “a sensação refere-se à detecção e experiência sensorial básica, proveniente dos estímulos do meio, tais como, sons, objetos e odores. A percepção acontece quando integramos, organizamos e interpretamos as informações sensoriais de forma significativa”.

Com relação à sensação, Fialho (2011, p. 50) afirma que “dentro da modelagem cognitiva, sensação é a resposta específica a um estímulo sensorial particular, enquanto percepção é o conjunto de mecanismos de codificação e de coordenação das diferentes sensações elementares, visando um significado”.

Essa codificação e coordenação de sensações são requeridas de análise e interpretação. Segundo Jorge (2011), o trabalho pela análise experimental do desbravar de como o mundo é percebido (sentido) está distante de ser perfeito e de como se percebe. A autora ainda contempla que “a percepção envolve captar e participar das qualidades objetivas de algum fenômeno, do raciocínio realizado, da emoção sentida, e essas qualidades objetivas dos sentidos como filtros da alma também se misturam aos elementos subjetivos de cada indivíduo” (JORGE, 2011, p. 13).

Segundo Merleau-Ponty (1999, p. 312), “não é o sujeito epistemológico que efetua a síntese, é o corpo; quando sai de sua dispersão, se ordena, se dirige por todos os meios para um termo único de seu movimento, e quando, pelo fenômeno da sinergia, uma intenção única se concebe nele”.

A percepção harmoniza a coleta de dados, no que se refere ao que é fisicamente sentido, mas conforme são percebidos, de como são as condições de fundo pessoal, variam passando a transcender o objeto sentido.

A estética se concentra nas formas de conhecimento sensível, devido às capacidades de percepção relacionadas a visão, audição, tato, olfato e paladar, e pelo julgamento sensorial-estético referente à interação dos cinco sentidos interligados (STRATI, 2002).

O sistema sensorial é um conjunto de órgãos (pele, língua, nariz, ouvidos e olhos) dotados de células especiais denominadas de receptores, e, por meio deles, o indivíduo capta estímulos e informações do ambiente externo e do seu próprio corpo, sendo transmitidos em forma de impulsos elétricos até o sistema nervoso central, que processa as informações, traduzindo-as em sensações e gerando respostas. As sensações podem ser descritas em cenários do cotidiano, por exemplo, o gosto da comida, se a água está quente ou fria (BRITES, 2009).

A estética refere-se à ideia de sentimento, mas não com o coração, ou *feeling*, e com os sentidos, com a rede de percepções físicas (BARILLI, 1995).

As coisas do mundo não são simplesmente objetos neutros que estão diante de nós para nossa contemplação. Cada uma delas simboliza ou se lembra de uma maneira particular de se comportar, provocando em nós reações que são favoráveis ou desfavoráveis. (MERLEAU-PONTY, 1999, p. 63).

Segundo este autor, os órgãos dos sentidos levam informações do meio externo para o sistema nervoso, contribuindo, assim, para o funcionamento do organismo de forma efetiva, e em cada órgão do sentido há três elementos nervosos: receptor externo, que reconhece um estímulo no ambiente externo de um organismo; transmissor, que transporta esses estímulos por meio de fibras nervosas; e receptor interno (cérebro), que recebe do transmissor os estímulos obtidos e os transporta em sensações.

“Mensagens neurais codificadas são enviadas por meio de uma via sensitiva específica para o cérebro. Estas mensagens neurais são decodificadas e interpretadas no cérebro como uma percepção significativa” (HOCKENBURY; HOCKENBURY, 2003, p. 83).

Nas informações originárias no interior do organismo, o receptor denomina-se interoceptivo; e originado no ambiente externo (meio ambiente) é exteroceptivo. Assim, audição, olfação, tato, visão e gustação são receptores sensoriais que exploram o meio externo, formando, portanto, informação exteroceptiva, sendo ela conduzida até o sistema nervoso central onde é decodificada e transformada em estímulos nervosos (LUSÍADA, 2014).

Esses estímulos nervosos podem ser classificados de quatro maneiras, conforme a natureza do estímulo captado, que são: quimiorreceptores, fotorreceptores, termorreceptores, mecanorreceptores. Os quimiorreceptores detectam as substâncias químicas, responsáveis pelo paladar, por meio da língua que estabelece distinção entre os quatro sabores: salgado, doce, amargo e azedo e o olfato, pelo nariz. Os fotorreceptores detectam os estímulos luminosos, por meio dos olhos, são os receptores sensoriais responsáveis pela visão. Os termorreceptores são receptores sensoriais que captam estímulos de natureza térmica, respondem pela variação da temperatura. Os

mecanorreceptores referem-se a receptores sensoriais que captam estímulos de natureza mecânica, por meio do tato, receptores de dor, existentes na pele humana (AULA DE FISIOLOGIA, 2010).

A arte possui como função a causa de efeitos tanto estéticos como artísticos, e a percepção envolve todas as formas de arte, que irão estabelecer atenção às misturas sensoriais, isto é, da escuta-tátil (audição + tato), do olhar-tátil (visão + tato), da escuta-palatável (audição + paladar) “para que o observador seja sensibilizado, incomodado e saia de sua zona de conforto visual, acústico, sonoro, de gosto, da sensação dos toques, de isolamento, de espaço, enfim, de atenção” (JORGE, 2011, p. 16).

Imagine-se dando uma mordida em uma maçã vermelha fresquinha. A sua experiência de ouvir o ruído da sua mordida é uma resposta à energia física das vibrações no ar ou ondas sonoras. O doce sabor da maçã é uma resposta da energia física dos componentes químicos solúveis em sua boca, e o aroma singular da maçã é uma resposta às moléculas químicas no ar, que você aspira pelo nariz. Sentir a casca lisa da maçã em seus dedos é a resposta física da pressão que a maçã exerce na sua mão. A cor vermelha da maçã é uma resposta à energia física das ondas de luz, que refletem desse objeto de forma irregular que você acabou de morder. (HOCKENBURY; HOCKENBURY, 2003, p. 83).

Segundo Fialho (2011, p. 48), “os órgãos dos sentidos transmitem ao homem informações do mundo exterior, esteroceptores, e do seu próprio corpo, proprioceptores”. O autor explicita que “o organismo humano dispõe de cerca de um bilhão de receptores. De cada órgão dos sentidos se originam sequências de impulsos que passam por vários milhões de condutos nervosos em direção ao sistema nervoso central”.

Portanto, a percepção por meio da visão tem como órgão responsável os olhos, que captam estímulos luminosos (percepção de luz), criando estímulos nervosos transmitidos ao sistema nervoso central, que decodificam as informações recolhidas como as formas, as cores, as texturas, permitindo, assim, interpretá-las, ou seja, vê-las. É por meio desse sentido que se tem a habilidade de enxergar tudo a sua volta no ambiente.

A percepção por meio da audição possui como órgão responsável os ouvidos, que captam estímulos sonoros (percepção dos sons e dos movimentos) e transformam a energia das ondas sonoras em vibrações mais potentes, a fim de serem captadas pelo sistema nervoso central, que decodificam as informações recolhidas por meio do som. É por meio desse sentido que se tem a capacidade de ouvir os sons (vozes, ruídos, barulho, música) provenientes do ambiente externo.

Um som, por exemplo, pertence a uma região particular dos objetos empíricos perceptíveis pela sensibilidade. Tem uma natureza particular, pois possui propriedades materiais e temporais (duração, volume, timbre e tonalidade); com tudo isso, o som causa impacto nas faculdades sensoriais. Trata-se de um conjunto de qualidades que exige a ativação das faculdades sensoriais pelo indivíduo cognitivo, que possui um corpo que se move no espaço e no tempo e que não opera de maneira isolada, mas como um ser vivo cercado por outros indivíduos corpóreos que percebem a mesma realidade sensível.

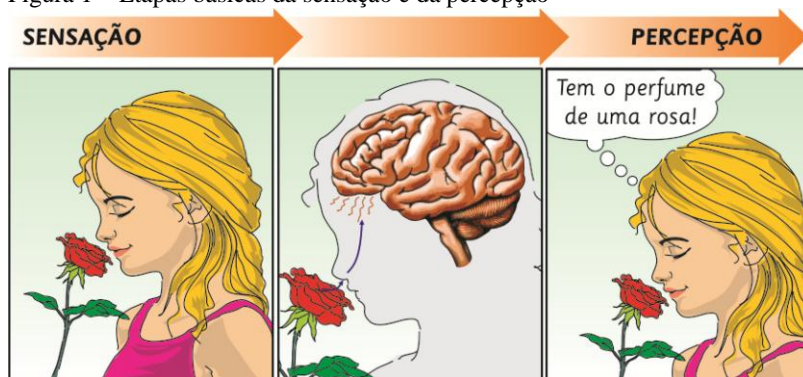
Já na percepção por meio do tato, por meio da pele, que é o maior órgão do corpo humano, o indivíduo percebe sensações, como calor e dor, e capta estímulos mecânicos, como movimentos ou alterações na pressão, e os transmite na forma de impulsos elétricos, para o sistema nervoso central, sendo essa percepção sensorial subdividida em tátil, térmica e dolorosa. Esse sentido permite que o indivíduo sinta o mundo exterior por meio do contato com a pele.

A percepção por meio do olfato tem como órgão responsável o nariz, que contém milhares de receptores chamados de células olfativas, as quais captam moléculas voláteis dispersas no ar inspirado, produzindo estímulos nervosos, que, ao serem conduzidos ao sistema nervoso central, são traduzidos em sensações. Esse sentido permite que o indivíduo tenha a capacidade de captar os odores provenientes do ambiente externo que o rodeia, e de sentir o cheiro das coisas.

Já a percepção por meio do paladar, tendo como órgão responsável a língua, possui receptores chamados de papilas gustativas, especializadas na percepção dos quatro sabores básicos: doce, amargo, azedo e salgado, sendo localizadas em região exclusiva na língua, criam estímulos nervosos transmitidos ao sistema nervoso central, que decodificam as informações recolhidas, por exemplo, do sabor dos alimentos a serem ingeridos. Esse sentido, por meio das papilas gustativas, permite captar o sabor dos alimentos, a habilidade do indivíduo em sentir o gosto (sabor) dos alimentos e das bebidas ingeridos.

“A maneira de se perceber o mundo é orientada para as ações sobre o mundo, portanto, entender o ambiente implica quem o percebe e de que modo o percebe” (JORGE, 2011, p. 79). A autora ainda explicita que “a função da percepção é ser a atividade que soma e junta partes numa síntese, compondo o objeto percebido” (JORGE, 2011, p. 45). Na Figura 1, pode-se observar o processo de transformação da sensação para a percepção do perfume de uma flor, de forma simplificada de uma pessoa, que por meio da energia de um estímulo do ambiente externo aciona as células receptoras especializadas, as células olfativas, que captam moléculas volúveis dispersas no ar inspirado pelo órgão do sentido responsável, que nesse caso é o nariz. Mensagens neurais são codificadas e enviadas por meio de uma via sensitiva especializada para o cérebro, onde são decodificadas e interpretadas no cérebro, gerando assim uma percepção significativa.

Figura 1 – Etapas básicas da sensação e da percepção



Fonte: Adaptado de Hockenbury e Hockenbury (2003, p. 83).

Diante do exposto, pode-se afirmar que a estética é inerente às manifestações humanas, sendo um componente essencial do dia a dia, no que se refere à diversidade de emoções e sentimentos que suscita no homem. O processo de interação do ser humano com o ambiente externo se dá por meio da percepção, que ao se relacionar fortemente com o meio exterior, interpreta e gera significado, sendo estruturada a partir das experiências e do conhecimento adquirido ao longo de suas vivências e consequentemente conhecimento individual.

Strati (2007) simplifica para exprimir melhor a ideia, ao observar alguns operários que trabalhavam desmontando o telhado de uma casa de dois pisos, onde esses se equilibravam sobre a estrutura da casa como

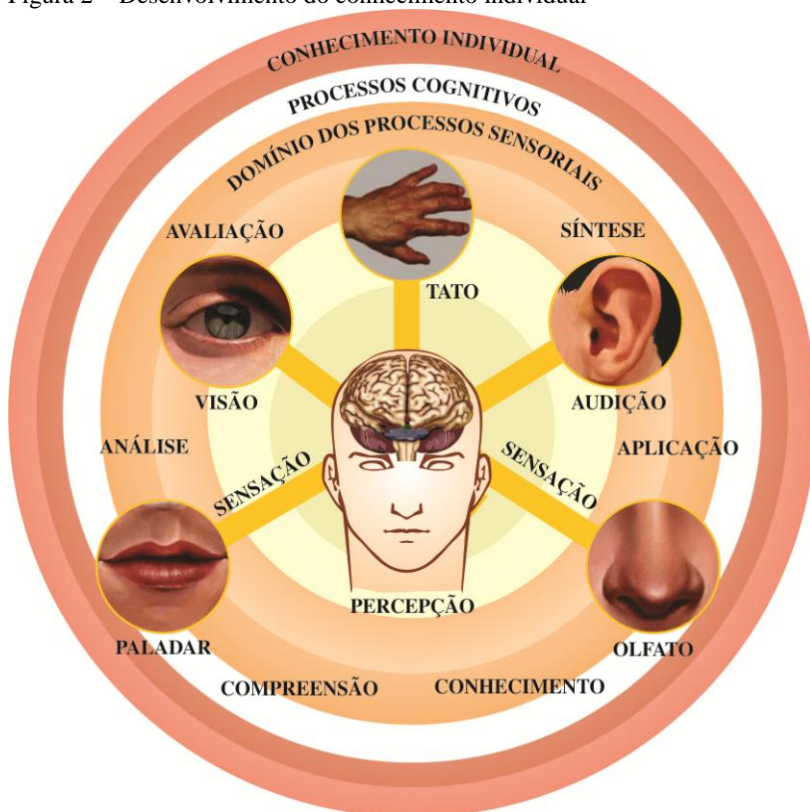
se fosse algo natural e simples. Ao questionar os operários, o autor percebeu que sabiam explicar exatamente como subiam as escadas e como jogavam as telhas no chão sem machucar seus parceiros de trabalho, mas não sabiam identificar exatamente tudo o que envolvia o equilíbrio no telhado, pois, para eles, isso não tinha como ensinar. A nenhum deles foi ensinada a arte de permanecer no telhado, apenas eram postos sobre a estrutura com a explicação de que teriam que sentir o telhado. Pode-se perceber que a estética por meio do uso das faculdades perceptivas dos operários que trabalham no telhado demonstra a relação existente entre ela (a estética) e o conhecimento tácito, ou seja, ela está diretamente ligada ao tipo de conhecimento que os funcionários utilizam e colocam em prática, mas que não conseguem de certo modo descrever, explicitar.

O autor argumenta que a prática das habilidades nas organizações foge às especificações e regras, e a estética está incorporada ao conhecimento tácito, levando a estética ao patamar de patrimônio individual, e não da organização. As habilidades não são imutáveis, sofrendo a ação do tempo e modificando-se conforme a necessidade.

Na Figura 2, apresenta-se o desenvolvimento do conhecimento individual, tendo sua primeira etapa a percepção, que, por meio da sensação, ligada aos aspectos biológicos relacionados aos mecanismos sensoriais, extrai significado pela conversão de energia física em códigos neurais, a partir da informação sensorial adquirida pelo domínio dos processos sensoriais – associados aos perceptos atribuindo-lhes significados. Estes, após avaliação, síntese, aplicação, conhecimento, análise e compreensão, transformam-se em processo cognitivo do sujeito, passando pela memória, valores, crenças, atitudes, entre outros, gerando, assim, conhecimento individual, isto é, conhecimento tácito, considerado na gestão contemporânea um ativo importante, propiciando à organização mais competência e competitividade.



Figura 2 – Desenvolvimento do conhecimento individual



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, pode-se afirmar que a estética é a sensibilidade ativada para ajudar o ser humano a observar, ela vê os seres humanos como “sujeitos” de suas experiências sensíveis, tanto experienciais quanto cognitivas. Permite que as faculdades sensoriais que produzem uma compreensão da experiência sensível se torne parte do constructo social que define as características distintivas dos seres humanos.

Na visão de Hermann (2005, p. 31), “a estética tem uma finalidade aberta que permite configurar múltiplas possibilidades de comportamentos mais adequadas às exigências do mundo contemporâneo”. Dessa forma, “a estética lança luz sobre a pluralidade, o que vem ao encontro de meu interesse em demonstrar que a estética contém em si a possibilidade de ampliar nossa compreensão para lidar com a aplicação de princípios éticos” (ISER, 2001, p. 47).

A estética é inerente ao ser humano, sendo ela parte de sua sociabilidade em seu cotidiano. Diante disso, pode-se considerar sua presença nas organizações, pois só funcionam por meio das pessoas, seres sociais, dotadas de personalidade própria, histórias diferenciadas e características adquiridas ao longo de suas vivências, percepções e juízo estético.

Kant, em sua obra *Crítica da faculdade do juízo*, escrita em 1790, discute o conceito de juízo estético, como o juízo do gosto, do belo, no que se refere às aspirações de uma validade universal e necessária pela razão, e o juízo sobre a beleza não pode ser contingencial, distinguindo, assim, um juízo estético de um teórico, em que um se refere apenas ao sentimento do ser humano e o outro se baseia em um conceito. Para Kant, o juízo do gosto é estético, pois não há conceitos que admitam avaliar por meio dele se um objeto é belo ou não, simplesmente pelo sentimento de prazer ou desprazer que exerce no sujeito que o observa. Em suas pesquisas, afirma que o prazer não é devido às sensações, tampouco ao valor de uso que se tem de um objeto, dividindo-o em três espécies: o agradável, proveniente do contato material dos órgãos dos sentidos com o mundo exterior; o bom, referindo-se a moral, absoluto, incondicional, ou o relativo, tendo como conexão um conceito; e o prazer da beleza que não se baseia nem nas sensações, nem em conceitos, mas sim no prazer dessa existência ou da forma com que se contempla, onde todo interesse é empírico, derivado das sensações, logo, particular (FREITAS, 2003).

Segundo a autora, o prazer só pode ser proveniente pelo uso das faculdades de conhecimento, sendo estas adotadas em todos os seres humanos, e explana:

Em um juízo lógico, sobre as propriedades de uma figura matemática, por exemplo, temos um uso de nossas faculdades fundado em um conceito determinado, mas no juízo estético não há esse conceito. O juízo sobre o belo é, assim, anterior a todo conceito e a toda satisfação sensível, mas precisamente por que se isenta de todo interesse individual, o prazer que experimentamos é dito universal. O juízo de gosto seria tão subjetivo, mas tão subjetivo, que se isenta de qualquer individualismo, e encontraria as condições universais de apreensão de qualquer conhecimento em geral. (FREITAS, 2003, p. 255-156).

Dessa forma, o juízo de gosto, do belo refere-se ao modo como as faculdades mentais interagem mutuamente, por meio de uma especificação, de uma finalidade, ou seja, de se ter um fim, sem que se perceba nela um fim determinado.

A abordagem estética possui potencialidades para compreender variáveis relevantes na organização e seu comportamento ao reconhecer o indivíduo e suas experiências primordiais para uma gestão contemporânea, em que o juízo estético formado pelos indivíduos influencia no ambiente organizacional, assim como a organização influencia na formação do juízo estético do indivíduo. Dessa forma, parte-se para o próximo tópico, no qual será abordada a estética nas organizações.

## 2.2 ESTÉTICA ORGANIZACIONAL

Na visão de Hermann (2005, p. 38), a estética do conhecimento e da realidade aplica-se em todas as áreas, sendo ela disseminada entre as pessoas e a sociedade, “de tal modo que categorias como aparência, mobilidade, variedade, insondabilidade ou flutuação transformam-se em categorias para a compreensão da realidade em geral”, desenvolvida pelo mundo moderno, sendo a estetização epistemológica (viver do homem) o pano de fundo dos vários outros planos e dimensões, por exemplo, planos organizacionais.

A dimensão da estética pode ser observada de forma objetiva e subjetiva, e ambas as formas contribuem para a compreensão do viver organizacional e centram-se na percepção do indivíduo acerca de um objeto ou fenômeno, na perspectiva de complementação e não de exclusão, considerada como auxiliar no entendimento do cotidiano organizacional (LEAL, 2007).

Autores como Weick (1973), Bonazzi (2000) e Leal (2007) apontam que pesquisas organizacionais passam a valorizar mais a perspectiva subjetiva, sem deixar a objetiva de lado nas análises organizacionais, em virtude da crescente presença de métodos e perspectivas alicerçados pela percepção do sujeito, a exemplo da fenomenologia, do simbolismo, do cognitivismo, da etnografia, entre tantas outras formas subjetivas de análise, pois, na concepção dos autores, o mundo externo não possui um sentido em si. Quem dá sentido ao mundo são as pessoas, por meio de seu processo cognitivo, em que suas vivências são o foco de estudo, afinal é por meio delas que se revelará ou desvelará o objeto ou fenômeno de pesquisa.

Nas últimas décadas, pesquisas objetivas (teóricas e empíricas) em organizações não têm sido satisfatórias em virtude das constantes, dinâmicas e complexas mudanças ocorridas no plano organizacional, tornando-se necessário submergir e apreciar também aspectos de natureza subjetiva, fazendo, assim, conexões desses dois aspectos para a sobrevivência das empresas. De acordo com Leal (2007, p. 13), a “conexão com a subjetividade mostra-se determinante para o avanço na compreensão da dinâmica organizacional, pois assim pode ser considerado, não apenas enquanto processo decorrente da racionalidade instrumental, mas também, enquanto possibilidade de concepção de algo novo”, relevante na análise das variáveis organizacionais, no processo de aprendizagem e conhecimento num ambiente empresarial de mudanças e transformações intermitentes.

A análise das variáveis organizacionais por meio das lentes da estética organizacional permite uma investigação além do horizonte cognitivo ou do lógico-racional, pois, segundo Gherardi (2005, p. 14), “na vida organizacional diária, trabalho, aprendizagem, inovação, comunicação, negociação, conflito sobre metas, sua interpretação e a história, estão presentes nas práticas de trabalho, como parte da existência humana”.

Schiavo (2010, p. 26) afirma que “a prática caracteriza-se por ser o elemento fundamental que conecta o conhecer ao fazer, conduzindo a imagem de fabricação, de trabalhos manuais, de habilidades artesanais”. Para Antonello e Godoy (2007, p. 12), a aprendizagem está baseada em práticas “[...] focalizadas predominantemente na prática como atividade e seu papel nos processos de aprendizagem”.

Em 1995, em um congresso no Reino Unido, promovido pelo *Bolton Institute*, houve a inclusão do tema estética em estudos voltados para a organização. Em 1999, o sociólogo Antonio Stratti, membro fundador da *Standing Conference on Organizational Symbolism* (SCOS), cujo principal tema foi *The Symbolism of Corporate Artifacts*, e da *Research Unit on Communication, Organization Learning and Aesthetics*, escreveu a obra *Organization and aesthetics*, sendo referência dos estudos relacionados à estética organizacional, em que associa as relações produtivas com a estética, tendo como premissa a singularidade da percepção de cada indivíduo e sua importância dentro da organização. Segundo o autor (2007, p. 11), a estética organizacional:

[...] diz respeito a uma forma de conhecimento humano e, especificamente, ao conhecimento fornecido pelas faculdades perceptivas da audição,

da visão, do tato, do olfato e do paladar, e pela capacidade de fazer um juízo estético. Esta última permite avaliar se alguma coisa é agradável ou não, se corresponde ao nosso gosto ou não, se nos “envolve” ou nos deixa indiferentes, ou mesmo se nos repugna.

Taylor e Hansen (2005) abordam que a estética no campo organizacional vem se desenvolvendo por meio de novas pesquisas, e que na década de 1980 teve seu início com os estudos de Sandelands e Buckner (1989), trazendo várias contribuições sobre o tema. No Quadro 1, pode-se observar as principais abordagens e argumentações dos estudiosos sobre o tema.

Quadro 1 – Principais abordagens e argumentações dos estudiosos sobre estética organizacional

ANO	AUTOR(ES)	ABORDAGEM/ARGUMENTAÇÃO DO ESTUDO
1986	Duke	Utilizou a perspectiva estética para argumentar que a liderança traz significado para as relações entre indivíduos e organizações/comunidades/nações.
1986	Brady	Sugeriu que uma perspectiva estética estende-se à ética do saber que área, saber como e compreender os problemas da ética como regras, devido à postura epistemológica da prática estética como sendo baseada em prática.
1989	Sandelands e Buckner	Investigação sobre os sentimentos de trabalho gerados pela experiência estética.
1992	Strati	Estética como caminho para chegar à sensação de uma organização.
1993	Chua e Degeling	Abordaram a estética com outra lente para avaliar criticamente as ações gerenciais.
1995	Strati	Abordou a teoria da organização, ao sugerir que uma abordagem estética fornece uma nova maneira de definir o que é organização.
1996	Strati	Estética como importante forma de conhecimento organizacional.
1996	White	Assegurou a pertinência de uma abordagem estética das organizações e forneceu <i>insight</i> acerca da beleza como um elemento constitutivo das organizações.
1996	Ramirez	Sugeriu que futuras pesquisas na estética organizacional deveriam abordar a experiência

		estética da vida organizacional e as questões de forma, e as estratégias de investigação e intervenção.
1996	Ottensmeyer	Argumentou que já há uma referência às organizações em termos de beleza e arte, mas que elas não são abordadas dessa forma academicamente.
1996	Gagliardi	As organizações estão repletas de artefatos que são percebidos pelos sentidos, e isso significa que as organizações estão cheias de conhecimento sensorial ou estético.
1996	Guillet de Montoux	Sugeriu que a teoria da arte pode acrescentar à nossa compreensão da estratégia.
1997	Dean <i>et al.</i>	Argumentou que uma perspectiva estética aborda questões e problemas que não são fundamentalmente instrumentais ou éticos, e que a experiência estética das pessoas de organizações importa, porque as pessoas são atraídas para as coisas que eles veem como belo e são repelidas pelo feio.
1997	Schmitt e Simonson	Abordaram como usar suas habilidades em manipular a estética do marketing.
1999	Dobson	Não só as estéticas foram importantes, elas foram se tornando o aspecto mais importante das organizações e foram essenciais para a compreensão das organizações e da atividade organizacional do século XXI.
2000	Feldman	Estendeu-se a política organizacional para incluir a dominação através de formas estéticas.
2000	Denzin	Abordou como a estética de escrever artigos importa se queremos mudar o mundo.
2002	Taylor et al.	Explicam como aspectos estéticos de narração de gestão são fundamentais para a aprendizagem.
2003	Witz, Warhurst e Nickso	Ampliaram o conceito de trabalho emocional com uma concepção estética do trabalho.
2005	Taylor e Hansen	Apontam os estudos de Duke (1986).
2007	Strati	Ilumina os estudos da aprendizagem organizacional ao ampliar o entendimento do conhecimento e colocar em cena a importância das percepções, dos sentimentos, desejos, pensamentos e sentidos do corpo humano como coautores do conhecimento.
2010	Schiavo	Aponta os estudos de Strati (2007).
2014	Lopes, Souza e	Iluminar a manifestação estética como uma forma

	Ipiranga	de representação da organização que transmite nos sujeitos um conhecimento sobre ela, a partir da lente do sensível.
--	----------	--

Fonte: Adaptado e atualizado de Schiavo (2010, p. 33-35).

Segundo Leal (2000), o ser humano é o fio condutor entre a estética e a organização, seja como início, meio ou fim das ações humanas, que transitam entre três dimensões de uma mesma realidade: percepção estética, empírica e teórica, podendo, assim, confrontar com problemas da vida individual e coletiva, por meio do envolvimento de aspectos da vida cotidiana. Hansen, Nohria e Tierney (2007, p. 547) corroboram afirmando que “uma perspectiva estética pretende explorar a experiência cotidiana da organização em termos de sua construção estética”.

As primeiras pesquisas relacionadas à estética nas organizações tinham sua abordagem voltada para a concretude das organizações e sua natureza física, mas Strati (2007) faz uma abordagem além da dimensão física (design, *layout*) do ambiente organizacional, propõe estudos voltados a símbolos e culturas construídos e reconstruídos pelo indivíduo no dia a dia da empresa. “A estética não diz respeito apenas à organização que é bela, à atividade que fascina, ao trabalho que agrada, ao serviço prestado com elegância, ao resultado brilhante da ação organizacional,” também pode trazer repulsão ao ambiente organizacional e desconforto individual ou coletivo que partilham o mesmo ambiente. Pode-se citar como exemplo de ambientes organizacionais relativos a estudos voltados à estética organizacional: as cores de um ambiente, o layout, a fisionomia das pessoas, os cheiros, a tensão percebida pelos indivíduos presentes em um determinado local de trabalho.

Taylor e Hansen (2005) apresentam outra forma de se compreender a estética organizacional, que abordam a estética como “critério para decisões” e “conexão”. No que se diz respeito ao critério para decisão, os autores expõem que em alguns casos a estética é empregada com decisão voltada para assuntos relacionados a produtos ou serviços em organizações, fundamentais em critérios estéticos, pessoais ou comuns à organização. A estética como “conexão” relaciona-se às experiências vivenciadas por profissionais, a partir de trabalhos desenvolvidos, propagam a construção de significados compartilhados entre eles.

Connellan (2013), em seu artigo *The psychic life of white: power and space*, baseia-se em teorias foucaultianas de poder e estética

organizacional e busca mostrar que as pessoas se tornam presas a uma institucionalização do espaço. O autor dá exemplos visuais de cinco áreas principais de organização: Igreja; Estado; Prisões; Hospitais; Universidades, para discutir formas em que a brancura transcende os limites da cor temporal e entra na psique como um agente de poder no controle dos espaços e temas, e postula que o branco é mais do que apenas uma cor no projeto e que é apropriado por organizações para espalhar mesmice em espaços públicos. O autor pretendeu demonstrar que o branco é mais do que apenas uma cor, é uma força apropriada pelas instituições para manter sincronia por meio da lente da estética.

Kasimir Malevich, pintor e projetista russo, é reconhecido como um dos precursores da arte abstrata geométrica, quando pintou uma obra chamada *Branco no branco*, em 1918, simplesmente um quadrado branco em outro quadrado branco ligeiramente inclinado. Segundo Clair (1998, p. 196), o branco é uma cor que derrete limites visuais, assegurando que eles são muito fortes em sua descrição, sendo assim, a natureza ausente/presente de branco torna-se uma “criação estética”, e do visível é processado invisível. Para o autor, pode-se usar a teoria estética como uma metodologia para descobrir ironias escondidas, o silêncio dentro dos silenciados, as realidades que são tecidas realidades, e o artista como criação ou com o público, e ainda, que a estética é igualmente ontológica e epistemológica, à medida que é a experiência do indivíduo que dá expressão a sua estética, que é então interpretada.

Ao empregar a concepção estética, percebe-se a importância dos artefatos, em que o artefato é a arquitetura da Igreja, do Estado, das Prisões, dos Hospitais e das Universidades, e para Wood Jr. e Csillag (2001, p. 41), “artefatos organizacionais são os elementos mais visíveis da cultura organizacional, porém os mais difíceis de serem decifrados. A percepção estética constitui meio privilegiado para decifrar o significado dos artefatos, revelando os valores da cultura organizacional”.

A estetização pode ser observada em várias dimensões. Dias (2012), em sua pesquisa voltada para as práticas de trabalho e os processos de aprendizagem à luz da estética organizacional, buscou identificar, por meio da percepção dos colaboradores de uma organização de distribuição elétrica, transferidos de outras áreas da empresa, para o Departamento de Gestão de Pessoas, as práticas de trabalho e o processo de aprendizagem do departamento, permitindo, assim, por meio da percepção dos funcionários envolvidos na pesquisa, uma readequação dos métodos de capacitação aplicados, ou, ainda, novas formas de repasse de conhecimento. Segundo o autor, por meio da evidência estética é possível delimitar formas de capacitação mais



eficientes, que admitam resultados mais objetivos e assertivos. O autor constatou, em linhas gerais, um juízo estético voltado para sentimentos de insegurança e medo, com relação a práticas e processos aplicados no departamento, uma vez que envolvem as percepções de cada colaborador envolvido em cada processo.

Tsaur e Tang (2013), em *The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry*, pesquisaram como o setor de hotelaria tem usado recentemente o trabalho estético sobre os colaboradores da linha de frente para oferecer aos clientes a experiência de um serviço de qualidade. Os autores afirmam que os colaboradores da linha de frente devem se esforçar para cumprir exigências estéticas e melhorar suas habilidades estéticas pessoais, o que pode criar estresse para eles, fazendo-os sentirem-se sobrecarregados. Assim, o estudo buscou descobrir as fontes de carga de trabalho estético sobre os trabalhadores da linha de frente na indústria da hospitalidade em três dimensões: exigências estéticas organizacionais e de treinamento; pressões de serviço ao cliente; e cargas em tempo fora do trabalho, bem como dar sugestões de ações por parte da organização para minimizar o estresse relacionado ao assunto.

Segundo Witz, Warhurst e Nickso (2003) e Ewenstein e Whyte (2007), o conhecimento estético também pode estar diretamente envolvido no trabalho que as pessoas exercem, enfatizando a importância de os “corpos” dos colaboradores de uma organização serem agradáveis aos sentidos do cliente, integrando ainda que existem profissões que necessitam despertar os desejos e os sentidos dos clientes.

Para Gagliardi (1996), o controle que os artefatos exercem nas pessoas pode ser compreendido, por exemplo, da obrigatoriedade do ritual cotidiano do colaborador bater o ponto, cobrando assim o registro do ingresso na instituição, na utilização de uniformes, com objetivo de manter um padrão estético na empresa. Hancock e Tyler (2000) corroboram afirmando que em seus estudos voltados aos gerentes, tendo seus corpos uniformizados, conforme o estereótipo de um gerente, segundo o conceito da organização, vestidos de terno e gravata, eles alcançavam seus resultados na organização positivamente.

Griffiths e Mack (2011), em *Senses of “shipscapes”: an artful navigation of ship architecture and aesthetics*, buscaram, no contexto da estética organizacional, entrar no mundo marítimo por meio da arquitetura de navio para “navegar” no conhecimento sensorial de um marinheiro, em que o conhecimento sensível desse marinheiro está relacionado às suas práticas, ao gosto estético e ao vínculo estético entre

ele e o navio, ligado à memória arquitetônica sensorial. Descrições ricas e multissensoriais de dois navios rebocadores de alto-mar foram explicitadas nessa pesquisa, em um texto envolto de sensações e emoções.

A pesquisa se deu em dois navios, o Afon Goch e o Hustler OIL, enfatizando a natureza “sensório-estética” do ex-marinheiro com relação aos navios rebocadores e suas arquiteturas distintas.

Utilizando o sentido da visão, o ex-marinheiro explorou a arquitetura dos rebocadores. No navio Afon Goch, destacou os painéis em madeira e uma sala de rádio totalmente equipada. Também explanou sobre as acomodações dos oficiais, que eram mais bem instalados que a tripulação. Os oficiais possuíam cabines espaçosas e com suíte acima da linha de água, e também tinham um cozinheiro e um mordomo para manter as suítes limpas e mudar as roupas de cama. A tripulação, da qual o respondente fazia parte, acomodava-se em cabines pequenas. Estas se encontravam abaixo da linha de água, e a própria tripulação fazia a comida e limpava suas instalações. Já da arquitetura do navio Hustler OIL destacou sua modernidade, com o interior todo em fórmica e plástico. As cabines eram funcionais, mas não tinham charme, apesar de terem lavatório e cama em cada uma, itens que o Afon Goch não apresentava. Os oficiais tinham suíte de alta qualidade, com acessórios e decoração exuberantes, enquanto a tripulação não tinha nada tão grandioso.

Com relação ao toque (sentido do tato), o ex-marinheiro descreveu que o Afon Goch possuía vida, podendo sentir o batimento cardíaco dos motores ao colocar uma mão sobre o anteparo ou ficar de pé sobre uma plataforma de aço, podendo senti-la em toda parte. Destacou vantagens do Hustler OIL sobre o Afon Goch com relação ao guincho, ao explanar que não quebrava mais suas costas puxando e soltando arame e corrente, pois foi totalmente automatizado, enquanto o Afon Goch era manual. Além disso, dissertou que, como as cabines do Hustler ficavam na linha de água, quando o navio tomava um feixe no mar, podia-se não só ouvir um baque muito forte e desconcertante contra o casco, mas sentir como se alguém estivesse perfurando o casco.

Quanto ao som (sentido da audição), no navio Afon Goch o ex-marinheiro afirmou que se lembrava do som das vozes sem corpo que vinham à vida no rádio VHF e do som de um alarme da *Distress Frequency Internacional* (frequência de rádio internacional de emergência – socorro) sempre sendo monitorado. Afirmou ainda que fica emocionado ainda ao ouvir ondas curtas, embora as comunicações marinhas de hoje sejam por satélite e não estão disponíveis para os

ouvintes em geral. A respeito do Hustler OIL, relatou que os motores principais podiam ser ouvidos e sentidos em todo o navio.

Sobre o sabor (sentido de paladar) no Afon Goch, o ex-marinheiro descreveu a informalidade das refeições feitas por um cozinheiro e o gosto de névoa salina em sua boca em um dia tempestuoso no convés. Quanto ao cheiro, afirmou que do próprio navio é difícil qualificar, mas é uma mistura de diesel, pessoas, comida e é diferente em cada navio; exemplificando, relatou a sala de rádio, chamando-a de cheiro “elétrico” quando o transmissor principal estava ligado à radiodifusão. Em relação ao cheiro e ao sabor do Hustler OIL, afirmou que era uma mistura de motor e o cozinhar, homens e o cheiro úmido do mar. Lembrou-se de quando era feita a perfuração (em busca de petróleo), uma lama líquida, a qual tinha o cheiro de uma mistura de diesel e cimento. Havia também o aroma de fluido hidráulico na sala de guincho, considerado pelo ex-marinheiro como muito desagradável, e que precisava passar por ele para chegar ao convés em busca de ar fresco. Explanou também que saía da cabeça aos pés coberto com aquela lama e que, mesmo após tomar banho, poderia prová-la por dias, isto é, ficava por vários dias com o sabor do óleo em sua boca.

Pode-se perceber que os dois navios rebocadores possuem suas peculiaridades. A beleza do Afon Goch, um projeto que englobava não apenas a sua utilidade no ambiente em que ele viveu sua vida, mas também fez uma homenagem à beleza de um navio de sua magnitude, deixando sua herança. Ao contrário da Hustler OIL, com sua beleza brutal, um navio construído em torno de um motor potente e guinchos, evidenciando, assim, por meio de uma viagem estética, o despertar de um “potencial estético” por meio dos membros da organização, nesse caso, o ex-marinheiro com os navios rebocadores e que, esse tipo de conexão íntima, torna-se a essência da experiência arquitetônica sensorial presente no campo da estética organizacional.

Mack (2013), em *Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach*, responde aos apelos do campo da estética organizacional ao estudar e representar o conhecimento sensível, envolvendo a sensibilidade de 54 estudantes de MBA em Comportamento Organizacional, dando espaço para a estética organizacional, mostrando que os alunos são capazes de entender algumas das complexidades da vida organizacional do grupo. Nessa pesquisa, imaginações foram estimuladas com reflexões que evocaram respostas criativas, mostrando, assim, que a estética organizacional tem muito mais a oferecer na investigação da gestão da educação para tornar

possíveis formas de saber que não podem caber facilmente em métodos pedagógicos tradicionais.

King e Vickery (2013), em sua pesquisa intitulada *Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body*, utilizam a moda como uma forma de familiarizar o conceito de organização, em que as roupas escondem uma série de processos internos para a economia da vida organizacional. O conceito de moda, neste artigo, refere-se a uma forma heurística, definindo-se as várias maneiras em que o corpo, no processo de apresentação sensorial e autorreflexiva, na ação do vestir, possui uma significativa compreensão do “saber” na organização, em termos de “experiência”, “linguagem” e “conhecimento”. Identificar a maneira como a moda provoca mudanças na percepção e na atenção aos fenômenos organizacionais foi o objetivo da pesquisa, gerando grandes lacunas no conhecimento, especialmente em relação à experiência sensorial e ao conhecimento tácito na área de vestuário dentro das (e para as) organizações.

Wasserman e Frenkel (2011), em *Organizational aesthetics: caught between identity regulation and culture jamming*, por meio da aplicação de *insights* da teoria espacial de Lefebvre, abordam uma análise do Ministério das Relações Exteriores de Israel, buscando uma comparação minuciosa entre as interpretações dos trabalhadores do espaço, dos designers e dos gestores, e também entre as próprias interpretações dos pesquisadores como visitantes. Identificar as semelhanças entre as interpretações dos espaços concebidos e percebidos permitiu validar a conexão entre o uso de vários marcadores estéticos, bem como a tentativa da organização de estabelecer sua identidade, e os esforços dos usuários em resistir a esse regulamento. Este estudo procura analisar simultaneamente, por meio da teoria espacial de Lefebvre, três espaços em uma única organização: a) demonstrar negociações e lutas sobre interpretações da estética organizacional; b) analisar interferência estética como uma forma de esforços intencionais e não intencionais de resistência coletiva que não só revela os mecanismos estéticos de regulação, mas, na verdade, usa tais mecanismos como forma de contrarregulação; c) considerar que a maioria dos estudos neste corpo emergente de foco da literatura sobre a regulamentação das identidades baseadas em organização (burocrática e profissional), procurando mostrar como a tradução de hierarquias extraorganizacionais de identidades para o sistema de controle organizacional também é mediada pela estética organizacional.

Strati (2007, p. 251) entende que as arquiteturas empresariais desempenham uma função voltada para comunicação organizacional,

em que elas influenciam os indivíduos e “desempenham a função comunicativa básica, ao mesmo tempo elementar e essencial, de ‘assinalar uma presença’: a organização existe, ela pertence à sociedade”. Sendo assim, a arquitetura organizacional (externa ou interna) deve considerar pesquisas relacionadas à estética organizacional, no âmbito de propagar status ou bom gosto, transluzir posições de poder, noticiar características e criatividade.

Biehl-Missal (2011), em *Business is show business: management presentations as performance*, fornece uma lente metodológica diferenciada com relação ao “teatro” nas organizações e mostra que a inclusão de teoria da performance pode ser particularmente valiosa para a compreensão de técnicas estéticas que são cada vez mais utilizadas nas organizações. Com base na teoria do teatro, o estudo representa a experiência estética e descreve a complexa interação de cenografia, iluminação, roupas, estilo de desempenho dos gestores, retórica e interação com o público, mostrando que esses eventos organizacionais são cocriados e as performances teatrais são contestadas com um potencial de resistência e possível mudança.

Sørensen (2010), em sua pesquisa intitulada *St Paul's conversion: the aesthetic organization of labour*, compara duas versões da pintura Conversão de São Paulo (1600-1601). O autor, por meio dessas comparações, mostra como a organização é produzida em arte pelo “paisagismo estético” e, em particular, como essas reproduções artísticas transmitem certas imagens e regimes de organização.

O quadro (Figura 3, à direita) narra o momento da conversão de Paulo ao cristianismo. A pintura o mostra derrubado de seu cavalo por uma luz celestial em meio à viagem pela estrada que conduzia à cidade de Damasco. A obra foi originalmente encomendada pela Igreja Católica, pelo monsenhor (mais tarde Cardeal) Tibério Cerasi, tesoureiro-geral do Papa Clemente VIII, ao pintor renascentista italiano Caravaggio; porém a “Conversão de São Paulo” teve duas versões.

A primeira versão do quadro gerou polêmica e foi rejeitada pela Igreja por ser considerada uma obra muito realista (característica de Caravaggio), vista como grosseira, inadequada, escandalosa demais para ser mostrada em público (Figura 3, à esquerda).

Figura 3 – Comparações de *The Conversion of Saint Paul* (1600-1601), first version, Odescalchi Coll., Rome. *The Conversion of Saint Paul* (1601), second version, Cerasi Chapel, Church of Santa Maria del Popolo, respectivamente



Fonte: Caravaggio (2007, p. 62-63).

O traje de Paulo sofre uma modificação bastante relevante ao comparar as versões da pintura. Na primeira versão do quadro, Paulo ainda é um soldado romano e porta inclusive o elmo que aparece caído à esquerda da tela. Já na segunda, ele está mais trajado (versão mais moralista) e menos caracterizado como soldado romano; entretanto, são mantidos o manto vermelho, a espada e as pernas tortas do quadro anterior.

A posição do cavalo é alterada: na primeira pintura, ele aparece de frente, rebelde e indomado; na segunda, visto por trás, quase estático. Com relação ao escudeiro que aparece em ambas às pinturas, mostra a ação de aventurar-se a ajudá-lo, mas como se pode perceber, na segunda versão da obra, também sofreu modificações:

no primeiro quadro ele tenta afastar o anjo e Jesus Cristo com uma lança, no segundo ele se vira em direção a Saulo. A posição de Saulo também se altera: na primeira versão do quadro, ele leva as mãos aos olhos cegos pelo clarão, mas ainda ergue-se do chão; na segunda, Saulo [Paulo] aparece completamente derrubado no chão e já em súplica. Na segunda versão do quadro, Caravaggio

substitui a presença divina pela luz que incide sobre o corpo de Saulo. A luz na primeira versão também tem como alvo principal Saulo, mas é distribuída de forma menos dramática. A segunda versão é mais fiel à estória, que relata uma luz intensa, mas sem aparições divinas. (VIGNA, 2009).

Caravaggio foi um gênio em sua época com o uso dramático da iluminação em suas obras. A intensa presença – e a falta – de luz em ambientes diferentes atribui dramaticidade à tela. Os fundos negros, abstratos e neutros do pintor são transcendentais ao espaço, trazendo tensão e drama a cena com a radicalidade do primeiro plano. A pintura traz um tom de emoção e suspense. Na cena, o cavalo está prestes a atacar Paulo, por meio da iluminação que o pintor coloca na pata do animal, e o cavaleiro está apertando fortemente as rédeas para impedir um acidente, sobrepondo, assim, emoção a obra.

Segundo Sørensen (2010), uma conversão deve ser foco de *insights* que são importantes tanto para os estudos organizacionais como para a Igreja Católica e a teologia. Visto do ponto de vista da Igreja, torna-se uma questão de moldar o caráter do relacionamento do crédulo com o divino, por meio do representante de Deus na Terra, a Igreja.

O autor aborda que inúmeras percepções podem ser extraídas da arte, buscando, assim, maneiras diversificadas e melhores de gestão e organização, bem como as novas formas de se estudar essas práticas. Enfatiza ainda que a arte e a estética não podem ser vistas como mera decoração ou beleza, visto que podem apresentar um compromisso mais sério e complexo com o mundo estetizado, pois entende que a arte é como uma força da organização em seu próprio direito, ambos sempre já organizados e concretizando experiências históricas e as relações de poder implantadas na área social, onde a arte está posta como um elemento central no paisagismo estético pelo qual a organização atinge seus membros e seus membros em potencial por meio da implantação de um impacto direto, sensual, que não está afligido por cognição intelectual.

Gagliardi (1996) corrobora ao apontar que existem duas formas de se trabalhar com o processo de paisagismo estético: “a primeira consiste em escrever o código estético diretamente do local, preenchê-lo com artefatos; a segunda consiste em educar os olhos, em mobiliá-lo com esquemas de percepção e gosto, modelos de visão, lentes para o olhar da realidade” (GAGLIARDI, 1996, p. 572, tradução nossa).

Para o autor, os artefatos são as tecnologias (arquitetura, código de vestimenta, som, luz, textura, cheiro, logotipos projetados, obras de arte) por meio do educar, do disciplinamento dos sujeitos de perceber (fiéis, clientes, gestores e colaboradores). Assim, os sujeitos são submetidos a um regime estetizado de significado, que influencia na percepção da realidade, a ponto de crenças moldarem sutilmente normas e valores culturais. E, ainda que em um ambiente organizacional, este regime de fatos (significados) pode se transformar em um recurso extraordinário para coordenação, visto que os próprios sujeitos contribuem com a criação de uma identidade que corresponde a este regime estetizado de significado.

No presente caso, verifica-se ser exatamente o paisagismo estético realizado pela Igreja que o torna “uma fonte significativa de identificação” para os devotos (ou seja, os membros da organização), uma identificação que, em seguida, por sua vez, informa a identidade dos devotos trabalhos. Este processo tem a sua contrapartida teológica, pois mostra um paralelo fundamental para a famosa frase de Paulo sobre o compromisso para a congregação como partes do corpo de Cristo, por meio de seu engajamento na Igreja.

Neste caso, Paulo pode ser considerado como uma pessoa que está ativa e faz as coisas, que em sua estetização por meio da pintura, retrata sua conversão ao cristianismo, transcendendo aos espectadores da obra, que também podem se tornar empreendedores em *Corpus Christi*, ou seja, na corporação da Igreja.

Por meio da obra encomendada a Caravaggio, a Igreja buscou produzir eminentemente linhas criativas de voo, linhas que são capazes de voltar a ligar o indivíduo (os observadores) com uma força imprevisível de se tornar cristão, de empreender.

Ao identificar essas imagens, a pesquisa de Sørensen (2010) contribui para o desenvolvimento de uma abordagem crítica da estética organizacional. O autor busca mostrar que paisagismo estético é uma ferramenta poderosa, e que a produção dessas obras ladrilhou o caminho para as divisões de trabalho (antes e depois da conversão) e estabeleceu a figura empreendedora na vanguarda da imaginação, em que o personagem Paulo da segunda pintura se encaixa muito bem no modelo de sociedade do conhecimento.

Willerding, Dias e Lapolli (2014, p. 30) argumentam que:

Em um mundo em constante mudança, com a necessidade de manter-se atualizado com relação a tudo que acontece em volta, a preocupação



quanto ao ambiente de trabalho passou a se tornar estratégica. Profissionais devem encontrar no seu ambiente de trabalho o conforto de saber que são parte do todo, além de estarem capacitados e atualizados. É preciso que os gestores tenham a sensibilidade de entender que a estética organizacional pode definir o sucesso ou insucesso de uma organização, mesmo ela estando altamente equipada.

No âmbito da estética organizacional, pode-se perceber muito mais do que simplesmente o quanto a organização pode ter como objeto, mas sim o que ela pode ser e oferecer para a organização como conhecimento, tendo como foco o aprendizado organizacional, no que se refere à condução da gestão, às questões abstratas, sensíveis, do sentimento humano e suas ações na dinâmica das organizações, abrindo novas possibilidades para a criatividade e inovação no contexto organizacional.

Pode-se considerar a estética organizacional extremamente relevante como lente para as práticas organizacionais, não apenas como um contexto simbólico, mas também como parte integrante do trabalho que os profissionais das organizações realizam, bem como em situações específicas do conhecimento estético, enfatizando a subjetividade presente e inerente à organização, ampliando questões voltadas à simplicidade, intuição, sensibilidade, percepção, que passaram a ser consideradas fatores fundamentais para o sucesso de organizações com uma gestão contemporânea e diferenciada.

A estética organizacional admite assumir diversas dimensões organizacionais por sua pluralidade buscando o bom funcionamento e manutenção nas organizações tendo como premissa o indivíduo e suas práticas, em prol do conhecimento e da aprendizagem organizacional, possibilitando o aprendizado esperado e necessário para a resolução de problemas deparados no cotidiano da organização, como também na motivação de colaboradores para suas atividades. Permite uma análise com relação à criação de um ambiente partidário à geração de novos conhecimentos, ao despertar dos potenciais criativos de seus colaboradores, ao capital intelectual vivente e necessário na organização e suas competências, permitindo aos gestores uma visão ampliada para um melhor desempenho, enfatizando as interações e a conexão organizacionais, por meio de uma visão sistemática, facilitando os processos de transferência de conhecimento, viabilizando uma maior

dinâmica nas práticas desenvolvidas e, conseqüentemente, na geração de maior qualidade, eficiência e eficácia organizacional.

Senge (2009) aborda que as organizações precisam e devem aprender por uma questão de sobrevivência e que elas aprendem, sobretudo, porque são compostas de pessoas e devem aprender a ouvir para que possam atender às necessidades do cliente, modificar processos e criar novos produtos e serviços. O pesquisador ainda afirma que, para ocorrer essa aprendizagem organizacional, é preciso ter um ambiente diferenciado, que possa propiciar a troca incessante de informação, conhecimento e saber. Uma organização que aprende precisa estimular o desenvolvimento e a ampliação do conhecimento, bem como a participação de todos na empresa, valorizando a contribuição individual independentemente das relações de hierarquia existentes. Segundo Senge (2009), “em organizações que aprendem as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente”.

A estética organizacional vem em ressonância aos estudos de Senge (2009), por estar presente de forma objetiva (racional), subjetiva e empírica na arquitetura empresarial, por poder se multiplicar por meio da interdisciplinaridade e interprofissionalidade como mediadora, podendo, assim, dar suporte para a aprendizagem organizacional, criando condições de se perpetuar no mercado, de acordo com seu capital intelectual, em busca de criatividade, inteligência e conhecimento organizacional.

“A interdisciplinaridade é o princípio da máxima exploração das potencialidades de cada ciência, da compreensão dos seus limites, mas, acima de tudo, é o princípio da diversidade e da criatividade” (ETGES, 1993 apud JANTSCH; BIANCHETTI, 2000, p. 14). E a interprofissionalidade como fruto da síntese entre a integração do saber com a colaboração profissional por suas práticas, mediados por um processo afetivo (perpassados pelos medos, pelos afetos), constituída na dimensão subjetiva do arcabouço organizacional (ELLERY, 2012).

Assim, a estética por sua pluralidade, pelos diversos campos disciplinares que percorre, abre caminho em diferentes áreas do conhecimento, podendo assumir a função de mediadora da interdisciplinaridade e da interprofissionalidade, criando pontes entre disciplina (conceito) e as práticas organizacionais (empirismo).

Senge (2009) define disciplina como “um conjunto de técnicas que devem ser estudadas e dominadas para serem postas em prática” e

afirma que a competência do ser humano em uma disciplina só se dá por meio da prática. O autor, em sua obra *A quinta disciplina*, expõe a importância de cinco disciplinas no contexto de uma organização que aprende, que mesmo sendo desenvolvidas individualmente, é imprescindível que funcionem em conjunto para o sucesso de cada uma delas. As disciplinas são: domínio de pessoas, modelos mentais, objetivo comum (visão compartilhada), aprendizado em grupo e raciocínio sistêmico (a quinta disciplina).

A quinta disciplina refere-se ao raciocínio sistêmico, que, junto com as outras quatro disciplinas, forma um conjunto coeso de teoria e prática, em prol de uma visão ampliada evidenciando que “o todo pode ser maior que a soma das partes”. Busca uma mudança de raciocínio, que implica em o indivíduo deixar de se ver separadamente do mundo (do contexto) para passar a ser considerado parte integrante dele, e que seus atos refletem no todo (SENGE, 2009). Segundo o autor, as práticas favorecem a competência, tão necessária nas organizações de aprendizagem. Nas palavras de Zarifian (2001, p. 74), “a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que estes atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de coresponsabilidade”.

Barbosa e Scianni (2006) corroboram ao afirmarem que as competências podem ser analisadas por duas dimensões: organizacional e individual. A dimensão organizacional refere-se a uma análise da coletividade, considerando, assim, quanto às competências grupais (equipe) ou funcionais (tecnológicas). Por sua vez, a dimensão individual considera as competências voltadas ao comportamento, relativas ao indivíduo na organização, por meio de suas ações (competências individuais).

Ruas (2005) e Fleury e Fleury (2000) cunham a relevância de se estudar as competências no nível organizacional e funcional, estabelecendo uma relação entre competência e estratégia competitiva organizacional. Fleury e Fleury (2000), em seus estudos, afirmam que, ao traçar uma estratégia organizacional, por exemplo, excelência operacional, inovação em produto ou serviços, pode-se definir as competências essenciais à estratégia traçada. Para os autores, a competência se caracteriza como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Autores, como Ruas (2005) e Fleury e Fleury (2000), salientam a importância do alinhamento das competências organizacional e

individual para a organização em sua totalidade. Diante do apresentado, pode-se relacionar a estética organizacional com competências e afirmar que a estética se encontra em ressonância no desenvolvimento das competências, tanto organizacional como nas competências individuais, podendo ser ela mediadora na busca das competências essenciais para a organização, pois, conforme Kant, o juízo estético refere-se ao gosto, ao belo, por meio da racionalidade (razão) (FREITAS, 2003).

Nas palavras de Silveira (2008), a racionalidade no plano organizacional expressa a importância teórica e prática na esfera das teorias organizacionais, permitindo, assim, uma melhor compreensão da complexa rede de variáveis que configuram a ação e o sentido que os indivíduos estruturam nas empresas.

Morgan (1996) afirma que as organizações são realidades sociais estruturadas de forma compartilhada, compostas de pessoas que, por meio de suas ações, contribuem na interação da organização com o ambiente em que está inserida, recebendo dele influências e influenciando-o. O autor explana:

a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham. (MORGAN, 1996, p. 36).

O autor esboça que toda empresa está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina como a organização será gerida, sendo ela uma ferramenta criada para atingir certos objetivos, que somente com a participação das pessoas e sua interação por meio de ações sociais é que se determinam os propósitos da empresa e, por conseguinte, a racionalidade no plano organizacional.

Weber (1994) discorre que a ação social pode ser orientada:

de modo racional referente a fins, por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando estas expectativas como condições ou meios para alcançar fins próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, com sucesso; de modo racional referente a valores, pela crença consciente no

valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; de modo afetivo, especialmente emocional, por afetos ou estados emocionais atuais; de modo tradicional, por costume arraigado. (WEBER, 1994, p. 15).

Serva (1997), por sua vez, aborda duas formas de racionalidade, a funcional (ou instrumental) e a substantiva; como uma não se sobrepõe à outra, o que pode ocorrer é um destaque maior de uma delas. Para o autor, a racionalidade funcional (ou instrumental) busca orientar o indivíduo por meio de sua conduta para alcançar determinado objetivo. “A racionalidade instrumental orienta a conduta humana como um meio para se atingir os objetivos, não apreciando a qualidade das ações, mais o seu maior ou menor concurso, para atingir um fim preestabelecido, independentemente do conteúdo que possam ter as ações” (RAMOS, 1983, p. 39). A racionalidade substantiva requer a diversidade do ambiente organizacional, por meio da inter-relação proativa do indivíduo com a coletividade, tendo os valores éticos como importantes, “[...] partindo-se do indivíduo tenta-se construir uma organização que possa viabilizar seus anseios conjugados na base da proximidade e compatibilidade de valores” (SERVA, 1997, p. 38).

A racionalidade substantiva é “um ato de pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada” (MANNHEIM, 1962, p. 62), e sugere que atos dessa natureza tornem possível uma vida pessoal orientada por “julgamentos independentes” (MANNHEIM, 1962, p. 68).

Assim, pode-se afirmar que a razão funcional (ou instrumental) é obediente a leis, normas, regras e regulamentos, orientando o indivíduo a ações para um determinado objetivo, e a razão substantiva, às crenças e aos valores do indivíduo. Ao ter o equilíbrio dessas duas racionalidades, tem-se a razão plena, sendo essa importante para o bom desenvolvimento organizacional, em que se trabalha o indivíduo e a coletividade, podendo, assim, ter como moderadora a estética organizacional, com o descortinar do belo na organização em busca da razão plena.

## 2.3 ORGANIZAÇÕES EMPREENDEDORAS

O tema empreendedorismo vem sendo alvo de discursos acerca do crescimento econômico, da geração de emprego e do processo de inovação, a fim de melhorar produtividade, modelos de negócio e processos entre governantes, empresas e pessoas.

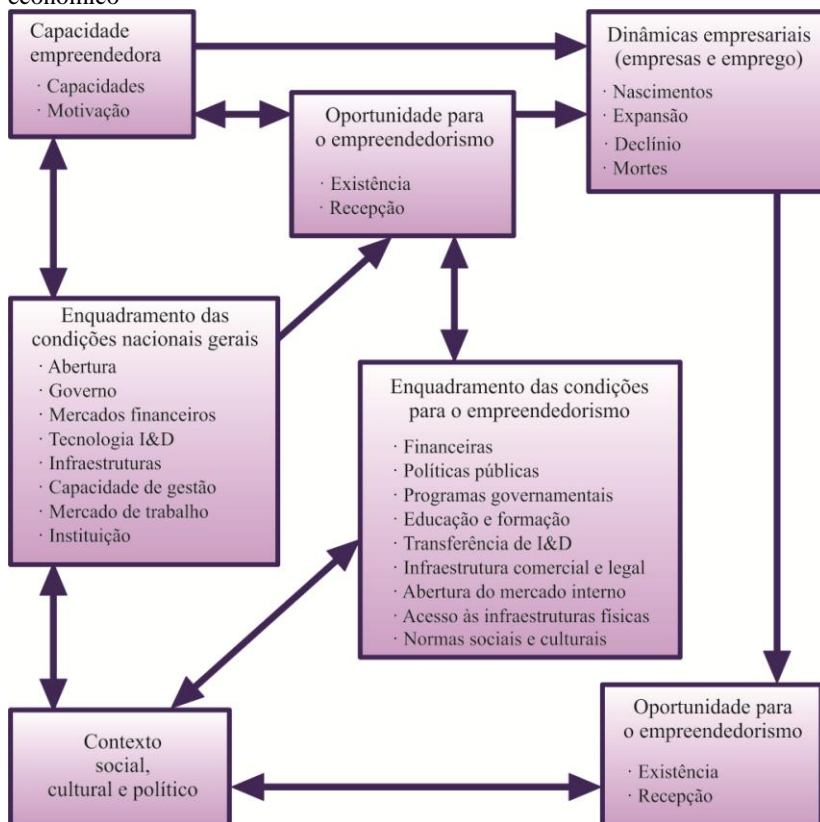
Com os avanços tecnológicos e a abertura global do mercado econômico e social, as organizações passaram a sentir necessidade de se atentarem a fatores, como criatividade, inovação, conhecimentos tácitos, explícitos, enfim, novos elementos que compõem a competitividade.

Na visão de Dornelas (2008), as mudanças econômicas e tecnológicas fazem com que os gestores adotem formas de produção ou serviço, em que frente ao dinamismo das mudanças e da competitividade econômica, tem-se a necessidade da sistematização de conhecimentos, despertando, assim, o empreendedorismo nas empresas, pois é por meio do empreendedor que se minimiza as distâncias e elimina barreiras comerciais e culturais, no que se refere ao ambiente global e ao novo design econômico, buscando inovações nas relações de trabalho e empregabilidade, transpondo obstáculos paradigmáticos, beneficiando, assim, novos meios de riqueza para a sociedade.

Pereira (2001, p. 17) contribui ao expor que o empreendedorismo, tanto na abordagem econômica como psicológica ou social, refere-se a “um processo que ocorre em diferentes ambientes e situações organizacionais” e adéqua-se a mudanças, em que “o processo caracteriza-se pela inovação provocada por pessoas que geram ou aproveitam oportunidades e que, nesse movimento, criam valor tanto para si próprias como para a sociedade”.

Na Figura 4, procura-se, de forma amplificada, expor a relação de causa e efeito entre o desenvolvimento econômico e o empreendedorismo e suas diversas formas de interagir para empreender.

Figura 4 – Modelo conceitual sobre o empreendedorismo e o crescimento econômico



Fonte: Adaptado de Almeida, P. J. M. B de (2003, p. 61).

Ao observar a Figura 4, pode-se expor que o empreendedorismo está presente em diversos campos da era econômica (macro e micro ambiente), podendo, assim, ser bastante genérica, permitindo abordagens diferenciadas, dependendo de seu contexto e uso, conveniente para naturalizar processos e fenômenos.

Costa, Barros e Carvalho (2011), em sua pesquisa *A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo*, identificaram três abordagens voltadas ao tema: econômica, comportamental (behaviorista) e gerencial.

O empreendedorismo na perspectiva econômica concentra-se nas relações entre o empreender e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento. Espejo e Previdelli (2006) ponderam que o

empreendedorismo impacta de forma social, econômica e política, pois cria emprego, gera dessa forma renda e oportuniza o desenvolvimento e crescimento, tendo o empreendedor um papel fundamental para o desenvolvimento econômico.

Dornelas (2005) expõe que acerca do empreendedorismo vem sendo abolidas barreiras comerciais e culturais, estreitando, assim, as distâncias econômicas, descortinando novos horizontes por consequência do dinamismo tecnológico, abertura global do mercado econômico e social, fazendo com que os gestores adotem novos paradigmas.

Já a perspectiva comportamental, de base behaviorista, concentra-se nos ensaios de definição do perfil empreendedor, suas características e em compreender seu comportamento. Trabalhar com empreendedorismo implica versar sobre o comportamento do ser humano perante os desafios, pois para tornar-se um empreendedor se faz necessário ter ou desenvolver comportamento empreendedor constantemente e de forma gradativa dentro da organização, a partir de experiências vividas no dia a dia, de problemas e situações onde se devem tomar decisões, analisar, refletir e correr riscos calculados.

McClelland (1972 apud LOPEZ JÚNIOR, 2005), em seus estudos, buscou identificar as características do comportamento empreendedor e o que o motiva em relação aos fatores efetivos para o crescimento socioeconômico individual, bem como elucidar a apatia de muitos e a sensibilidade de poucos no que tange às oportunidades econômicas ambientais. O pesquisador identificou algumas das várias características e as classificou em três categorias de motivação: realização, planejamento e poder, que em sinergia com a inovação suscitam características de caráter empreendedor (Quadro 2).

Quadro 2 – Características comportamentais empreendedoras identificadas por McClelland

TIPOS DE MOTIVAÇÃO	CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS	COMPORTAMENTO
<b>Realização</b>	Busca de oportunidades e iniciativa	Faz as coisas antes de solicitado, ou antes de forçado pelas circunstâncias; Age para expandir o negócio a novas áreas, produtos ou serviços; Aproveita oportunidades



		fora do comum para começar um negócio, obter financiamentos, equipamentos, terrenos, local de trabalho ou assistência.
	Exigência de qualidade e eficiência	Encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido ou mais barato; Age de maneira a fazer coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; Desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda a padrões de qualidade previamente combinados.
	Persistência	Age diante de um obstáculo significativo; Age repetidamente ou muda de estratégia, a fim de enfrentar um desafio ou superar um obstáculo; Faz um sacrifício pessoal ou desenvolve um esforço extraordinário para completar uma tarefa.
	Independência e autoconfiança	Busca autonomia em relação a normas e controles de outros; Mantém seu ponto de vista mesmo diante da oposição ou de resultados inicialmente desanimadores; Expressa confiança na sua própria capacidade de completar uma tarefa difícil ou de enfrentar um desafio.
<b>Poder (planejamento e resolução de problemas)</b>	Correr riscos calculados	Avalia alternativas e calcula riscos deliberadamente; Age para reduzir os riscos ou controlar os resultados;

		Coloca-se em situações que implicam desafios ou riscos moderados.
	Busca de informações	Dedica-se pessoalmente a obter informações de clientes, fornecedores e concorrentes; Investiga pessoalmente como fabricar um produto ou fornecer um serviço; Consulta especialista para obter assessoria técnica ou comercial.
	Estabelecimento de metas	Estabelece metas e objetivos que são desafiantes e que têm significado pessoal; Define metas de longo prazo, claras e específicas; Estabelece objetivo mensurável e de curto prazo.
	Planejamento e monitoramento sistemáticos	Planeja dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; Constantemente revisa seus planos, levando em conta os resultados obtidos e mudanças circunstanciais; Mantém registros financeiros e utiliza-os para tomar decisões.
<b>Relação com as pessoas (influência/afiliação)</b>	Comprometimento	Assume responsabilidade pessoal pelo desempenho necessário ao atingimento de metas e objetivos; Colabora com os empregados ou se coloca no lugar deles, se necessário, para terminar um trabalho; Esmera-se em manter os clientes satisfeitos e coloca em primeiro lugar a boa vontade em longo prazo, acima do lucro em curto prazo.
	Persuasão e redes de	Utiliza estratégias

	contato	deliberadas para influenciar ou persuadir os outros; Utiliza pessoas-chave como agentes para atingir seus próprios objetivos; Age para desenvolver e manter relações comerciais.
--	---------	--

Fonte: Adaptado de Rosa e Lapolli (2010, p. 26-28).

Bueno, Leite e Pilatti (2004, p. 4751) ponderam que “o empreendedor possui várias necessidades que influenciam e alteram seu comportamento”. Pode-se afirmar, então, que um empreendedor possui um perfil comportamental diferenciado dos demais, facilitando, assim, a obtenção de sucesso. Em uma abordagem behaviorista, pode-se verificar que, para que se tenha sucesso, faz-se necessário um elemento psicológico crítico denominado “motivação para a realização”, ou “impulso para melhorar”.

Bueno e Lapolli (2001), ao abordarem o tema *empreendedor*, afirmam que este possui características diferenciadas de um indivíduo comum, e que um indivíduo com perfil empreendedor se diferencia por cinco sinais distintivos: velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e Capacidade de compreensão intra e interpessoal (capacidade de relacionamento), podendo, assim, estar ou não conectados. Ainda ressaltam que, se os sinais não estiverem conectados, isso não descaracteriza o perfil empreendedor (Quadro 3).

Quadro 3 – Sinais distintivos do empreendedor

SINAIS	SIGNIFICADO
Velocidade	Estar pronto a, sempre atento, capaz de tomar decisões urgentes.
Polivalência	Desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo, ser flexível, facilmente adaptar-se a grupos e ambientes.
Visão	Capacidade de compreensão, análise, avaliação e ação sobre qualquer tipo de situação.
Capacidade de realização	Consequência da visão, após o planejamento correto dos empreendimentos.
Capacidade de compreensão intra e interpessoal	Capacidade de influenciar, persuadir e harmonizar grupos, predisposição para orientação psicológica própria e de grupos, e possuir equilíbrio emocional próprio e a capacidade de interferir no equilíbrio emocional dos outros.

Fonte: Adaptado de Bueno e Lapolli (2001).

Com relação ao empreendedorismo na perspectiva gerencial, refere-se a pesquisas relacionadas às habilidades (capacidades) e competências empreendedoras e sua afinidade com o ambiente organizacional. A capacidade empreendedora vem ao embate do comportamento empreendedor, que, segundo Cabral (2001) e Pertille (2001), surgem das articulações relacionadas às experiências já vividas, decorrentes das atividades desempenhadas no trabalho.

No enfoque referente à competência empreendedora, Mello, Leão e Paiva Júnior (2006, p. 48) fazem referência “[...] ao senso de identificação de oportunidades, à capacidade de relacionamento em rede, às habilidades conceituais, à capacidade de gestão, à facilidade de leitura, ao posicionamento em cenários conjunturais e ao comprometimento com interesses individuais e da organização”.

Nas pesquisas de McClelland (1973 apud LOPEZ JÚNIOR, 2005) trata-se de um predicado implícito em um sujeito, casualmente relacionado com o alto nível de desempenho com relação a uma tarefa ou determinada situação.

Para Brandão e Guimarães (2001), a competência está relacionada a um conjunto de capacidades individuais, tendo como base três elementos: conhecimento, habilidades e atitudes. O conhecimento refere-se ao saber; as habilidades, ao saber fazer; e as atitudes, ao saber agir (Figura 5).

Figura 5 – Elementos da competência

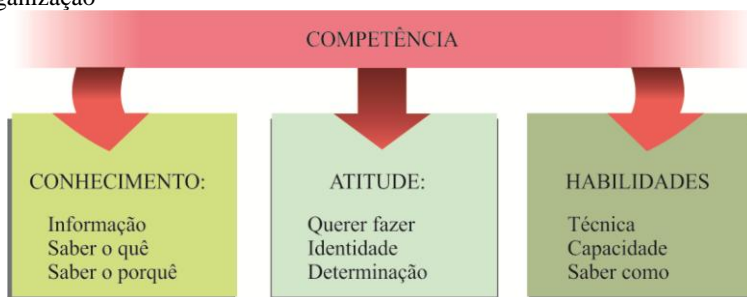


Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (2001, p. 4).

Fleury e Fleury (2000, p. 21), em relação às competências e às habilidades (capacidades) empreendedoras, enfatizam que “as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo” (Figura 6). Os pesquisadores afirmam que saber agir, mobilizar, transferir, integrar, comunicar-se, engajar-se,

assumir responsabilidades, assumir riscos, reflexos referentes às atitudes, às ações, agrega valor social para o ser humano e econômico para a organização. Ainda colocam que, ao conhecer e entender o negócio da empresa, ter visão estratégica, vivenciar a atmosfera da organização, identificando oportunidades, alternativas, gera-se resposta proativa, tanto individual como para a empresa.

Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2000, p. 21).

Os estudos de Willerding, Prado e Lapolli (2012), na publicação denominada *A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises*, abordam que o comportamento, a capacidade e a competência empreendedora se conectam tendo como foco as práticas da organização voltada para uma gestão mais eficaz e próspera para as estratégias e vantagens organizacionais, buscando como fator de sucesso para a gestão das micro e pequenas empresas o empreendedorismo.

Corroborando com esse prisma, Costa, Barros e Carvalho (2011) enfatizam que as três abordagens afluem para o mesmo ponto: em uma sociedade baseada em um mercado livre, sem fronteiras, que seja capaz de gerar mais riqueza, impulsionando a existência de indivíduos capazes de criar e aproveitar oportunidades, melhorar processos e inventar negócios, faz-se necessária uma gestão empreendedora.

### 2.3.1 Modelos de gestão empreendedora

O modelo de gestão refere-se ao arranjo de conceitos e práticas, permitindo que organizações operacionalizem suas atividades internamente e externamente no ambiente em que atuam.

Na concepção de Pereira (1995, p. 4), um modelo de gestão se “[...] constitui de práticas gerenciais que implementam inovações na maneira de administrar os negócios”. Em síntese, refere-se ao perfil filosófico da organização, em que ao definir sua operacionalização de suas práticas de gestão constroem relacionamentos externos e internos para melhor desenvolver seus negócios.

De acordo com Pereira (1995, p. 115), para uma organização ser considerada empreendedora, esta precisa ter cinco características:

- a) predisposição à mudança e estímulo à aprendizagem;
- b) foco nas competências essenciais e parcerias;
- c) receptividade à inovação e espírito empreendedor;
- d) flexibilidade estrutural e unidades independentes de negócios;
- e) remuneração por desempenho.

Para Drucker (2003), as organizações que não inovam envelhecem e declinam, e a inovação e o empreendedorismo não são instintivos, são decorrentes do desempenho, do esforço e da aprendizagem organizacional. Segundo o autor, uma organização empreendedora decorre de diretrizes e práticas organizacionais (Quadro 4).

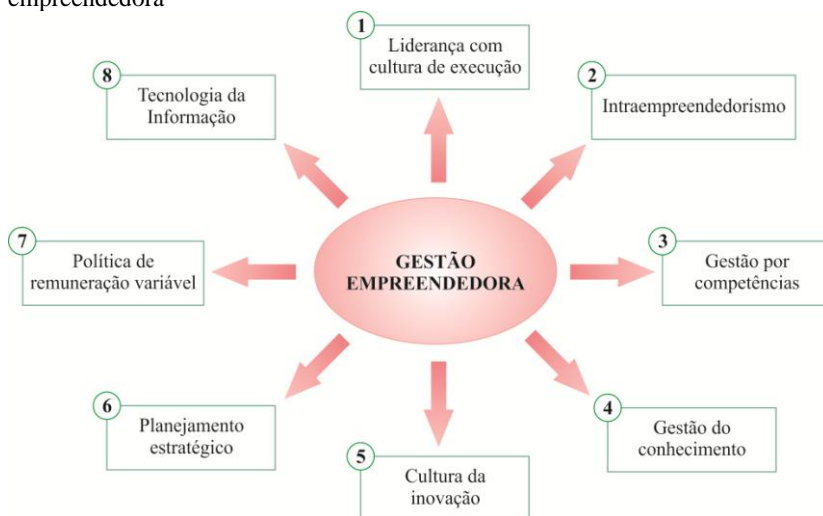
Quadro 4 – Diretrizes e práticas da organização empreendedora

<b>DIRETRIZES</b>	<b>PRÁTICAS</b>
Mudança	Ver como oportunidade / ser receptivo
Inovação	Ver como oportunidade / ser receptivo
Clima empreendedor	Criar com base em diretrizes
	Implantar com base em práticas
Mensuração	Avaliar sistematicamente resultados
	Integrar a aprendizagem ao desempenho
Administração empreendedora	Cuidar da estrutura
	Cuidar de previsão / gerência de pessoal
	Cuidar da remuneração de incentivos / recompensas ao pessoal
Cuidados especiais	Separar unidade administrativa da empreendedora
	Buscar inovação nos negócios que tem força competitiva
	Só implantar dentro da própria empresa

Fonte: Drucker (2003, p. 209).

O termo *gestão* refere-se às práticas utilizadas para administrar, gerenciar. Uma gestão empreendedora, segundo Carneiro (2008), refere-se a um modelo de gestão fundamentado em ferramentas que são imprescindíveis para a sobrevivência e o sucesso de organizações contemporâneas, alicerçada ao perfil empreendedor de seus dirigentes, que são primordiais para esse modelo. O autor, em seu estudo intitulado *A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais*, trabalhou com um modelo de gestão empreendedora (Figura 7) com oito variáveis, que em seu prisma são essenciais para a implementação bem-sucedida de uma cultura empreendedora dentro de uma organização com fins lucrativos, tendo a visão sistêmica pairando em todos os enfoques e como lente o empreendedorismo. São oito enfoques traçados pelo pesquisador, que pondera que esses enfoques buscam como objetivo final “a satisfação máxima do cliente, diminuição dos custos da organização e a consequente maximização de resultados” (CARNEIRO, 2008, p. 3).

Figura 7 – Variáveis essenciais para a implementação de uma gestão empreendedora



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos preceitos de Carneiro (2008).

## 1. Liderança com cultura de execução

Segundo Carneiro (2008), a cultura de execução é o alicerce do modelo de gestão empreendedora e tem o intuito de interligar os três

principais processos da organização: estratégia, pessoas e operações. Assim, na visão do autor, os líderes devem dominar completamente esses processos individualmente e a forma como funcionam em sua totalidade, pois a espinha dorsal de uma gestão eficiente e eficaz está na forma como são interligados.

Pesquisadores, como Torquato et al. (2013), Souza, L. R. da S. (2011), Moore, Moore e Moore (2011), Ripoll et al. (2010), também desenvolveram estudos relacionados à liderança, podendo assim corroborar com a abordagem de Carneiro (2008).

Torquato et al. (2013), em seus estudos, desenvolvem o tema *liderança* nas organizações voltado para as habilidades e competências e afirmam que as empresas devem criar canais apropriados de comunicação e interação entre as pessoas e garantir o alcance dos objetivos propostos, com flexibilidade às mudanças, criatividade, intuitividade, polivalência e capacidade de trabalhar em equipe dotada de pensamento crítico e postura ética.

Souza, L. R. da S. (2011) também relaciona a criatividade e a liderança em sua pesquisa ao traçar impactos positivos e negativos com relação ao potencial criativo dos indivíduos no ambiente organizacional e afirma que a liderança remete a um processo de persuadir as atividades práticas, tanto individuais como em equipe, de forma a alcançar o resultado esperado. A autora ainda aborda que a liderança é uma competência de caráter inter-relacional, entre duas ou mais pessoas, tendo como foco o despertar do desejo, do interesse e do entusiasmo no outro, com relação a adotar comportamentos ou a cumprir tarefas em prol de objetivos identificados como sendo o bem comum, isto é, de todos. Complementa ainda que “liderar uma equipe implica em conhecimentos e habilidades para que se possa identificar em cada colaborador individualmente e na equipe em sua totalidade, tanto pontos fortes assim como pontos fracos e oportunidades” (SOUZA, L. R. da S., 2011, p. 3).

Moore, Moore e Moore (2011), na publicação denominada *How women entrepreneurs lead and why they manage that way*, investigam o estilo de liderança das mulheres nas organizações, constatando que elas aplicam comportamentos de colaboração para a criação de um clima de confiança em equipes de trabalho, e que essa forma de liderar gera uma série de resultados positivos, melhorando, assim, o desempenho individual e organizacional. Para os autores supracitados, os principais fatores que orientam as percepções de um comportamento confiável incluem a forma como o líder age, com integridade, a qual evidencia abertura de comunicação, de relacionamento, com confiança e interesse



nas pessoas, sendo ele atuante como treinador e advogado, compartilhando com clareza das expectativas sobre os resultados de desempenho da organização.

Ripoll et al. (2010), em *Leadership in entrepreneurial organizations: context and motives*, analisam a influência de contextos organizacionais (empreendedores e não empreendedores) sobre a liderança, no que se refere a algumas de suas características: se podem facilitar ou inibir o comportamento dos líderes. Os autores enfatizam que, em grande parte, nas estruturas empreendedoras os líderes se destacam mais do que nas estruturas não empreendedoras, em relação aos comportamentos que estão diretamente relacionados à influência dos contextos organizacionais: poder, afiliação e realização.

Assim, pode-se explicitar que a liderança busca promover ações organizacionais, estando conectada em três ícones: estratégias, pessoas e operações, sobre uma cultura de execução, essencial para o bom relacionamento e funcionamento da empresa, dominando, assim, os processos individuais e a maneira como eles trabalham em sua totalidade. Portanto, são os líderes que exercem a prática da cultura da execução e conseguem colocar em exercício os postulados de uma gestão empreendedora, realizando o cumprimento dos planos estabelecidos pela organização, gerando, conseqüentemente, os resultados esperados.

## **2. Intraempreendedorismo**

Para Carneiro (2008), o significado de intraempreendedorismo está relacionado ao comportamento empreendedor voltado para dentro das organizações, isto é, para seus colaboradores, na geração de inovação e valor agregado em processos, práticas de gestão, produtos e serviços, e que um modelo de gestão empreendedora de forma eficiente se dá pelo incentivo de colaboradores e líderes no exercício de uma atitude visionária e executora em prol do desenvolvimento da própria organização, tornando-a inovadora, competitiva e diferenciada à luz do mercado em que atua.

Willerding (2011, p. 61) corrobora com a visão de Carneiro (2008), afirmando que o intraempreendedorismo refere-se:

[...] a inovação ou transformação de um determinado negócio através de um colaborador que assume a responsabilidade pela criação, tendo como objetivo novas oportunidades de mercado

com resultado promissor à organização à qual pertence. O intraempreendedor, por sua vez, é persistente, capaz de assumir riscos e está em constante busca por novos desafios mensurados pela criatividade e inovação.

A autora ainda pondera que o termo *intraempreendedorismo*, ou empreendedorismo corporativo, instituiu-se por meio de estudos relacionados a inovações bem-sucedidas, em que colaboradores se destacaram, apresentando mudanças e novas oportunidades de negócio para a organização, assumindo responsabilidades pela criação e seu desenvolvimento, objetivando as novas práticas do mercado contemporâneo, buscando resultados promissores à organização que pertence (WILLERDING, 2009).

Na visão de Fillion (2004, p. 74), “os intraempreendedores são pessoas que desempenham um papel empreendedor dentro de organizações” e possuem características semelhantes às dos empreendedores, mas ressalta que o intraempreendedor possui menos poder no sistema organizacional, pois não é o dono do negócio, por isso precisa seguir diretrizes já estabelecidas pela empresa. Ressalta-se ainda que, para o intraempreendedor agir na empresa em que trabalha, precisa ter liberdade de ação, de criação, e para isso a organização precisa ter essa cultura. Corroborando, Fialho et al. (2007, p. 45) explanam que os intraempreendedores são “orientados para a ação e recebendo a liberdade, incentivo e recursos da empresa onde trabalham, dedicam-se a uma imagem mental ou um sonho em um produto ou serviço de sucesso”.

No registro selecionado de Peris-Ortiz (2009), *An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship*, é apresentado o desenvolvimento de um modelo relacionado a tipos de trabalho com base na teoria organizacional. O autor analisa as diferentes características do trabalho e das formas eficientes de gestão e pondera que, se a capacidade de um empreendedor está vinculada à experiência na organização e como o empreendedor depende de diferentes ações coletivas, essencial para saber gerenciar as relações com diferentes colaboradores, uma vez que as características do trabalho são conhecidas, a aplicação de variáveis se torna essencial no estabelecimento de condições técnicas e sociais que permitam cooperação, aprendizagem e inovação na organização, encontrando,

assim, um ambiente fértil para a renovação organizacional, por meio de descobertas e oportunidades.

Platzek, Pretorius e Winzker (2010), em *A role model for entrepreneurial firms in a global business environment*, abordam um modelo para organizações empreendedoras em um ambiente de negócios global, explicitando as tarefas que são executadas. O modelo pode ser interpretado como uma síntese entre o individual e as abordagens coletivistas de intraempreendedorismo, explanando várias características desse conceito. Mediante a pesquisa, ainda enfatizam que, atualmente, o ambiente de negócios exige intraempreendedorismo e inovação nas empresas, incorporados a uma gestão holística, e que o intraempreendedorismo bem-sucedido requer um forte foco no ambiente, tanto externo como interno (arquitetura organizacional, cultura, recursos e capacidades, incluindo a tecnologia), para buscar e trabalhar em novas oportunidades empresariais e em seus riscos na construção de vantagens competitivas, bem como para adaptar a organização a um ambiente de mudanças e turbulento.

David (2004, p. 47), em seu estudo denominado *Intraempreendedorismo social: perspectiva para o desenvolvimento social nas organizações*, aborda que “com a alta competitividade, informações em tempo real e outros desafios empresariais modernos, o intraempreendedorismo oferece uma maneira para acelerar as inovações de qualquer espécie dentro das organizações através do melhor emprego dos seus talentos”.

Dessa forma, pode-se perceber que os estudos de Willerding (2009, 2011), Filion (2004), Fialho et al. (2007), Peris-Ortiz (2009), Platzek, Pretorius e Winzker (2010) e David (2004) corroboram com o modelo de gestão empreendedora de Carneiro (2008) sob a lente do intraempreendedorismo, ao considerarem que uma gestão empreendedora eficiente e eficaz precisa estimular seus líderes e liderados a exercitarem atitudes de forma visionária e também de executarem com maestria e bel-prazer para o desenvolvimento da própria empresa, tornando-a diferenciada entre as demais, criativa e inovadora frente ao mercado e à concorrência.

### **3. Gestão por competências**

Carneiro (2008) aborda que o alicerce de uma organização é o ser humano, o capital humano, e atribui suas competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e experiências que ele desenvolve e transfere para a organização, agregando valor. Dessa

forma, essas competências precisam ser geridas, buscando detectar, mensurar, e ser desenvolvidas da melhor forma possível, tão necessárias para o crescimento da organização.

Como abordado anteriormente, e corroborando com os estudos de Carneiro (2008), competência está relacionada ao ser humano com relação a conhecimento, atitude e habilidades, isto é, o saber como fazer, proveniente de suas vivências que desenvolve e transfere para a organização, agregando valor.

Na gestão por competências, busca-se detectar, mensurar e desenvolver essas competências essenciais para a organização, na efetivação eficiente dos processos, no cumprimento das metas e dos objetivos propostos e na criação de um ambiente dinâmico de aprendizado, onde todos estão conscientes das competências essenciais e necessárias para o crescimento da organização que participam. Na visão de Leme (2005, p. 10), “é uma ferramenta que veio para auxiliar as empresas a enxergarem o que ela precisa buscar e treinar nos seus colaboradores”.

Clargo e Tunstall (2011), no artigo *Leading an entrepreneurial workforce: development or decline?*, analisam a prática empreendedora dentro das organizações, buscando identificar as tendências empreendedoras dos colaboradores em todos os níveis da organização, considerando potencialidades positivas e negativas dessa tendência. Como resultado da pesquisa, pode-se identificar que os colaboradores na função de vendas da empresa tiveram uma maior propensão ao empreendedorismo em comparação a outros departamentos da organização. Os autores argumentam que estruturas organizacionais, oportunidades e necessidades têm de atender às competências individuais, experiências e desejos, a fim de criar oportunidades de desenvolvimento para as organizações. Afirmam, ainda, que os gestores devem considerar a capacidade empreendedora dos colaboradores e suas potencialidades para o desenvolvimento do negócio. Explanam também que identificar, promover e fomentar o espírito empreendedor, nas atividades empresariais, pode ser um catalisador para uma organização empreendedora, proporcionando resultados incrementais ou novos de forma crescente.

Dessa forma, complementando os estudos de Carneiro (2008), pode-se afirmar que existe uma ligação entre empreendedorismo, vantagem competitiva e estratégia organizacional, e que quanto mais a organização adotar uma estratégia empresarial, maior o seu potencial de vantagem competitiva; embasando o empreendedorismo em um nível gerencial, a fim de explorar o talento empreendedor latente na

organização, faz-se necessário observar o fenômeno do empreendedorismo, pois personalidades empreendedoras podem ser identificadas e despertadas.

#### **4. Gestão do conhecimento**

Com relação à variável gestão de conhecimento traçada por Carneiro (2008), este, em seu modelo de gestão, aborda que hoje se tornou uma força propulsora para o sucesso organizacional, pois o conhecimento é base da economia e da gestão eficiente das organizações modernas, sendo, assim, um elemento-chave dessa esfera. Afirma ainda que para desenvolver um modelo de gestão contemporâneo e empreendedor, faz-se necessário implementar a gestão do conhecimento, sendo esta uma forte tendência e importante ferramenta na gestão das organizações.

A globalização delineou, por meio das mudanças econômicas, sociais e políticas, um novo modo de pensar. Castells (2003, p. 17) aborda com muita relevância esse novo momento da sociedade, em que a informação é a principal fonte produtiva, quando diz:

A revolução da tecnologia da informação e a reestruturação do capitalismo introduziram uma nova forma de sociedade, a sociedade em rede. Essa sociedade é caracterizada pela globalização das atividades econômicas decisivas do ponto de vista estratégico: por sua forma de organização em rede; pela flexibilidade e instabilidade de emprego e da individualização da mão de obra. Por uma cultura da virtualidade real construída e a partir de um sistema de mídia onipresente, interligado e altamente diversificado.

Suplantou a Era da Industrialização, tendo agora o conhecimento como base da economia e de uma gestão eficiente nas organizações modernas, que, para desenvolver um modelo de gestão contemporânea e empreendedora, tem-se que, primeiramente, instituir a gestão do conhecimento como um elemento-chave nesse processo.

Para Beckman (1999), o conceito de gestão do conhecimento refere-se à normatização de vivências, conhecimentos e expertise, tornando-se de fácil compreensão para a empresa, podendo, assim, criar novas competências, melhor desempenho, instigar inovações e desenvolver novos valores a seus clientes. Já para Petrash (1996) é

conceder o conhecimento certo, no momento certo, para as pessoas certas, podendo estas, assim, adotar decisões mais assertivas na organização.

Nanda e Sørensen (2010), na publicação denominada *Workplace peers and entrepreneurship*, examinaram a probabilidade de as atividades empresariais estarem relacionadas com as experiências anteriores da carreira de colegas de trabalho de um indivíduo. Os autores afirmam que os colegas de trabalho podem aumentar a probabilidade de um indivíduo perceber oportunidades empresariais, bem como aumentar a sua motivação na busca dessas oportunidades. Afirmam, ainda, que as influências de pares são mais fortes para aqueles que possuem menor exposição ao empreendedorismo do que a outros aspectos de suas vidas.

Ressaltam-se aqui as palavras de Carneiro (2008, p. 8), ao enfatizar a relevância da gestão do conhecimento e suas contribuições “para fomentar o desenvolvimento de novos conhecimentos dentro da organização, objetivando aumentar a ‘inteligência organizacional’”, sendo essenciais para uma organização que almeje utilizar o modelo de gestão empreendedora.

## **5. Cultura da inovação**

Carneiro (2008, p. 9) trabalha a cultura da inovação em seu modelo de gestão como sendo essencial, capaz de provocar mudança, pois, à medida que atua, passa a estimular um perfil empreendedor e a criação de novos conhecimentos para a organização, sendo “fundamental, dentro de um modelo de gestão de empreendedora, a necessidade de se focar constantemente inovação – e a sua gestão – para garantir o sucesso do negócio na adaptação às demandas do mercado”.

Para a inovação ser lançada e implementada nas organizações, segundo Barañano (2005), depende de diversos tipos de conhecimento existentes de forma distribuída em diversas unidades da empresa, onde os gestores precisam estar alinhados com o objetivo da organização e suas estratégias, para que possam transmitir aos seus colaboradores estes valores, enfatizando a importância do empenho e da capacidade de trabalho de todos, e que, por meio dessa sinergia, possam incluir a inovação na estratégia da empresa e criar e transmitir uma cultura da inovação que facilite a implementação dessa estratégia perante sua equipe.

Como o empreendedorismo tem como uma de suas características a mudança, a inovação nasce então de uma abordagem relacionada

diretamente à inovação, essencial para uma gestão contemporânea, atuante em estimular o comportamento empreendedor e a criação de novos conhecimentos, recriando, assim, a organização (cultura organizacional) e todas as pessoas que a compõem (CARNEIRO, 2008). O autor ainda coloca que é fundamental, dentro de um modelo de gestão empreendedora, a necessidade constante de inovar, para garantir o sucesso mercadológico, bem como as demandas e as necessidades dos clientes que o mercado peleia.

Ng e Kee (2013), na publicação denominada *Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance*, afirmam que há perspectivas tradicionais e críticas sobre o conceito de cultura organizacional. A perspectiva dominante defende que a cultura organizacional desempenha um papel fundamental em influenciar membros da organização, para alcançar níveis de desempenho da empresa. Já a perspectiva crítica vê a cultura organizacional como um impedimento para o progresso ou mesmo fonte de fracasso para a empresa. Como tal, as organizações precisam adotar uma cultura organizacional adequada para obter sucesso, mas também precisam ter consciência das armadilhas existentes, sendo a cultura organizacional útil para o desempenho da empresa, já que pode servir como um importante impulsionador à mudança e ao alto desempenho em longo prazo.

Os autores ainda citam que a cultura organizacional é a chave para a excelência organizacional, e seus líderes são os principais arquitetos da formação da cultura organizacional perante seu grupo. Corroboram ainda desenhando quatro principais funções de uma cultura organizacional: a) dar aos membros um senso de identidade e aumentando o seu compromisso; b) servir como um dispositivo de fazer sentido para os membros; c) reforçar os valores organizacionais; d) servir como um mecanismo de controle para moldar o comportamento, podendo assim, fornecer resolução de conflitos, coordenação, controle, redução de incerteza, motivação, desempenho, vantagem competitiva e uma fonte de alta confiabilidade por seus liderados, podendo, assim, estimular um bom clima para o empreendedorismo.

Os autores Davis, Eisenhardt e Bingham (2009), em *Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules*, objetivaram o desenvolvimento de uma teoria mais precisa das relações entre estrutura, desempenho e meio ambiente. Afirmam que essa interação é assimétrica, e que as diferentes dimensões do dinamismo do ambiente (velocidade, complexidade, ambiguidade e imprevisibilidade) possuem efeitos exclusivos sobre o desempenho organizacional,

umentando a imprevisibilidade, diminuindo a excelente estrutura e estreitando suas estratégias eficazes. Justapondo aos desafios estruturais de adaptação das organizações estabelecidas, os autores ponderam que as organizações devem rapidamente inserir essa estrutura em todos os ambientes, pois é melhor buscar estabilidade, a menos que se possa dedicar atenção suficiente para o gerenciamento de equilíbrio na estrutura em ambientes imprevisíveis.

O’Cass e Weerawardena (2009), em *Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization*, analisam o papel do empreendedorismo e da inovação internacional em pequenas e médias empresas (PMEs), argumentando que as PME empreendedoras buscam sua entrada no mercado internacional e se comprometem com a inovação organizacional, permitindo, assim, atingir um melhor desempenho de mercado, em relação à intensidade da inovação organizacional e ao tamanho. Os autores também afirmam que empresas inovadoras estão mais bem equipadas para explorar as oportunidades do mercado internacional, tendo, assim, um melhor desempenho mercadológico.

Wang e Rafiq (2009), em *Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning*, enfatizam as tensões pertinentes à exploração e ao aproveitamento na perspectiva de aprendizagem organizacional. Conceituam diversidade organizacional e visão compartilhada como principais componentes da cultura organizacional, para ajudar a resolver essas tensões. Discutem as configurações organizacionais necessárias para imprimir diversidade organizacional e visão compartilhada. Para tal, a pesquisa incide sobre o papel da cultura organizacional no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo a partir da perspectiva da aprendizagem organizacional. Em linhas gerais, os autores explicitam que diversidade organizacional e visão compartilhada são importantes para uma aprendizagem equilibrada, e que parâmetros organizacionais devem estar alinhados como uma condição para vantagem competitiva.

Portanto, os autores Barañano (2005), Ng e Kee (2013), Davis, Eisenhardt e Bingham (2009), O’Cass e Weerawardena (2009) e Wang e Rafiq (2009) corroboram com a visão de Carneiro (2008) sobre a cultura da inovação e acrescentam que uma cultura organizacional que valorize a diversidade existente em seu meio cria um ambiente onde os indivíduos são encorajados a pensar de uma forma original, a se comportar de forma diferente e de forma autônoma, a contribuir com suas novas ideias sem medo de repercussões, pois, segundo os autores, a



diversidade organizacional traz mapas mais amplos cognitivos e mentais, o que aumenta a probabilidade de prevenir uma visão míope, favorecem, assim, a inovação.

## **6. Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é de extrema importância para qualquer gestão, pois traça possibilidades de ações que podem gerar boas saídas para a organização. Carneiro (2008) afirma que é uma das grandes bases das organizações, e em uma gestão empreendedora se faz necessário que os líderes estejam constantemente desenvolvendo estratégias, definindo seus planos de negócios para todas as áreas da empresa e para a organização de forma holística, e que o engajamento das estratégias traçadas com todos os indivíduos que colaboram com a organização é de extrema importância para sua execução de forma efetiva.

González-Benito, González-Benito e Muñoz-Gallego (2009), em *Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success*, pesquisam evidências empíricas referentes à relação entre empreendedorismo, orientação para o mercado e desempenho empresarial no contexto de regiões socioeconômicas desfavorecidas da União Europeia. Para os autores, há uma forte relação entre empreendedorismo e orientação para o mercado, apesar de que essas diretrizes podem ser implementadas separadamente, já que as empresas enfatizam empreendedorismo quando são norteadas para o mercado. A forte relação e complementaridade entre empreendedorismo e orientação para o mercado reduz o esforço envolvido na adoção de ambas as orientações. Apesar da pouca evidência de efeitos sinérgicos entre as duas orientações, os autores afirmam que elas contribuem para a melhoria do desempenho e, portanto, as empresas devem promover uma orientação para o mercado e cultura organizacional empreendedora.

Sjørnsen e Fassiotto (2011) trabalharam no artigo *Organizations as fonts of entrepreneurship*, que se refere a empresários decorrentes de organizações já estabelecidas, sobre as maneiras pelas quais as empresas aperfeiçoam o processo empreendedor. Os autores afirmam que a literatura é recente nesse sentido e concentram-se em quatro metáforas diferentes para demonstrar a forma como as organizações importam o processo empreendedor para o surgimento de caminhos promissores.

Majumdar (2010), em *How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India*, aborda, por meio da descrição de estratégia de crescimento das

organizações estudadas, que o crescimento é uma função da estrutura da indústria e do desempenho, da motivação empresarial e da atitude e competência dos empresários no planejamento de estratégia. Com base na abordagem da *Grounded Theory*, na tentativa de desenvolver um quadro teórico sobre planejamento estratégico de crescimento em pequenas organizações empreendedoras, surgem dois padrões principais: a) estratégia de relacionamento com base na visão empreendedora para o fortalecimento do relacionamento como base para o planejamento de crescimento, tendo como principais dimensões confiança, cooperação, comunidade e benefício à sociedade; b) estratégia de tecnologia com base nas escolhas da tecnologia pelos gestores para alcançar a excelência em produtos e o desempenho do processo, precisando, assim, de investimento e capacidade de assunção de risco.

## **7. Política de remuneração variável**

Para Carneiro (2008, p. 11), “a determinação de uma política de remuneração sob o enfoque do empreendedorismo é um fator essencial para o sucesso de um modelo de gestão empreendedora”, e que “os incentivos devem ser atrelados ao desempenho, e essa prática deve ser constante na empresa”. O autor ainda explana que “a remuneração variável torna-se um importante instrumento dentro de um modelo de gestão empreendedora, tendo relação direta com os pressupostos do empreendedorismo” (CARNEIRO, 2008, p. 12-13).

A remuneração variável, segundo Aaker (2001), deve estar conectada diretamente à estratégia da organização, e para que uma estratégia tenha sucesso em sua implementação, deve-se calcular em competências organizacionais que, por sua vez, deveriam ser baseadas em colaboradores qualificados para tal, os quais devem ser motivados para executar e implantar essas ações estratégicas; essa motivação pode ser por meio da estrutura de remuneração ao atendimento de metas e objetivos de desempenho operacional.

Gondim (2008), por sua vez, afirma que a remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados, como também é denominada por alguns autores, é uma ferramenta estratégica de gestão, que busca, por meio da remuneração, maior comprometimento dos colaboradores em prol de maiores resultados para a empresa, sendo essa uma das tendências de gestão. O autor ainda explicita que, para se adaptar ao perfil contemporâneo que se desenha, com maior envolvimento,

autonomia e participação dos colaboradores, as organizações buscam inovar suas estratégias com foco em seu sistema de remuneração.

Assim, uma política de remuneração com foco no empreendedorismo é um fator importante para a ascensão de um modelo de gestão empreendedora, pois a motivação deve ser relacionada ao desempenho. Essa prática deve ser contínua, tornando-se uma importante ferramenta organizacional de um modelo de gestão empreendedora, tendo, assim, relação direta com o comportamento empreendedor do indivíduo, pois o aumento da produtividade do colaborador está em plena sincronia com os resultados e o agir como empreendedor.

## **8. Tecnologia da informação**

Carneiro (2008) afirma que nos últimos tempos houve de forma acelerada uma evolução nas telecomunicações, na informática e nas redes de dados, que anteriormente tinham como objetivo automatizar possíveis tarefas, hoje, sobreveio como forma de gerência da informação, a ponte para transformá-la em conhecimento. E ainda que, para implementar um modelo de gestão empreendedora, faz-se necessária uma estrutura tecnológica da informação adequada e veloz para a geração de dados e informação, facilitando assim a tomada de decisão dos colaboradores, a agilidade dos processos organizacionais e mais rapidez nas ações relacionadas diretamente aos clientes.

“A implantação da tecnologia da informação em uma organização é uma intervenção feita na organização visando a mudar o seu estado, com o intuito de aumentar a sua eficácia e eficiência” (DIAS, 2000, p. 52). Tal implementação ajuda “os indivíduos em suas tarefas e na tomada de decisão, sendo assim uma das ações mais importantes que se empreende, quando se implementa essa tecnologia efetivamente.

Rossetti e Morales (2007, p. 124) corroboram afirmando que “a tecnologia da informação (TI), que é gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas, tem sido, ao longo do tempo, cada vez mais intensamente empregada como instrumento para os mais diversos fins”. É utilizada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, usada “[...] por indivíduos e organizações, para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo; para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos”, bem como “[...] suporte à análise de mercados; para tornar ágil e eficaz a interação com mercados, com clientes e até com competidores”, de modo a

manter organizações e pessoas operantes e competitivas no ambiente mercadológico atuante.

Dessa forma, “em uma economia baseada no empreendedorismo e na inovação, a estrutura de tecnologia da informação é fator preponderante para a sobrevivência das organizações, sejam elas pequenas ou grandes”, onde irá vencer “[...] aquelas que melhor souberam lidar com a informação, tornando-as fonte de conhecimento e valor para clientes, colaboradores, comunidade e acionistas” (CARNEIRO, 2008, p. 14).

Invernizzi, Romenti e Fumagalli (2012), em *Identity, communication and change management in Ferrari*, investigam o papel da comunicação estratégica durante um processo de gestão de mudança dentro da corporação Ferrari. Buscaram abordar que os quatro componentes de comunicação estratégica (*aligning, energizing, visioning* e *constituting*), aplicados de forma integrada, podem estimular de forma perspicaz a gestão e, com isso, ser uma alavanca fundamental para a melhoria contínua da organização, impulsionando, assim, o sucesso organizacional.

Diante do exposto, as oito práticas de gestão empreendedora propostas por Carneiro (2008, p. 15) e abordadas nessa pesquisa, na perspectiva do autor devem ser utilizadas de forma íntegra, tendo como base cinco variáveis:

- (1) O desenvolvimento das pessoas, através da gestão por competências com uma política de remuneração variável para todas as equipes;
- (2) Estrutura de tecnologia da informação, que suportará os processos e os sistemas de gestão das informações e conhecimentos;
- (3) Uma forte cultura organizacional baseada na inovação e no incentivo ao intraempreendedorismo;
- (4) Liderança com cultura de execução, focada no “como fazer” e profunda conhecedora do negócio
- (5) Um planejamento estratégico com revisão anual, com controles e checagens constantes mensais por meio de ferramentas de gestão estratégica.

Engelen (2010), em *Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries*, trabalha o levantamento em grande escala na Alemanha e na China referente ao desenvolvimento e à validação de um modelo de variáveis internas que promova

orientação empreendedora, buscando compreender se os mecanismos organizacionais que fundamentam as organizações, tais como estrutura organizacional ou estilo de liderança, são universais ou contingenciais sobre a cultura nacional. Tal estudo indicou que alguns componentes são universais e outros condicionados à cultura. O autor cita como exemplo a integração interfuncional, que possui orientação empreendedora, ao passo que a centralização não de forma tão negativa, sugerindo fortes semelhanças entre organizações empresariais. Afirma, também, que em geral as organizações não são fortes o suficiente para compensar completamente as influências da cultura nacional.

Assim, uma gestão empreendedora é regida por um modelo de gestão baseada em variáveis que se interligam, tendo como principais processos o tripé estratégia, pessoas e operações, sendo este essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações contemporâneas.

Uma gestão voltada para as habilidades, atitudes e competências, com flexibilidade às mudanças, criatividade, perfil empreendedor, enfatizando o trabalho em equipe, perfil de líder diferenciado, em busca de inovação, incentivando seus colaboradores e líderes, a faz promissora e competitiva no mercado atuante. Pois, é por meio de uma gestão empreendedora, integrada, com foco no desenvolvimento dos indivíduos, com política de remuneração diferenciada, tendo em sua estrutura o suporte da tecnologia da informação, com sua cultura voltada para a inovação e incentivo ao intraempreendedorismo, que se regue com eficácia nos palcos do mundo moderno.

## 2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações com relação à disputa de mercado se baseavam nos fatores clássicos de produção – terra, capital e trabalho. Com o despertar da nova economia, mudanças econômicas, sociais e tecnológicas, as organizações passaram a ter necessidade de despertar para novos fatores diante do novo design de mercado, em que o novo fator de produção, as novas bases de vantagens competitivas estão voltadas para o conhecimento. Com as empresas adquirindo essa nova forma de pensar seu arcabouço, avaliando seu potencial, tanto no desenvolvimento social como no econômico, tecidos pelo uso do conhecimento como diferencial competitivo, será possível concretizar ambientes favoráveis no mercado contemporâneo, no qual o conhecimento se faz essencial em todos os processos organizacionais.

Vygotsky (2007) aborda que a nova sociedade do conhecimento que se vive atualmente é caracterizada por mudanças, e uma das mais

importantes está nas modificações do enfoque relacionado a trabalho, ao afirmar que anteriormente estava relacionado à mão de obra e hoje, ao cérebro de obra, explicitando que o maior insumo hoje é o conhecimento, por meio da capacidade de absorver, gerar e disseminar melhorias, soluções, ideias e inovações para o mercado.

Para aclarar esse novo ambiente que se desenha e que se vive atualmente, é essencial abordar algumas ideias e definições que a literatura traz sobre o conhecimento, o principal ativo organizacional atualmente, o grande responsável pelo desenvolvimento da sociedade do conhecimento. Silva (2010, p. 37) afirma com relação a essa nova era que:

A história da humanidade é marcada por constantes transformações a partir das ações do homem que, em função da evolução da sua espécie, foi desenvolvendo seus conhecimentos, ajustando-os às suas necessidades de sobrevivência. Desde a caça, a pesca, a utilização do fogo, o pastoreio e agricultura o homem diversificou o seu conhecimento e possibilitou seu progresso, com grandes invenções e revoluções na sua caminhada, passando por várias eras de desenvolvimento que culminou com a chegada da Era do Conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (2004, p. 25) definem conhecimento, ao considerar um processo dinâmico realizado pelas ações das pessoas, como “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

Na visão de Davenport e Prusak (2003), conhecimento é uma informação valiosa combinada com a experiência do ser humano, com o contexto histórico que se vivencia e com a reflexão, e para eles o conhecimento apresenta dois fatores distintos: o primeiro referente ao senso de propósito, tendo o conhecimento como “matéria intelectual” para atingir objetivos e metas; e o segundo com relação à “capacidade de regeneração”, produzindo novas informações por meio do conhecimento.

Segundo Stewart (1998, p. 13), a principal fonte de riqueza de uma organização é o conhecimento, originário do seu capital intelectual e humano. Para o autor, o capital intelectual é:

[...] a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Corroborando com Stewart, os autores Nahapiet e Ghoshal (1998) abordaram o capital intelectual à luz do capital social, que incide no conjunto de recursos do ser humano (atuais e potenciais) ou de uma unidade social, introduzidos, derivados e disponibilizados em uma rede de relações sociais, desenvolvida em três dimensões: estrutural (entre os sujeitos sociais e os padrões de ligação de densidade, conectividade e hierarquia), cognitiva (pelo sistema de significados, interpretações e representações compartilhado pelas pessoas) e relacional (por meio da qualidade das relações criada ao longo do tempo), afirmando ainda que a construção do capital social tem como elemento chave a confiança.

Pawlowski e Pirkkalainen (2012) pesquisaram evidências na Web 2.0 e *Software Social* na troca de conhecimentos dentro das e entre as organizações, tendo como ponto de partida e base conceitual os principais componentes de Gestão do Conhecimento Global e *Software Social* na condução à mudança das práticas nas organizações. Para os autores, é de extrema importância mapear as principais barreiras para gestão do conhecimento que afetam o uso e a adoção de *Software Social* em atividades relacionadas à gestão do conhecimento, na busca das ferramentas mais apropriadas para as organizações. Argumentam que se faz necessário reconhecer o papel que estas barreiras culturalmente sensíveis possuem nas organizações distribuídas globalmente e em suas equipes, com relação ao comportamento diferenciado de trabalho, aos valores e às crenças que os membros da organização possuem, afetando, assim, os processos básicos de conhecimento, e também que as barreiras mudam dependendo de cada contexto organizacional.

O comportamento diferenciado de trabalho, valores e crenças refere-se à singularidade do indivíduo, detentor do conhecimento. Os autores Takeuchi e Nonaka (2008), em suas pesquisas, abordam dois tipos de conhecimento: tácito e explícito, que ao interagirem produzem conhecimento organizacional. Polanyi (1966, p. 4), um dos mais novos filósofos da ciência do século XX e um dos primeiros estudiosos a conceituar conhecimento tácito, em seu livro *Personal knowledge*:

*towards a post-critical philosophy* afirma que “nós sabemos mais do que podemos falar”, ou seja, o indivíduo possui muito mais conhecimento do que consegue revelar em palavras, porém o autor ainda pondera que podem ser reveladas por meio de suas manifestações e compartilhadas por sua imitação.

Com relação às duas formas de conhecimento, Santos (2012) corrobora afirmando que o conhecimento explícito ocorre pelo intermédio da linguagem, permitindo ao indivíduo a obtenção do saber (entender e compreender) sobre determinados fatos e eventos, mas não lhe admite agir. Já o conhecimento tácito refere-se a procedimentos desenvolvidos intrinsecamente, por meio de experiência, vivência, reflexão, internalizações e capacidades individuais, inerentes ao indivíduo, sendo esse complexo e de difícil disseminação e compartilhamento.

O conhecimento tácito refere-se ao conhecimento individual e, como já abordado no Subcapítulo 2.1, é a habilidade obtida pela experiência, pela prática e que nem sempre se manifesta externamente. É baseada, em parte, na própria experiência e no aprendizado, de cunho pessoal e de difícil formalização e comunicação, sendo composta primeiramente pela percepção, por meio de sensações, relacionadas diretamente aos aspectos biológicos (sensoriais) do indivíduo, onde desenvolve significados, gera conhecimento individual, ou seja, tácito.

Com relação ao conhecimento explícito, Takeuchi e Nonaka (2008) conceituam como sendo de fácil comunicação e acesso, pois pode ser adquirido por meio de documentos, linguagem formalizada, por exemplo, manuais, relatórios, entre diversos outros formatos explicitados. Os autores ponderam que a interação entre os dois conhecimentos (tácito e explícito) provoca um processo social entre pessoas, pois o conhecimento humano é criado e ampliado, não se configurando em apenas um indivíduo. Para tal dinâmica, os autores elaboraram quatro estágios para a conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização; e para que haja essa interação e provoque um processo social e gere conhecimento organizacional, Nonaka organizou um modelo denominado SECI, voltado para os quatro processos de conversão do conhecimento.

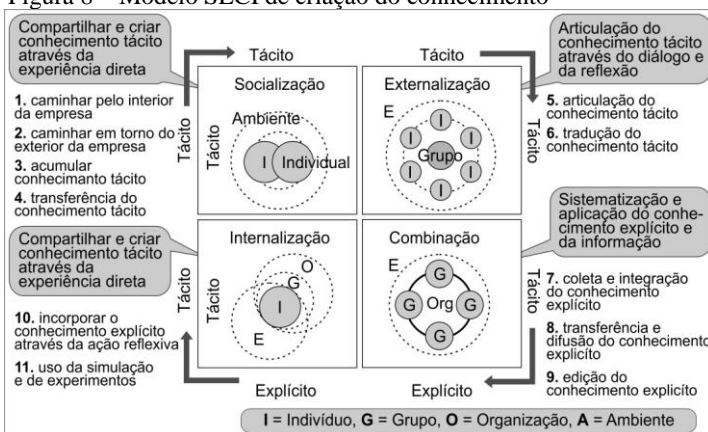
Segundo os autores, para que a conversão do conhecimento possa ser aplicada de forma eficiente e eficaz, é essencial que a organização disponibilize um ambiente apropriado para que as pessoas, a organização e o ambiente estejam conectados, gerando como resultado conhecimento organizacional.



Com relação aos quatro estágios para a conversão do conhecimento elaborado por Takeuchi e Nonaka (2008), o primeiro estágio, isto é, a socialização, refere-se a treinamentos de novos colaboradores, em que o princípio é aprender fazendo, sendo então o conhecimento compartilhado com os indivíduos por meio de exercício, observação e imitação. O segundo estágio da conversão diz respeito à externalização, voltada para a comunicação e reflexão de forma coletiva, realiza a transferência entre conhecimento tácito e explícito pela criação de conceitos ajustados pela interação e articulação do individual para o coletivo. O terceiro estágio configurado pelos autores para a conversão do conhecimento é a combinação, empregado na empresa por meio da comunicação, que de forma ordenada alteram e combinam (conhecimentos já explícitos) em diversos formatos, por exemplo, documentos, reuniões, redes de comunicação, sendo que essa combinação é realizada na educação formal e nos treinamentos organizacionais. O estágio da internalização diz respeito aos pós-processos anteriores, internalizando os conhecimentos compartilhados, na forma de modelos mentais compartilhados coletivamente, tornando-se um capital valioso para a empresa.

Gerir conhecimento passou a ser uma tarefa essencial e difícil para as organizações, e os conhecimentos tácitos, que se encontram na mente dos colaboradores, também precisam ser geridos e, se possível, resgatados e disseminados. Na Figura 8, pode-se observar o modelo SECI desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008), bem como as ações a serem realizadas em cada estágio do processo.

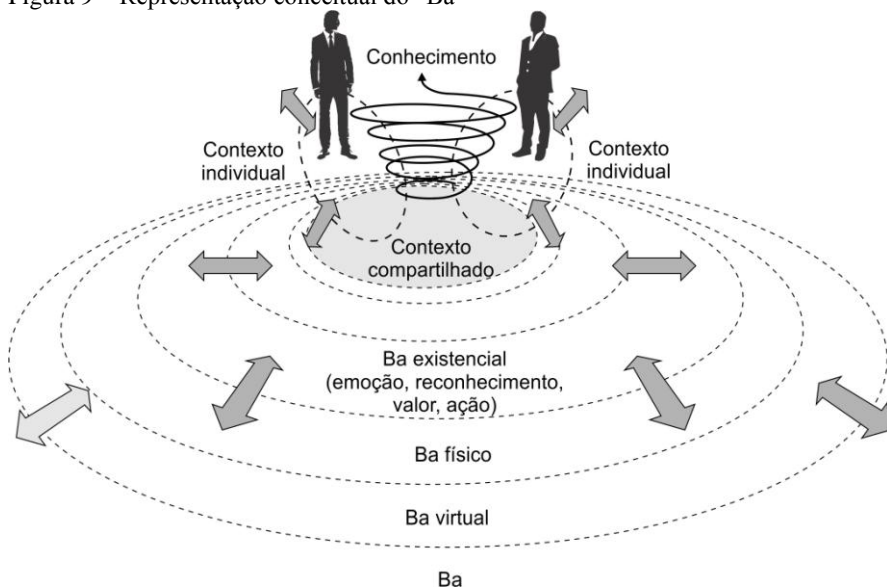
Figura 8 – Modelo SECI de criação do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 96).

O conhecimento só pode ser criado e gerido com o intercâmbio entre as pessoas e seu ambiente. Com o propósito de facilitar a conversão do conhecimento para o modelo SECI, desenvolvido por Nonaka e Takeuchi (2008), estes introduziram o conceito “Ba”, ou seja, o conceito voltado para o ambiente, sendo este um aprimoramento do modelo SECI para o desenvolvimento da conversão do conhecimento, o qual se refere ao conceito de plataforma, que pode ser físico ou virtual, para a criação, captação e compartilhamento do conhecimento (Figura 9).

Figura 9 – Representação conceitual do “Ba”



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 100).

A palavra *Ba* refere-se a um ambiente (físico, virtual ou mental) propício, segundo os autores, para criação, captação e compartilhamento do conhecimento, que por meio da interação das pessoas passam a compartilhar conhecimento nas formas tácitas e explícitas em tempo real, sendo obtido por meio da autotranscendência (NONAKA; KONNO, 1998). Para os autores, existe quatro tipos de Ba, ou seja, de ambiente para a criação, captação e compartilhamento do conhecimento: origem, interação, cyber Ba e Ba de exercício (Figura 10), e cada um desses ambientes proporciona um ambiente específico para cada etapa

do processo, acelerando a criação do conhecimento, sendo definidos como:

- a) de origem – compreende um ambiente em que as pessoas compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais e é o primeiro processo da criação do conhecimento, que inicia na fase de socialização do conhecimento;
- b) de interação – parte do processo onde o conhecimento tácito passa a ser explicitado, representado pela fase de externalização, no qual a conversação é a chave para esse momento de conversão e o uso de metáforas é uma das habilidades de conversão exigidas nessa etapa;
- c) cyber Ba – compreende um ambiente de interação em um mundo virtual em vez de um espaço e tempo real, representando a fase de combinação. Nessa fase, o conhecimento explícito é mais eficiente, apoiada nos ambientes colaborativos utilizando a tecnologia da informação;
- d) de exercício – agencia a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, viabilizando a internalização, destacada pelo uso do conhecimento formalizado (explicitado) na vida real.

Figura 10 – As quatro características de “Ba”



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 46).

Na visão de Silva (2010), o Ba é avaliado como um compartilhador de conhecimento, e a gestão do conhecimento na perspectiva do Ba é um procedimento dinâmico e exige de seus gestores empenho, interesse e cuidado, os quais precisam ter visão, dedicação e poder para gerar a mudança tão imprescindível na criação de novos

conhecimentos, ou seja, uma forma de liderar diferenciada, para que se possa gerir conhecimento em Ba.

Gerir conhecimento não é empreitada fácil, mesmo com um ambiente apropriado, as organizações carecem explicitar a importância de seus colaboradores e de seus conhecimentos para a empresa. Corroborando com essa visão, os autores O'Dell e Grayson (1998) declaram que existe muito conhecimento a ser revelado nas organizações, principalmente no que diz respeito ao conhecimento tácito na forma de know-how (conhecimento prático sobre como fazer) e melhores práticas. Essa forma de conhecimento pode ser observada no cotidiano do colaborador no ambiente organizacional, por meio de suas práticas, habilidades (capacidades), feeling ou intuições nas atividades que desempenha. Pelo conhecimento tácito ser de extrema importância hoje nas empresas, o grande diferencial na economia contemporânea, alguns pesquisadores buscam identificar modelos, formas para a disseminação e o compartilhamento do conhecimento no ambiente organizacional.

#### **2.4.1 Modelos para o compartilhamento do conhecimento**

O conhecimento tácito na perspectiva de Santos (2012) é procedural, individual, exclusivo a um determinado contexto, complexo, difícil de ser ordenado e comunicado, e abrange modelos mentais para estabelecer e manipular analogias. Seus elementos técnicos podem ser elucidados como *know-how*, técnicas e habilidades, que permitam ao indivíduo o saber fazer e direcioná-lo a uma ação efetiva, sendo esse intimamente incorporado pela experiência do ser humano, não passando pela formalização com palavras. Refere-se a um estágio de sublinguagem do reflexo, do mecânico, do automatismo, do instinto, da intuição, da percepção ou de um conhecimento prático que se materializa pela ação, e sua transmissão só pode se dar por meio de interação física, observação ou imitação, como tutoria ou companheirismo, nos meios profissionais, de aprendizagem ou treinamento, isto é, pela socialização de indivíduos.

O compartilhamento do conhecimento nas palavras de Ipe (2003) refere-se ao processo pelo qual o conhecimento captado por um indivíduo é convertido, entendido, absorvido e utilizado por outras pessoas, em que a palavra compartilhar faz referência a uma ação consciente, mas não obrigatória do indivíduo, isto é, trata-se de uma ação voluntária em realizá-lo.

Para Lin, Lee e Wang (2009) e Li (2007, p. 136), o compartilhamento do conhecimento é uma interação social, podendo ser definido, então, como “uma cultura de interação social, envolvendo a troca de conhecimento dos funcionários, experiências e habilidades através dos departamentos ou toda a organização”.

Para as organizações, o compartilhamento de conhecimento é uma maneira de garantir que seus colaboradores repassem uns aos outros seus conhecimentos, ilustram Tonet e Paz (2006), e que o grande diferencial competitivo refere-se a sua capacidade de otimizar e reutilizar esses conhecimentos, pois, em muitas ocasiões, fica limitado a indivíduos ou em determinadas áreas, dificultando possíveis problemas que poderiam ser solucionados se o conhecimento já estivesse compartilhado internamente com todos.

Dessa forma, a gestão do conhecimento exerce uma importante função de desenvolvimento organizacional, sendo hoje a principal alavanca para alcançar e segurar a vantagem competitiva que o mercado oferece, e para isso se faz necessário gerir o conhecimento existente na organização da melhor forma possível.

Szulanski (1996), em seu estudo *Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm*, afirma que a transferência das melhores práticas internas de uma organização está associada ao uso rotineiro do conhecimento, muitas vezes tácito, imerso em competências individuais, e também à colaboração dos arranjos sociais por meio de um determinado meio. Na visão do autor, esse processo compreende quatro fases: iniciação, implementação, *ramp-up* e integração.

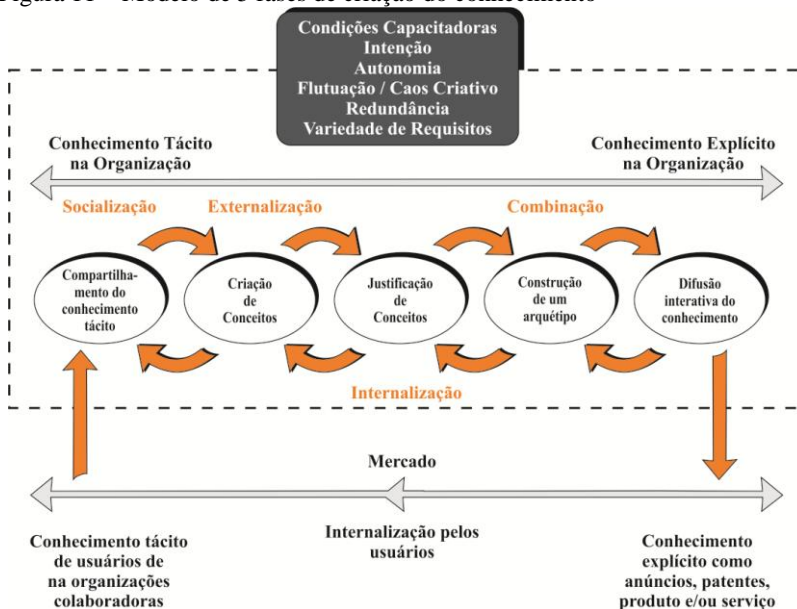
A fase considerada de iniciação refere-se aos acontecimentos que levam à decisão de transferência, isto é, a partir do despertar de uma organização em detectar a necessidade de conhecimento, podendo assim ser seguida por uma investigação no que se refere à viabilidade da transferência. A segunda fase do processo inicia-se com a decisão de prosseguir, intitulada pelo autor como implementação, em que para a transferência há a ocorrência de laços sociais entre a fonte e o receptor, muitas vezes adaptada para atender às necessidades previstas de quem recebe. A fase de *ramp-up* (construir) se inicia quando o receptor utiliza o conhecimento transferido, ou seja, depois do primeiro dia de uso, melhorando de forma gradual seu desempenho rumo a um nível satisfatório. A última fase desse processo desenvolvido por Szulanski (1996) é o de integração e começa depois que o receptor atinge resultados satisfatórios com o conhecimento transferido. Assim, o

conhecimento é incorporado na rotina da empresa e, com o passar do tempo, torna-se realidade organizacional.

No transcorrer de suas pesquisas, o autor percebeu algumas barreiras nesse processo de transferência do conhecimento e ressaltou três como as mais importantes: a falta de capacidade de absorção do receptor; a ambiguidade causal; e a ausência de empatia entre a fonte e o destinatário. Conclui que as barreiras encontradas no processo de transferência do conhecimento não estão relacionadas exclusivamente à motivação ou à falta de desejo, mas a não saber como fazê-lo.

Para os autores Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de geração de conhecimento refere-se a um modelo de cinco estágios: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação de conceitos; construção de um arquétipo; e difusão interativa do conhecimento (Figura 11).

Figura 11 – Modelo de 5 fases de criação do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Segundo o modelo desenvolvido pelos autores, o processo se inicia com o compartilhamento do conhecimento tácito, o qual, conforme já abordado anteriormente, é um conhecimento de grande valor para as organizações, pertencente ao indivíduo e precisa ser

expandido dentro da empresa. Os autores afirmam que para esse processo é importante um ambiente apropriado (conceito de “Ba”), onde os indivíduos possam se relacionar e interagir, por meio de diálogos, compartilhamento de experiências, emoções e sentimentos, desenvolvendo o sentimento de confiança mútua, isto é, da fonte e do receptor. Essa fase do modelo refere-se à socialização do conhecimento, fundamental e crítica no processo de criação do conhecimento organizacional.

A segunda fase diz respeito à criação de conceitos, a qual, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é uma fase reflectiva, de externalização, em que o uso de metáforas é uma importante habilidade para a verbalização em palavras e frases, utilizadas para a conversão e criação de conceitos explícitos.

Já a terceira fase está relacionada pelos autores à justificação de conceitos, em que a organização verifica se os novos conceitos gerados na fase anterior possuem valor ou não para empresa. Essa verificação é realizada pelos gestores, pois são os responsáveis pela formulação de critérios, na forma de uma estratégia ou visão, a serem adotados de justificação de conceitos em acordo com a intenção da organização.

A quarta fase refere-se à construção de um arquétipo, transformando os conceitos criados e verificados por seus gestores em algo tangível ou concreto. Esse estágio diz respeito à fase de combinação, que combina o conhecimento explícito gerado com o que já existente de forma sistêmica. O arquétipo pode ser desenvolvido por meio de um protótipo, se relacionado a um produto “real” ou processual, por um mecanismo operacional com relação a serviços ou inovações “abstratas”.

E, por fim, na quinta e última fase, referente à difusão interativa do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é onde se expande o conhecimento criado na organização, internalizando-o tanto dentro da empresa como entre empresas de forma explicitada, formalizada.

Nas pesquisas de Davenport e Prusak (2003), as organizações que buscam se diferenciar por meio da gestão do conhecimento devem implementar os três processos: geração, codificação e transferência do conhecimento. Com relação ao processo de geração, os autores afirmam que é por meio da fusão, impulsionam os indivíduos a gerarem como solução o consenso, pois, devido às interações sociais, há complexidades e conflitos, pois reúne pessoas distintas, com perspectivas diferentes de trabalho em prol de um problema ou projeto comum.

A codificação, para Davenport e Prusak (2003), refere-se ao processo de transformar o conhecimento em uma linguagem (código) de fácil compreensão, acessível, aplicável, organizado, explícito às pessoas que o necessitam. Segundo os autores, essa formatação (codificação) pode ser feita de duas formas: a) mapeamento do conhecimento, tendo como objetivo mostrar para as pessoas da empresa para onde ir quando necessitarem de conhecimento, para adquiri-lo com pessoas (especialistas) que o possuem, não se referindo a um repositório de conhecimento; b) modelagem, apropriada para regras, entidades e rotinas quando estáveis, mas, nesse caso, seu objetivo não é entender as entradas e saídas dos fluxos de conhecimento, e sim as variáveis do modelo que podem afetar pelas ações de gestão.

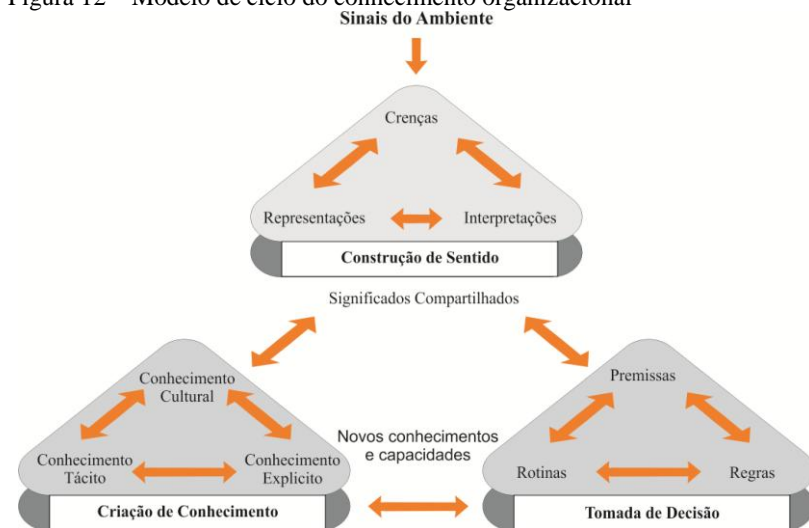
A transferência de conhecimento, segundo Davenport e Prusak (2003), diz respeito ao conhecimento em encontros face a face (que no modelo de Nonaka e Takeuchi acena a socialização), por meio de discursos, narrativas com mais efetividade, podendo ser incorporados em procedimentos ou representados em documentos e banco de dados, sendo transferidos com um nível de precisão razoável.

Davenport e Prusak (2003) também compartilham da visão de Nonaka e Takeuchi (1997) ao sugerirem que as organizações devem criar locais e ocasiões para os seus colaboradores interagirem informalmente, minimizando barreiras para o processo de compartilhamento de conhecimento. Davenport (1998) ainda aponta que muitos motivos podem existir para que as pessoas não queiram realizar a troca de conhecimentos. Um deles é o poder, pois, ao compartilhá-lo, acreditam perder o poder que imaginam ter ou ser substituídos, e esse sentimento é muito preocupante e cada vez mais comum, segundo o autor, devido à grande competitividade no mercado de trabalho. Corroborando, Benítez e Rodriguez (2004) afirmam que uma das barreiras para a gestão do conhecimento é a tendência que as pessoas possuem em guardar seus conhecimentos.

Choo (2003), em seu modelo de ciclo do conhecimento organizacional, descreve que a informação é uma ferramenta importante no processo do conhecimento organizacional, gerido quando há uma sinergia entre três modos de processamento: construção de sentido, criação de conhecimento e tomada de decisão (Figura 12).



Figura 12 – Modelo de ciclo do conhecimento organizacional



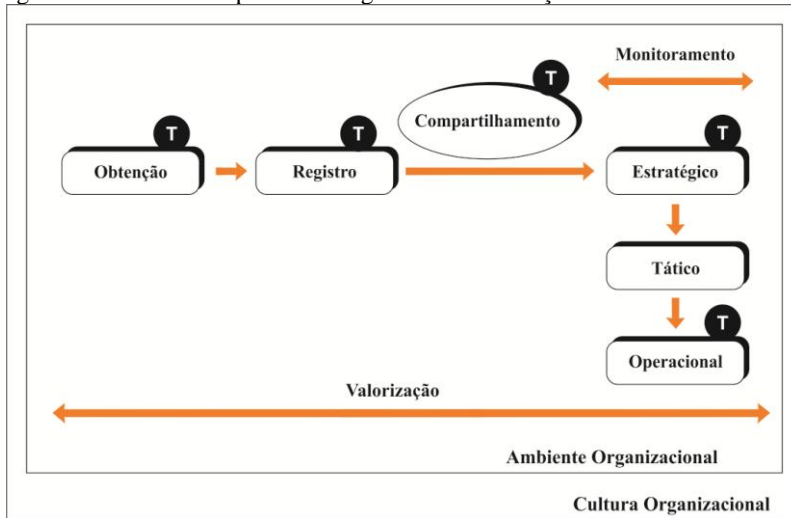
Fonte: Adaptado de Choo (2003).

Segundo o autor, os sinais do ambiente para o desenvolvimento do processo da construção dos sentidos é por meio dos colaboradores da organização, que, mesmo cada um possuindo sua singularidade com suas crenças, interpretações e representações, negociam em prol de um significado e objetivo comum. Com essa negociação, os colaboradores geram novos conhecimentos ao converter, compartilhar e abreviar seu conhecimento tácito e explícito, além de interligá-los com o conhecimento externo à empresa. Assim, com a aquisição de novos conhecimentos e capacidades, afluem para a tomada de decisão, etapa essa do ciclo que permite a seleção de premissas, regras e rotinas, o arcabouço da tomada de decisão, segundo Choo (2003), possibilitando novas escolhas e novos resultados, ampliando a quantidade de reações disponíveis da organização em seu ambiente mercadológico, por meio da criação do conhecimento organizacional.

Para Jamil (2005), o modelo de gestão do conhecimento é um processo para aquisição, registro, compartilhamento, monitoramento e valorização do conhecimento no ambiente organizacional, por meio de ferramentas tecnológicas, em que o subprocesso busca obter a informação e o conhecimento, por meio da codificação dos acervos existentes na organização, e registrá-los para o uso e reuso no restante do processo. Com relação ao compartilhamento, segundo o autor, avalia como os acervos registrados e conhecimentos são compartilhados, para

que se possa atender às necessidades operacionais e gerenciais da organização, por meio de ações estratégicas (Figura 13).

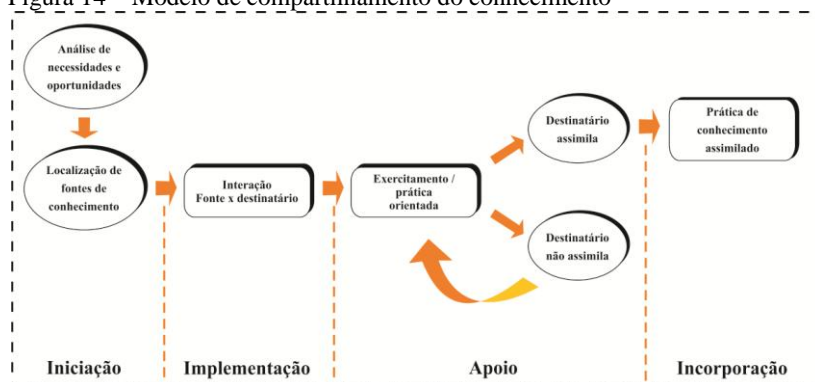
Figura 13 – Modelo do processo de gestão da informação e do conhecimento



Fonte: Adaptado de Jamil (2005).

Tonet e Paz (2006) desenvolveram um modelo de compartilhamento do conhecimento, tendo como foco a organização, pelo qual o compartilhamento ocorre em quatro estágios: iniciação, implementação, apoio e incorporação, e por meio de quatro elementos: a fonte, o destinatário do conhecimento a ser compartilhado, o conhecimento em si (mensagem) e o contexto em que o compartilhamento ocorre (Figura 14).

Figura 14 – Modelo de compartilhamento do conhecimento



Fonte: Adaptado de Tonet e Paz (2006).

O primeiro estágio, a indicação, refere-se à análise de necessidades e oportunidades de conhecimento, agindo como motivação para a localização de fontes de conhecimentos para atendê-las. Esse estágio busca suprir as necessidades ou oportunidades das pessoas com relação ao conhecimento, ou seja, se um colaborador novo ingressa na organização, há a necessidade de repasse de conhecimento, e, para isso, é preciso analisar quais conhecimentos deverão ser repassados a essas pessoas, para depois verificar a localização das fontes que melhor suprem essa demanda.

O segundo estágio, a interação, é a fase em que se estabelecem vínculos entre a fonte que possui o conhecimento necessário e o destinatário que receberá o conhecimento a ser compartilhado, em que o foco desse processo é a interação entre a fonte e o destinatário, e as condições em que ocorre. Segundo o autor, as barreiras que podem ocorrer nesse período estão relacionadas às habilidades com que a fonte repassa o seu conhecimento ao destinatário (receptor), de forma a uma compreensão clara do conhecimento compartilhado, também com relação ao comportamento e às atitudes de ambos, facilitando ou não o compartilhamento, dependendo de como se posicionam diante do processo de compartilhamento de conhecimento; e ainda com relação ao contexto organizacional, a sua disponibilidade de tempo e às condições estruturais adequadas para o repasse de conhecimentos.

O estágio denominado de apoio refere-se à necessidade e à existência de oportunidades para elucidar e retificar conhecimentos já repassados, mas que ainda necessitam de atenção, evitando, assim, seu uso com ineficiência ou de forma inadequada. Esse estágio busca

minimizar os problemas que surgiram nas tentativas de aplicação dos conhecimentos compartilhados anteriores, e também buscar soluções para compartilhamentos ineficientes.

Após o estágio de apoio, parte-se, segundo os autores, para a incorporação, em que o destinatário (receptor do conhecimento) aplica o conhecimento adquirido em seu dia a dia de forma proativa na organização.

Como já abordado anteriormente nesse estudo, o conhecimento tácito se faz de grande valia para as organizações que buscam se diferenciar, desenvolver-se e se concretizar no mercado. Diante dessa afirmativa, Lemos (2008) desenvolveu um modelo heurístico para a transferência de conhecimento tácito em uma organização em dois fatores: idiossincrático e organizacional.

O fator idiossincrático diz respeito aos processos individuais internos, como intuições, *feeling*, *insights*, reflexão, experiência e habilidades (talentos) individuais, que, segundo Lemos (2008), subdividem-se em três indicadores: tempo, linguagem e confiança. Já o fator organizacional se subdivide em três indicadores: a) cultura organizacional, referente ao conhecimento valorizado, poder e ambiente favorável ao questionamento; b) estratégia de transferência do conhecimento, relacionada a reconhecimento e recompensa, treinamento e transmissão do conhecimento; c) estrutura organizacional, referente à rede de relacionamento, hierarquia e mídia (Figura 15).

Figura 15 – Modelo heurístico de transferência de conhecimento tácito



Fonte: Adaptado de Lemos (2008, p. 54).

## 1. Fatores idiossincráticos

Os fatores idiossincráticos discorrem sobre o viés relacionado à peculiaridade, ao pessoal, em que somente o próprio indivíduo entende, pois está intrinsecamente nele. Com relação a esse tópico no modelo, Lemos (2008) o divide em: tempo, comunicação (linguagem) e confiança.

O fator tempo vem de encontro ao mundo contemporâneo, em que a tecnologia opera como facilitadora para a aquisição de dados e informações, e que o mercado se torna cada vez mais complexo e crítico, onde a disponibilidades de tempo se torna escasso (LEMONS, 2008). Para Davenport e Prusak (2003), o tempo hoje se torna um recurso escasso e não deve ser desperdiçado, mas para o compartilhamento de conhecimento se faz necessário ter tempo, pois exige interação por meio de diálogo, experiências, reflexões. Na visão de Disterer (2003), o compartilhamento, a disseminação do conhecimento não devem ser vistos pela organização como atividades à parte, pois requerem tempo para sua realização e reflexão sobre o conhecimento adquirido.

Nos estudos de Tassigny et al. (2012), a linguagem – a comunicação – é um procedimento categórico para interação organizacional, pois para o aperfeiçoamento de seus processos, para a sobrevivência no mercado, é essencial ter fluxo de informação de forma clara. Davenport e Prusak (2003) explanam que, quanto mais confiança houver entre as partes envolvidas, menos risco e incerteza na transferência do conhecimento tácito irão existir. Diante de tal afirmativa, ressalta-se a importância de se verificar as relações de confiança no ambiente organizacional, pois se torna imprescindível para a transferência de conhecimento tácito assertivamente, visto que o conhecimento tácito é inerente ao homem e de difícil verbalização, em que se torna essencial uma relação de confiança, para que o compartilhamento seja realizado da melhor forma possível.

Assim como os estudos de Lemos (2008) referem-se ao modelo heurístico de transferência de conhecimento tácito, outros estudiosos também se preocupam e estudam os encaminhamentos que o mercado vem traçando, bem como a importância do conhecimento nas organizações. Sendo assim, existem pesquisas que traçam outras perspectivas sobre a gestão do conhecimento, por exemplo, o pesquisador Omerzel (2010), em *The impact of knowledge management on SME growth and profitability: a structural equation modelling study*, busca evidenciar a importância de diferentes fatores determinantes da

gestão do conhecimento, com o objetivo de investigar a sua influência para o desempenho da empresa. O modelo utilizado pelo pesquisador é composto de seis dimensões principais: a) uso do conhecimento; b) aquisição de conhecimentos a nível individual; c) armazenamento do conhecimento; d) motivação; e) medição da eficiência da implementação da gestão do conhecimento; f) transferência de conhecimento. Para verificar e confirmar as relações entre as dimensões propostas, uma análise fatorial exploratória e confirmatória foi realizada, em que o desempenho da empresa foi mensurado por seu crescimento e rentabilidade. Sendo assim, segundo o autor, os resultados indicam que todas as dimensões estão inter-relacionadas e são importantes para o desempenho da empresa.

Nos estudos de Subramaniam, Moganadas e Anbananthan (2011), em *Critical success factors of knowledge management in the Malaysian tourism industry*, os autores possuem como premissa que a gestão do conhecimento é um importante campo emergente da ciência que tem um grande potencial para aumentar o valor das organizações, indústrias e economias inteiras mesmo, podendo oferecer vantagem competitiva, tais como mais competências e sinergia, decisões mais equilibradas e menos erros, mais criatividade e inovação, mais ampla colaboração e partilha de conhecimentos e links mais fáceis de experiência e compreensão mais profunda. Para tal, os autores pesquisam no setor de turismo da Malásia fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento. Assim, para esse estudo, os pesquisadores adotaram os seguintes fatores críticos de sucesso para a gestão do conhecimento: liderança; gestão de topo e apoio; cultura; tecnologia da informação; estratégia e finalidade; infraestrutura organizacional; medição; processos e atividades; ajudas motivacionais; gestão de recursos humanos.

Como resultado, Subramaniam, Moganadas e Anbananthan (2011) comprovaram vários registros sobre a eficácia da gestão do conhecimento em diversos setores da organização; no entanto, a indústria do turismo ainda está em fase impulsiva e tem sido passiva em adotar essa abordagem devido à falta de engrenagem entre os pesquisadores e o turismo. Fomentar a pesquisa nesta área, segundo os autores, é, sem dúvida, necessário para ajudar as partes interessadas da indústria e do turismo para que possam preservar a sua competitividade e sustentabilidade. Ressalta ainda que muitos dos estudos sobre GC centram-se na identificação de fatores de sucesso para o desempenho industrial, tais como tecnologia, pessoas, adoções de estratégia, recompensas, entre outros. Mas os fatores críticos de sucesso da gestão

do conhecimento na indústria do turismo da Malásia ainda são pouco discutidos pelos pesquisadores.

Com relação à gestão do conhecimento, Gholipour, Jandaghi e Hosseinzadeh (2010), em *Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: a case study of SMEs in Iran*, voltam suas atenções para a importância do conhecimento organizacional na sustentação e na vantagem competitiva para as empresas, em que os fatores cultura, estrutura, pessoas e tecnologia da informação são considerados elementos primordiais no processo de gestão do conhecimento. Os autores buscam explicar os facilitadores (cultura, estrutura, pessoas e tecnologia da informação) de gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas (PMEs). Para tanto, afirmam que os resultados da pesquisa mostraram que as variáveis da cultura, tais como a colaboração e a confiança, possuem um maior efeito sobre a estrutura da organização, independentemente da latente e do suporte de TI, que é um dos facilitadores de gestão do conhecimento nas estruturas das PMEs. Assim, os autores expressam que as empresas não podem gerenciar todas as dimensões dos facilitadores da gestão do conhecimento. Dessa forma, precisam traçar estratégias que podem envolver trade-offs, isto é, realizar concessões com relação a algum facilitador, para torná-lo viável, pois estratégia adequada de gestão do conhecimento pode ser capaz de facilitar esses facilitadores da gestão do conhecimento.

Na perspectiva ainda da gestão do conhecimento, Kang e Snell (2009), em *Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management*, pesquisam como as empresas podem buscar aprendizado ambidestro, isto é, como podem explorar simultaneamente novos domínios (aprendizagens) de conhecimento, enquanto exploram os atuais, denominados pelos autores como aprendizagem ambidestra (aprendizagem utilizando duas vias, atuais e futuras). Segundo eles, a aprendizagem ambidestra é derivada da arquitetura do capital intelectual que fundamenta configurações únicas de capital humano, social (relacional) e organizacional (estrutural).

Os autores identificaram duas arquiteturas distintas de capital intelectual que facilitam a aprendizagem ambidestra: interpolação refinada e extrapolação disciplinada. A interpolação refinada é uma arquitetura composta de um capital humano especializado integrado pelo capital social, complementada pelo capital organizacional orgânico (quando uma organização enfrenta um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura

orgânica). Já a extrapolação disciplinada refere-se a uma arquitetura composta de um capital humano generalista, integrado pelo capital social, empresarial e complementado pelo capital organizacional mecanicista (quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz).

A aprendizagem ambidestra, segundo Kang e Snell (2009), é mais do que apenas um conceito. É uma capacidade organizacional que precisa ser desenvolvida e aproveitada ao longo do tempo, pois é derivada de uma combinação de recursos, neste caso, capital humano, social e organizacional, e cada um deles possui sua própria conexão com qualquer exploração ou aproveitamento. A interação entre eles estabelece a combinação única de aquisição de conhecimento, transferência e integração necessária para o aprendizado ambidestro.

Como se pode verificar, em inúmeras pesquisas tem-se hoje como diferencial competitivo a gestão do conhecimento, e, por diversas formas de assinalar sua importância, estudiosos traçaram variáveis que influenciam direta ou indiretamente a organização e sua competitividade no mercado.

## **2. Fatores organizacionais**

Como fatores organizacionais Lemos (2008) aponta a cultura organizacional, a estratégia de transferência e a estrutura organizacional.

A cultura organizacional, de acordo com o modelo elaborado por Lemos (2008), é identificada como um dos indicadores para a transferência de conhecimento tácito nas organizações. Segundo o autor, a cultura organizacional é fundamental para a potencialização do capital humano, pois uma cultura que cria e facilita a participação e aprendizagem individual e coletiva, bem como a criação, o compartilhamento e aplicação do conhecimento, gera competitividade no ambiente atuante, sendo esse de extrema importância no contexto mercadológico.

Na mesma perspectiva de Lemos (2008), os autores Lin e Lee (2006) afirmam que a cultura organizacional é essencial para a promoção do compartilhamento do conhecimento. Para que ocorra com eficiência, faz-se necessária a criação de um clima organizacional adequado, tendo como apoio os gestores (líderes) no desenvolvimento de estímulos e motivação para sugestão e aplicação de novas ideias, uma comunicação cristalina, bem como salientar a importância da construção de confiança, segurança e recompensa no compartilhamento do



conhecimento. E isso só ocorre se a organização tiver uma cultura organizacional aberta para tal.

Zheng, Yang e McLean (2010) afirmam que as práticas de gestão do conhecimento são exclusivas ao contexto e podem influenciar na eficácia da organização. Esse estudo analisa o possível papel de um mediador na gestão do conhecimento na relação entre cultura organizacional, estrutura, estratégia e eficácia da empresa. Os autores pesquisaram em 301 organizações, e sugerem como resultados que a gestão intercede totalmente no impacto da cultura organizacional sobre a eficácia organizacional, e parcialmente no impacto da estrutura organizacional e estratégia sobre a eficácia organizacional. Afirmam ainda que, por meio da análise da relevância das características organizacionais para o sucesso da gestão do conhecimento, este estudo chama a atenção para a importância de se concentrar na criação de um ambiente favorável aos conhecimentos que é composto de características culturais, estruturais e estratégicas adequadas.

Ainda com relação à cultura organizacional, os resultados do estudo de Zheng, Yang e McLean (2010) indicam que a gestão do conhecimento pode influenciar a eficácia organizacional, quando se está em alinhamento com a cultura organizacional, estrutura e estratégia. Afirmam também que, entre os três fatores organizacionais, a influência mais forte na gestão do conhecimento é a cultura, e isso implica que a prática de gestão do conhecimento precisa incorporar atividades na construção da cultura, principalmente nas dimensões da adaptabilidade, consistência, envolvimento e missão da organização, pois quando combinados contribuem positivamente para a gestão do conhecimento.

Grover e Davenport (2001) apontam que para se ter sucesso em longo prazo, por meio do conhecimento obtendo vantagem competitiva, as mudanças na organização precisam ocorrer na essência do negócio, tais como estratégia, processo, cultura e comportamento. Na perspectiva dos estudos de Zheng, Yang e McLean (2010), cultura organizacional, estrutura e estratégia têm inter-relações estreitas, e ainda que em organizações que se adaptam fortemente em relação a seus valores, envolvendo seus colaboradores, possuem uma maior tendência a buscar métodos para reduzir os custos, a ter visão de futuro e a agir de forma proativa em suas estratégias; além de essas organizações serem mais propensas a adotar uma estrutura descentralizada.

Com relação ainda à cultura organizacional, o modelo de Lemos (2008), Figura 15, aponta como eixo para a transferência de conhecimento tácito sobre o viés relacionado à valorização do conhecimento, poder e ambiente favorável a questionamentos. Segundo

o autor, o poder para alguns indivíduos ou grupos de indivíduos, detendo conhecimento para si, aumenta sua influência, respeito, segurança, superioridade entre seus colegas de trabalho, e essa forma de pensar também interfere na transferência do conhecimento tácito, pois é um ativo importante nas práticas organizacionais.

Corroborando, Davenport e Prusak (2003) expõem que o poder pode ser empregado como condição ou posição de poder em uma empresa, ou seja, a pessoa que possui conhecimento diferenciado dos demais desfruta de maior estima entre os demais colaboradores. Segundo os autores, alguns indivíduos entendem que é vantajoso o não compartilhamento de seu conhecimento com os demais, ficando, assim, somente para si. Essa forma equivocada de pensar, destacada por Davenport e Prusak (2003), vem de encontro à visão de Glazer (1998), que assegura que o conhecimento só possui valor se for acessado e utilizado.

Na obra *The impact of knowledge management on empowerment and stable development of human resources (A case study on Pars Alvan Incorporation)*, realizada por Keyvani et al. (2011), os autores afirmam que a gestão do conhecimento exerce um impacto direto sobre a eficácia das organizações contemporâneas e que o conhecimento desempenha o papel de mediador nesse processo. Na visão dos pesquisadores, a gestão do conhecimento é vista como uma oportunidade para a disponibilidade, manutenção e melhoria dos recursos humanos e da efetivação de uma competição estável. Assim, a gestão do conhecimento como uma administração bem-sucedida, onde o papel do conhecimento e a apreciação são considerados como fundamentais para capacitar recursos humanos, é mais considerada como uma necessidade em níveis estratégicos e operacionais. E estabelecer uma visão orientada para a competição e o futuro nas organizações requer os programas de capacitação de recursos humanos, incluindo a gestão do conhecimento.

É importante ressaltar que para os autores chegarem a essa afirmação investigaram a importância da gestão do conhecimento, por meio de uma análise empírica de um modelo estrutural composto de seis dimensões: a) uso do conhecimento; b) aquisição de conhecimentos a nível individual; c) armazenamento do conhecimento; d) motivação; e) medição da eficiência da implementação da gestão do conhecimento; f) transferência de conhecimento, onde verificaram o desempenho da empresa por seu crescimento e rentabilidade. Assim, os autores obtiveram como resultado que as dimensões da gestão do conhecimento (uso do conhecimento, aquisição de conhecimento em nível individual, armazenamento de conhecimento, motivação, medida da eficiência da

implementação da gestão do conhecimento e transferência de conhecimento) podem ter resultados benéficos sobre o desempenho da organização, pois uma empresa que possui a implementação de gestão do conhecimento de forma eficiente é mais propensa a ter maior crescimento e rentabilidade do que outras que não possuem.

Outro viés proposto por Lemos (2008) com relação à cultura organizacional é um ambiente favorável ao questionamento, tornando-se essencial para a interação entre colaboradores. Para isso, faz-se necessário um local adequado, seguro para expor e apreciar opiniões e ideias distintas, não comprometendo a disseminação de conhecimento tácito na organização. É importante colocar que, para a transferência de conhecimento tácito, é importante verificar se o ambiente na organização é favorável ao questionamento e à crítica do trabalho do indivíduo ou até mesmo de seus colegas. Sendo assim, é importante que a cultura da organização esteja favorável a este tipo de atitude, bem como seus gestores. A falta de um ambiente seguro para expressar e experimentar opiniões e ideias distintas é um fator que compromete o compartilhamento de conhecimento tácito em uma empresa.

Dessa forma, a indefinição de competências gerenciais e profissionais de gestores persiste na ciência, a ser uma área importante de pesquisa organizacional. Waring e Currie (2009), em *Managing expert knowledge: organizational challenges and managerial futures for the UK medical profession*, pesquisaram a indefinição de competências gerenciais para a gestão do conhecimento, por meio de profissionais, como médicos, que podem ser gerencialistas como gestores, em funções burocráticas e procedimentos padronizados. Foi sugerido que gerenciem conhecimento médico para a aprendizagem organizacional, representando, assim, um desafio significativo para a liberdade clínica, dada a centralidade de conhecimentos especializados na autonomia profissional.

Os profissionais de saúde em todo o mundo estão desenvolvendo sistemas para melhor utilizar o conhecimento inerente à organização e prestação de serviço. E, ao considerar o desafio de gerenciar conhecimento médico para a aprendizagem organizacional, é preciso estar atento à ideia de que a mudança não ocorre de cima para baixo na gestão, nem a resistência de baixo para cima de profissionais, mas pelo intermédio dessas influências em um contexto institucional mais amplo, isto é, pelas competências gerenciais e também pelo ambiente organizacional favorável a essa prática.

Com relação ao indicador sugestivo à estratégia de transferência de conhecimento, segundo o modelo desenvolvido por Lemos (2008),

subdivide-se em quatro vieses: reconhecimento e recompensa, treinamento, transmissão do conhecimento e armazenagem do conhecimento.

Segundo o autor, o reconhecimento e recompensa atuam como estímulos para o compartilhamento do conhecimento. Davenport e Prusak (2003) colocam que, para constituir uma cultura vigorosa de compartilhamento do conhecimento, é indispensável o uso de gratificações monetárias interessantes, aumentos de salário, promoções, entre outras formas valorosas. Joia (2006) e Lemos e Joia (2012) cooperam quando colocam que se torna relevante provir sistemas de avaliação de desempenho que ponderem o compartilhamento do conhecimento.

Com relação ao treinamento, Marras (2001, p. 145) coloca que “[...] é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Segundo Lemos (2008), Joia (2007), Murray e Peyrefitte (2007) e Nonaka e Takeuchi, (2008), existem duas formas de treinamento: a) formais, por meio de aulas, palestras, podendo ser provido por instrutores, professores, ou por sistemas de educação a distância, sendo esses adequados à transferência de conhecimento explícito, em que as pessoas são incentivadas a ler apostilas ou manuais; b) treinamentos personalizados, baseados no contato individual, que exigem mais tempo e são mais adequados para a transmissão do conhecimento tácito. Para Lemos (2008, p. 50), “em geral, este tipo de treinamento [colaboradores mais experientes transmitem o seu conhecimento aos mais novos] é focado nas próprias atividades de trabalho e são realizados *on the job*” (no dia a dia do trabalho). Refere-se, assim, a uma prática estratégica que pode ser concretizada de várias formas, em que a capacidade da empresa em priorizar a disseminação do conhecimento tácito faz total diferença no desenvolvimento do indivíduo e seus conhecimentos.

É importante expor que as organizações não devem se esquecer do processo de recrutamento e seleção de talentos, pois, como afirmam Rahman, Sambasivan e Wong (2013), em *Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process*, treinar individualmente não é suficiente para melhorar a eficácia organizacional a um nível mais elevado, porque nem todo o conhecimento obtido a partir da formação está devidamente transferido e aplicado na organização. Esse estudo tem como objetivo investigar se os esforços investidos pelos fabricantes da Malásia em treinamento de colaboradores e transferência de conhecimento afetam a eficácia

organizacional. Como tema central, os pesquisadores buscam estudar e validar a relação entre a formação, o processo de gestão do conhecimento e a eficácia organizacional. Em linha gerais, os autores concluíram que o treinamento de funcionários, para adquirir habilidades individuais, gerenciais e habilidades de processo, ajuda a melhorar a eficácia organizacional, bem como a aplicação e proteção do conhecimento interage com a formação individual e habilidade gerencial para melhorar a eficácia organizacional; também que a aquisição de conhecimento, aplicação e proteção interagem com o processo de formação de competências para melhorar a eficácia, a *performance* organizacional, podendo assim, proporcionar vantagem competitiva.

Na mesma perspectiva, Wang e Noe (2010), em *Knowledge sharing: a review and directions for future research*, afirmam que o conhecimento é um recurso crítico organizacional que proporciona uma vantagem competitiva sustentável numa economia competitiva e dinâmica. Para tal, faz-se necessário se concentrar na seleção de colaboradores que tenham conhecimento, habilidades ou competências essenciais para a organização ou ajudar os funcionários a adquiri-las. Os autores afirmam que as organizações também devem considerar o fato de como transferir experiência e conhecimento de especialistas para os colaboradores iniciantes que precisam saber (aprender), enfatizando e explorando os recursos baseados no conhecimento que já existe na organização de forma eficaz. Ressalta-se que a partilha do conhecimento difere da transferência de conhecimentos e troca de conhecimentos, pois inclui contexto organizacional, características interpessoais e de equipe, características culturais, características individuais e fatores motivacionais.

Com relação à transmissão do conhecimento, Hansen, Nohria e Tierny (1999) afirmam que este pode ser difundido com foco nas pessoas ou no reuso de conhecimento já codificado, ou seja, já explicitado e compartilhado. Com o foco voltado para as pessoas, a disseminação do conhecimento está na comunicação, no diálogo, e segundo Nonaka e Takeuchi (1997) e Joia (2007), torna-se essencial ter uma interação entre as pessoas para que haja contato entre elas e para que o conhecimento possa ser compartilhado. Já com relação ao foco voltado para o reuso do conhecimento, os pesquisadores colocam que, como o conhecimento já está difundido e armazenado em alguma base de dados na organização, para que possa ser acessado e ser utilizado pelos colaboradores não precisa ter interação.

Com relação aos indicadores catalogados na estrutura organizacional, segundo o modelo de Lemos (2008), estes se dividem

em três vieses: rede de relacionamento, hierarquia e mídia. Com relação à rede de relacionamento, os autores Lemos e Joia (2012) abordam uma forma de comunicação dentro da empresa, sendo essa considerada como atividade de rede de relacionamentos da organização, na busca de possibilidades de verificar se seus colaboradores possuem os conhecimentos necessários e essenciais.

A hierarquia, segundo Lemos (2008), vem ao encontro do fato de que a acessibilidade dos colaboradores na organização em que trabalham ser fácil, independentemente do cargo ou do setor em que exercem suas práticas.

A pesquisa desenvolvida por Cardoso e Peralta (2010) teve como propósito desenvolver e validar um modelo integrado e processual dos processos de gestão do conhecimento, por acreditarem que a gestão do conhecimento tem uma função importante no desenvolvimento organizacional, sendo ela a principal forma de alcançar e assegurar as vantagens competitivas sustentáveis. Para os autores, as organizações precisam aprender a gerir o conhecimento, propondo elucidações e descrições de exploração do conhecimento e partilha. Sendo assim, a gestão do conhecimento deve ser considerada um valor raro e inimitável que precisa ser preservado e melhorado, para que possa promover o desenvolvimento do capital intelectual, por meio de processos de aprendizagem dinâmico de criação, aquisição, acumulação, categorização, interpretação, integração, revisão e recuperação, utilizando ambientes tecnológicos e culturais para melhorar o desempenho organizacional. O modelo proposto, lançado sobre a luz do processo de gestão do conhecimento, demonstra a gestão estratégica do conhecimento como força motriz de todo o processo, e a orientação cultural como um vetor do núcleo da gestão do conhecimento, onde suas práticas impactam diretamente na gestão.

O modelo desenvolvido por Cardoso e Peralta (2010) envolve um questionário com 45 questões, divididas em quatro escalas para a gestão do conhecimento: a) estratégica, relacionada à orientação da organização para o contexto externo, destacando a importância dos clientes e dos concorrentes; b) orientação cultural para aquisição do conhecimento, por meio de um guia para as práticas instituídas, regras, normas e procedimentos centrados em conhecimento organizacional; c) prática, voltada para um grupo de ações organizacionais desenvolvidas de forma sistemática, formalmente instituída, centrada no conhecimento de natureza principalmente explícita; d) social e discursiva, que traduz as interações informais que ocorrem na organização, facilitando a construção social do conhecimento nas organizações. Para os autores, os

gestores devem definir uma estratégia clara de gestão do conhecimento que crie uma identidade cultural por meio da experimentação e introspecção por parte dos colaboradores da organização.

Lichtenthaler e Lichtenthaler (2009) investigaram seis variáveis de capacidade de conhecimento: a) capacidade inventiva, que se refere à capacidade de uma empresa para explorar internamente o conhecimento, ou seja, para gerar novos conhecimentos dentro da empresa; b) capacidade de absorção como a capacidade de uma empresa para explorar o conhecimento externo, que no âmbito da capacidade de gestão do conhecimento compreende as etapas do processo de aquisição de conhecimento externo e assimilar esse conhecimento, incorporando-o em base de conhecimento da empresa; c) capacidade transformadora, que se refere à capacidade de uma empresa de reter internamente o conhecimento ao longo do tempo, onde a retenção do conhecimento precisa ser gerida de forma ativa com base na atribuição de recursos para manter o conhecimento “vivo” e dinâmico; d) capacidade conjuntiva, que compreende as etapas do processo de manutenção do conhecimento em relações interorganizacionais e subsequentemente na retroalimentação desse conhecimento, constituída pela aliança e capacidade relacional entre elas; e) capacidade de inovação, associada às invenções, combinando com o contexto do seu mercado final, onde a empresa pode gerar muitas inovações a partir de uma pequena quantidade de novos conhecimentos; f) capacidade desorptive (processo de desorção, o inverso de absorção), que compreende as etapas do processo de identificação de oportunidades de exploração de conhecimentos externos e, posteriormente, de transferência do conhecimento para o destinatário.

Nos estudos de Chen e Huang (2009), o papel da capacidade de gestão do conhecimento é examinado na relação entre as práticas de recursos humanos estratégicos e o desempenho da inovação do ponto de vista do conhecimento, em que os resultados indicam que as práticas estratégicas de recursos humanos estão positivamente relacionadas com a capacidade de gestão do conhecimento e que, por sua vez, tem um efeito positivo sobre a atuação da inovação. Os resultados fornecem evidências de que a capacidade de gestão do conhecimento desempenha um papel de mediador entre as práticas de recursos humanos estratégicos e os resultados da inovação. Comprovam que o uso de práticas estratégicas de RH, incluindo a participação dos trabalhadores, sistemas de avaliação de desempenho e remuneração baseada em incentivos, age positivamente no desempenho da inovação da empresa. Assim, pode-se perceber que a capacidade de gestão do conhecimento é

um mecanismo de mediação por meio do qual as práticas estratégicas de RH beneficiam o desempenho da inovação.

Estudiosos não medem esforços em verificar a importância da gestão do conhecimento nas organizações, suas formas e consolidação, afirmando e reafirmando os benefícios que trazem para as organizações contemporâneas, como é o caso do estudo de Levy (2009), que buscou fornecer uma compreensão do fenômeno da Web 2.0 e suas implicações na gestão do conhecimento. Para tal, o autor analisou e comparou publicações com os princípios de gestão do conhecimento e atributos como conhecido e aprendido com obras que definem a partilha de conhecimento nas organizações em três elementos básicos: a internet (Web 2.0), a implementação organizacional (Enterprise 2.0) e a implementação organizacional de compartilhamento de conhecimento (KM 2.0). Como resultado, o pesquisador afirma que a Web 2.0 é muito próxima em seus princípios e atributos para a gestão do conhecimento, vindo ao encontro dos estudos de Carneiro (2008) com relação à tecnologia da informação, no que se refere a como lidar com a informação, tornado-se fonte de conhecimento, de forma ágil e eficaz, mantendo as pessoas e a organização como fatores críticos de sucesso no cenário que atua.

Fatores críticos também foi foco de estudo de Heisig (2009), que buscou analisar como a gestão do conhecimento entrou em uma nova fase, sendo necessária a consolidação e harmonização de conceitos, onde o pesquisador deu ênfase em suas análises e três categorias: compreensão do conhecimento, atividades de gestão do conhecimento e, fatores críticos de sucesso para a gestão de conhecimento. Com relação à compreensão do conhecimento, a pesquisa mostrou que diferentes entendimentos de conhecimento no nível organizacional foram identificados, e que um entendimento uniforme de conhecimento não existe. O resultado da análise a respeito das atividades de gestão do conhecimento foi classificado como essencial e muito importante. Já com relação aos fatores críticos de sucesso para a gestão de conhecimento, o autor afirma que dependente das condições básicas da organização, onde se faz necessário identificar os fatores de contexto, tendo como resultado do estudo, em particular, os fatores críticos de sucesso da organização pesquisada os fatores humanos (cultura, pessoas e liderança), os aspectos organizacionais (estruturas e processos), a tecnologia da informação, bem como um processo de gestão (estratégia e controle).



## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos evidenciaram que a estética organizacional é relevante como lente para as práticas organizacionais, e que diante de um cenário econômico complexo e dinâmico, em virtude da globalização, em que as fronteiras são inexistentes no que se refere ao mercado, ocasionando competitividade, impulsionando as organizações à constante necessidade de aperfeiçoamento tecnológico, as organizações sentem a necessidade de pessoas com perfil empreendedor frente à gestão, para que tenham a possibilidade de sucesso mercadológico atuante.

Para se adaptar ao novo mercado e garantir o sucesso organizacional, a estética organizacional vem a contribuir de forma significativa como facilitadora da gestão do conhecimento, pois, por meio da compreensão e valorização do conhecimento estético e cognitivo dos indivíduos, as organizações passam a compreender a subjetividade existente em seu ambiente. Isso permite um olhar diferenciado, sensível, tendo como foco o conhecimento criado por eles (conhecimento tácito), a partir de suas experiências sensoriais e seus juízos estéticos, por meio de manifestações de sentimentos inerentes a suas vivências e percepções.

É relevante colocar que as organizações contemporâneas que buscam por meio da gestão do conhecimento seu diferencial, precisam ter perfil empreendedor, visto que precisam estar atentas aos diversos processos que advêm de diferentes ambientes e situações, bem como adequar-se a mudanças do macro e micro ambiente, para que se possa gerar inovação, em que as pessoas exercem o papel principal, pois são elas que geram ou aproveitam oportunidades, criam valor, tanto individualmente quanto socialmente. Para isso, faz-se necessário criar, empreender e correr riscos, tendo, assim, um melhor desempenho mercadológico, e que por meio da estética podem-se alicerçar barreiras e facilitadores, no ambiente organizacional e nas práticas de trabalho, bem como na criação e compartilhamento de conhecimento, possibilitando o uso e o reuso do conhecimento e sua retroalimentação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os parâmetros metodológicos que norteiam o perfil e a forma como foi estruturada a pesquisa, com detalhamento das etapas do estudo, bem como a caracterização do universo a ser considerado, os procedimentos adotados para realização da investigação e os instrumentos a serem analisados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Booth, Colomb e Williams (2005, p. 7), pesquisar é “[...] reunir informações necessárias para encontrar respostas para uma pergunta e assim chegar à solução de um problema”. Matias-Pereira (2012) complementa que se refere ao esforço desenvolvido pelo pesquisador para coletar dados e informações essenciais para responder a uma determinada pergunta motivadora, e dessa forma alcançar os objetivos propostos na investigação.

Diante de tais colocações, faz-se necessário caracterizar a pesquisa proposta, que tem como pergunta motivadora: **Qual arquétipo orienta o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, a ponto de contribuir para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras?**

Para tal, utilizou-se como abordagem de pesquisa a qualitativa, que, segundo Creswell (2010, p. 26), “[...] é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Segundo Matias-Pereira (2012), em uma pesquisa qualitativa “[...] o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave”. O autor expõe, ainda, que existe um vínculo indissociável e dinâmico entre o mundo real e o sujeito, e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significado são a base da pesquisa.

Essa pesquisa se classifica como qualitativa quanto à forma de abordagem, por considerar o ambiente organizacional uma fonte direta para a coleta dos dados, sendo eles analisados com profundidade, e a pesquisadora a ferramenta-chave, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, buscando respostas ao problema de pesquisa.

Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é classificada como exploratória, descritiva e aplicada. Exploratória, por “[...] proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2008, p. 41).

Descritiva, por descrever, segundo Gil (2008), as características de um determinado universo ou fenômeno, ou também pelo estabelecimento de relações entre variáveis.

Classifica-se também como aplicada por ter como principal motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, que, de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), possui como objetivo “[...] contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”. Santos (2012, p. 69) corrobora afirmando que a pesquisa aplicada “[...] visa à formação de conhecimento para resolver problemas já definidos”.

Portanto, este estudo se classifica como exploratório, descritivo e aplicado por tratar seu problema de pesquisa de forma pioneira, buscando descrever situações, constituir relações entre variáveis, desenvolver um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, bem como gerar novos conhecimentos e possibilidades de novas pesquisas sobre o tema.

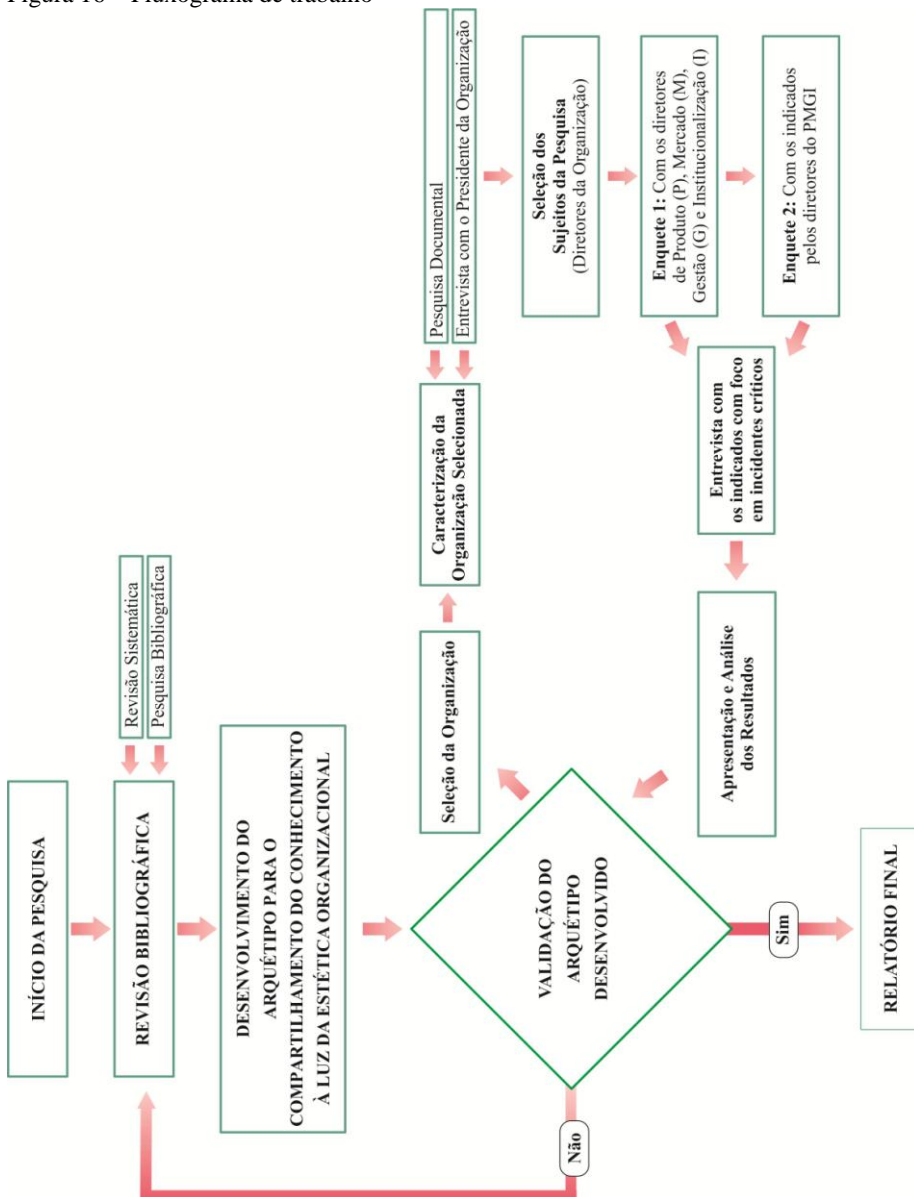
Assim, para atingir os objetivos propostos na presente pesquisa, estabeleceu-se um fluxograma de trabalho para uma melhor condução das atividades traçadas.

### 3.2 FLUXOGRAMA DE TRABALHO

De acordo com Peinado e Graeml (2007), fluxograma de trabalho é uma forma de representar um determinado processo ou fluxo de atividades, por meio de símbolos gráficos, e a trajetória de um trabalho de forma sequenciada, para facilitar sua análise. Para os autores, refere-se a um recurso visual utilizado para analisar sistemas produtivos, de forma rápida e fácil, o caminho percorrido por informações ou documentos na realização de uma tarefa.

Assim, para atingir os objetivos propostos nesta tese, estabeleceu-se um fluxograma de trabalho (Figura 16).

Figura 16 – Fluxograma de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

Para melhor elucidar os processos adotados na elaboração dessa pesquisa, é relevante, nesse momento, explicitar o transcorrer das etapas percorridas durante a investigação proposta.

### **3.2.1 Início da pesquisa**

A pesquisa teve seu início com uma contextualização, a fim de explicitar aos leitores o porquê da escolha do tema (Capítulo 1), tendo como objetivo responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual arquétipo orienta o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, a ponto de contribuir para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras?

### **3.2.2 Revisão bibliográfica**

Nesta etapa, partiu-se para a coleta das evidências por meio da revisão bibliográfica (Capítulo 2) e, para tal, realizou-se uma revisão sistemática e uma pesquisa bibliográfica. Na coleta das evidências, observaram-se os estudos de Lemos (2008), o qual desenvolveu um modelo heurístico para a transferência de conhecimento tácito, que, por sua consonância com o objetivo traçado nesta pesquisa, pôde ser adaptado.

#### **3.2.2.1 Revisão sistemática**

A revisão sistemática da literatura (Apêndice A) permitiu reunir e abreviar as evidências disponíveis sobre o tema de investigação.

Para a revisão sistemática desta pesquisa, definiram-se oito etapas como estratégia de busca ao tema proposto. Na primeira, foi identificado o tema, a formulação da pergunta de pesquisa e das palavras-chave “Organizações Empreendedoras”, “Estética Organizacional” e “Gestão do Conhecimento”, bem como suas traduções idiomáticas. Na segunda etapa, buscou-se identificar e justificar as bases de dados consultadas e os filtros utilizados. O estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de registros e a análise bibliométrica foram realizados na terceira etapa. A quarta etapa refere-se à identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados. Na quinta etapa, apresentam-se os resultados.

A coleta dos dados foi realizada na sexta etapa, e a síntese dos dados na sétima etapa. E, por fim, a oitava etapa, que compreende a apresentação das evidências, por meio da elaboração das considerações

sobre o estado da arte do tema proposto com base na análise dos registros selecionados.

No Quadro 5, pode-se observar a síntese dos dados com a conexão das duas bases de dados (*Scopus* e *Web of Science*); verificaram-se, nos 64 registros analisados, duplicidades, triplicidades e até mesmo quadruplicidades nas bases de dados, sendo selecionados 43 registros.

Quadro 5 – Total de artigos selecionados após análise das duplicidades, triplicidades e quadruplicidades nas bases de dados

<b>Palavras-Chave</b>	<b>N. de artigos analisados para a coleta dos dados</b>	<b>N. de artigos selecionados para a coleta de dados</b>
Organizações Empreendedoras	18	17
Estética Organizacional	16	08
Gestão do Conhecimento	27	16
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	01	01
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	02	01
Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>43</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Sendo assim, para compor a revisão bibliográfica para o arcabouço teórico desta pesquisa, conta-se com um portfólio de materiais composto de 43 publicações, resultado da revisão sistemática e de outras bibliografias resultantes da pesquisa bibliográfica, apresentada no item a seguir.

### 3.2.2.2 Pesquisa bibliográfica

De acordo com Matias-Pereira (2012, p. 89), a classificação de uma pesquisa como bibliográfica diz respeito a “[...] quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros,

artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na internet”.

Marconi e Lakatos (2007) citam que a pesquisa bibliográfica, por meio de uma problemática, estabelece um escopo para que o pesquisador possa, por meio de livros, periódicos, monografias, dissertações, teses, anais de eventos impressos, eletrônicos ou digitais, entre outras fontes, pesquisar de forma sistemática o tema proposto.

Para compor a coleta das evidências por meio da revisão bibliográfica e dar uma maior sustentação teórica à pesquisa, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, na qual foram pesquisadas publicações que não constavam das bases de dados da revisão sistemática realizada, como livros, trabalhos acadêmicos, publicações que, de forma complementar, despontaram como relevantes ao tema pesquisado (Apêndice B).

### **3.2.3 Desenvolvimento do arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional**

Na busca das evidências, deparou-se com os estudos de Lemos (2008), o qual afirma que o conhecimento tácito é de grande valia para as organizações que têm como metas o diferencial, o desenvolvimento e a concretização de seu negócio no mercado.

O objetivo desta pesquisa refere-se ao desenvolvimento de um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras (Capítulo 4). Para isso, utilizou-se como base o modelo de Lemos (2008), pelo entendimento que o maior diferencial que as organizações podem ter é a capacidade de reutilização do conhecimento, que, em muitos casos, fica restrito às pessoas que a compõem, e que problemas podem ser resolvidos com o conhecimento já dominado internamente, porém ainda muitas vezes restrito a alguns, dificultando a resolução dos problemas ou até mesmo a tomada de decisões organizacionais.

### **3.2.4 Validação do arquétipo desenvolvido**

Para a verificação do arquétipo desenvolvido (Capítulo 5), selecionou-se uma organização empreendedora.

### 3.2.4.1 Seleção da organização

Esta pesquisa se propõe a trabalhar com uma organização empreendedora, pois parte-se do pressuposto que, para a composição de dados, as organizações precisam ter perfil empreendedor, pois possuem uma visão diferenciada em sua gestão, uma preocupação com seu capital intelectual, preocupação com o dinamismo econômico e, principalmente, a busca incessante por inovação, oportunidades de mercado, alicerçadas no diferencial competitivo.

Selecionou-se, então, como objeto de pesquisa, o Grupo Sistema Catarinense de Comunicações (SCC), composto por nove unidades de negócios e uma fundação, por entender ser uma organização empreendedora e promissora no mercado catarinense.

Assim, em seguida, parte-se para a caracterização da organização a ser pesquisada.

### 3.2.4.2 Caracterização da organização

O Grupo SCC, composto de nove unidades de negócio e uma fundação, foi selecionado por tratar-se de um grupo empreendedor, caracterizado por uma gestão empreendedora, regida por processos gerenciais focados em quatro áreas: Produto, Mercado, Gestão e Institucionalização (PMGI), tendo como foco, estratégia, pessoas e operações no mercado em que atua.

Conforme Carneiro (2008), uma gestão empreendedora é constituída por um modelo de gestão com enfoque na liderança, no intraempreendedorismo, nas competências, em uma cultura de inovação, com planejamento estratégico, política de remuneração variável e tecnologia da informação, que são essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações modernas, bem como baseada nas atitudes e habilidades de um perfil empreendedor, sendo este primordial para as empresas que desejam vencer em um ambiente altamente competitivo.

A coleta de dados para a caracterização da organização selecionada se deu por meio de pesquisa documental e por entrevista com o presidente do grupo.

Na visão de Marconi e Lakatos (2007, p. 174), “a característica da pesquisa documental é que a fonte da coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias”. No presente trabalho, foram utilizados documentos da empresa em estudo para melhor descrevê-la e conhecê-la.



Foi realizada uma entrevista semiestruturada (Apêndice C) com o presidente do Grupo SCC, o Dr. Roberto Rogério do Amaral, para se obter um melhor entendimento sobre a arquitetura da empresa e também colaborar para a seleção dos sujeitos da pesquisa.

#### 3.2.4.3 Seleção dos sujeitos de pesquisa

Como o Grupo SCC tem sua gestão por processos gerenciais focada em quatro áreas, a saber, Produto, Mercado, Gestão e Institucionalização (PMGI), o Dr. Roberto Rogério do Amaral sugeriu os vice-presidentes e os diretores de cada área de atuação do PMGI para colaborarem na seleção dos sujeitos da pesquisa. Assim, solicitou-se que cada um dos diretores indicasse três colaboradores (Enquete 1) de sua área para a realização da investigação, e que esses indicados, por sua vez, indicassem até cinco colaboradores (Enquete 2).

#### 3.2.4.4 Enquete 1

O Grupo SCC tem sua gestão sobre quatro pilares: produto, mercado, gestão e institucionalização. Cada pilar é gerido por seus diretores (vice-presidentes), indicados pelo Dr. Roberto Rogério do Amaral como essenciais para comporem os sujeitos da pesquisa, pois estes possuem conhecimentos sobre os atores de seu núcleo de trabalho.

Após entrevista com os quatro diretores do Grupo SCC, solicitou-se a indicação, por meio de enquete, de três colaboradores que se destacam em suas práticas na organização, compondo, assim, 12 participantes (Enquete 1), sendo estes sujeitos de pesquisa, que por meio de uma nova enquete (Enquete 2), indicaram os demais.

#### 3.2.4.5 Enquete 2

A nova enquete (Enquete 2) foi realizada com os 12 participantes indicados por seus gestores, e cada um deles indicou até cinco colaboradores, que em sua opinião se destacam no Grupo SCC, para dar continuidade à pesquisa, formando o quadro amostral intencional do estudo.

A seleção é por meio de enquete, intencional ou por julgamento, que na visão de Thiry-Cherques (2009, p. 22) refere-se aos sujeitos “[...] selecionados por representarem as características relevantes da população em estudo”. Assim, o estudo foi composto de uma amostra intencional, constituída por 72 sujeitos (Apêndice E).

Em sequência, partiu-se para a investigação dos dados, na qual se utilizou como ferramenta de captação de dados empíricos a entrevista com incidentes críticos.

### 3.2.4.6 Entrevista com incidentes críticos

De acordo com Duarte e Barros (2012, p. 230) a entrevista “[...] é considerada uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso”. Uma das formas de aquisição da coleta de dados foi por meio de entrevistas focadas em incidentes críticos, pois permite a exploração de uma experiência vivida, em que o pesquisador verifica junto ao entrevistado ampla possibilidade de expressar o assunto tratado (GIL, 1999).

Para a realização da entrevista focalizada em incidentes críticos, foi utilizado o método da entrevista semiestruturada, conforme roteiro apresentado no Apêndice D, que, segundo Trivinões (2007, p. 146), refere-se:

[...] àquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A técnica do incidente crítico foi proposta por Flanagan, em 1941, com a finalidade de classificar e selecionar pilotos da Força Aérea dos Estados Unidos envolvidos na Segunda Guerra Mundial, em relação aos motivos do fracasso na aprendizagem de voo e também com relação aos apontamentos referentes às exigências críticas para tal prática, criando um método de avaliação psicológica para os pilotos (RIBEIRO et al., 2012).

O modelo possui inspiração behaviorista e enfatiza a observação do comportamento e a descrição operacional de uma determinada situação. Para Flanagan (1973, p. 109), “[...] é essencialmente um procedimento para reunir fatos importantes relacionados com o comportamento em situações definidas”.

Segundo Ribeiro et al. (2012), a aplicação da técnica do incidente crítico admite captar fatores relacionados a cultura, valores, experiências, sentimentos, emoções dos atores em suas vivências com relação a uma determinada “situação”, que acarretou um “comportamento” e uma “consequência”, sendo esses os três componentes primordiais para a caracterização do incidente crítico.

Conforme Almeida, L. R. de (2009, p. 186), os incidentes críticos “[...] são produzidos pelo modo como olhamos uma situação: um incidente crítico é uma interpretação do significado de um evento”. Flanagan (1973) pondera que um incidente refere-se a qualquer atividade humana que possa ser observada, seja completa em si e permita inferências e previsões com relação ao indivíduo que exerce a ação.

Ribeiro et al. (2012, p. 163) afirmam que “para o alcance satisfatório da técnica e, portanto, garantir o rigor metodológico para que as evidências sejam confiáveis, é necessária que a coleta, a organização e a análise dos dados sejam sistematizadas de modo a contemplar os componentes da TIC [Técnica do Incidente Crítico]”.

As entrevistas foram realizadas com os sujeitos de pesquisa, sendo eles selecionados por meio de enquetes. Assim, esta pesquisa possui, segundo Mattar (2001, p. 132), uma amostragem não probabilística, pois “a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou dos entrevistados no campo”, e nesse caso o julgamento ocorreu por meio dos entrevistados.

Foram elaboradas 31 questões, para a entrevista semiestruturada, sendo essas divididas entre os cinco fatores a serem observados: cultura organizacional, estrutura organizacional, estratégia de transferência do conhecimento, fator idiossincrático e estética organizacional. Fatores esses que compõem os indicadores para o compartilhamento do conhecimento no arquétipo desenvolvido e apresentado no Capítulo 4.

### 3.2.4.7 Apresentação e análise dos resultados

Nessa fase, ocorre a interpretação e análise dos resultados coletados da investigação empírica (Capítulo 6), por meio das entrevistas, sendo utilizada a análise de conteúdo, para atender aos objetivos da pesquisa, pois, segundo Campos (2004, p. 611), o método constitui “[...] um conjunto de técnicas utilizadas na análise de dados qualitativos”.

A análise de conteúdo teve sua primeira exposição sumária no livro *Content analysis in communication research*, de Berelson de Lazarsfeld, em 1948, considerado o primeiro manual desse método (FONSECA JUNIOR, 2012).

Para Bardin (2009, p. 42):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Assim, nesta pesquisa se utiliza a análise categorial, que, segundo Fonseca Junior (2012, p. 301), “[...] funciona por desmembramento do texto em unidades, em categorias segundos agrupamentos analógicos”, ou seja, em unidades. Nesse processo de categorização, conforme Bardin (2009, p. 199), a “[...] análise temática é rápida e eficaz na condição de se aplicarem significações manifestas”.

Segundo Lozano (1994, p. 141-142):

A análise de conteúdo é sistemática porque se baseia num conjunto de procedimentos que se aplicam da mesma forma a todo o conteúdo analisável. É também confiável ou objetiva porque permite que diferentes pessoas, aplicando em separado as mesmas categorias à mesma amostra de mensagens, possam chegar às mesmas conclusões.

De acordo com Oliveira (2008, p. 573), “as categorias empíricas devem ter alguns atributos que definem a sua qualidade, em termos de expressão dos significados contidos no texto”. Para tal, utilizará como categorias os fatores determinados no arquétipo. O autor afirma que “[...] sintetizam as unidades de registro extraídas do texto; agregam os significados existentes no texto em subconjuntos; são específicas; comportam a maior parte do material analisado”. Sendo assim, foram analisados por seus indicadores, tendo como premissa o alcance dos objetivos determinados para cada fator a ser analisado.

Como categorias, foram adotados para a análise dos dados os fatores determinados no arquétipo: cultura organizacional, estratégia de

transferência do conhecimento, estrutura organizacional, fatores idiossincráticos e estética organizacional, sendo esses, ainda subcategorizados por indicadores para uma análise mais detalhada. Cada categoria (fator) contém suas subcategorias (indicadores) e objetivos a serem alcançados (Apêndice D).

De acordo com Franco (2008), a demarcação operacional das categorias de análise tem por finalidade identificar os aspectos a serem observáveis na comunicação dos entrevistados, evidenciados pela forma de elementos comportamentais expressos verbalmente e relatados em suas ações, o que permite ordenar, organizar e desvendar elementos que foram manifestados nas representações comunicadas pelos entrevistados.

Após a análise realizada, pode-se verificar se o arquétipo corresponde ao objetivado. Se corresponde, parte-se para o relatório final com suas discussões e conclusões, caso contrário retorna-se à revisão bibliográfica.

### **3.2.5 Relatório final**

Verificado o arquétipo desenvolvido, apresenta-se o relatório final da pesquisa com suas discussões e conclusões. Nesta etapa, elaborou-se o relatório final da pesquisa em questão, mostrando os objetivos alcançados e respondendo à pergunta de pesquisa da investigação (Capítulo 7).

## **3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conjunto de processos descrito nesse capítulo teve o intuito de corroborar na investigação científica proposta por este estudo.

Assim, com os parâmetros metodológicos que norteou esta pesquisa, podem-se alcançar os objetivos traçados e norteadores para responder ao questionamento desenvolvido e desvelar aspectos de esferas e dimensões do fenômeno, evidenciando a relevância do tema para o mundo científico, bem como a contribuição às organizações, a partir do desenvolvimento de um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento como contribuição à implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

## **4 DESENVOLVIMENTO DO ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

Este capítulo tem por finalidade o desenvolvimento do arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional. Assim, foi dividido em três tópicos, a saber, considerações iniciais, desenvolvimento do arquétipo e considerações finais.

### **4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, utilizou-se como base para o desenvolvimento do arquétipo o modelo heurístico de transferência de conhecimento tácito, desenvolvido por Lemos (2008), e também os estudos de Jamil (2005), Davenport e Prusak (2003), Tassigny et al. (2012), Omerzel (2010), Subramaniam, Moganadas e Anbananthan (2011), Lin e Lee (2006) e Carneiro (2008).

### **4.2 DESENVOLVIMENTO DO ARQUÉTIPO**

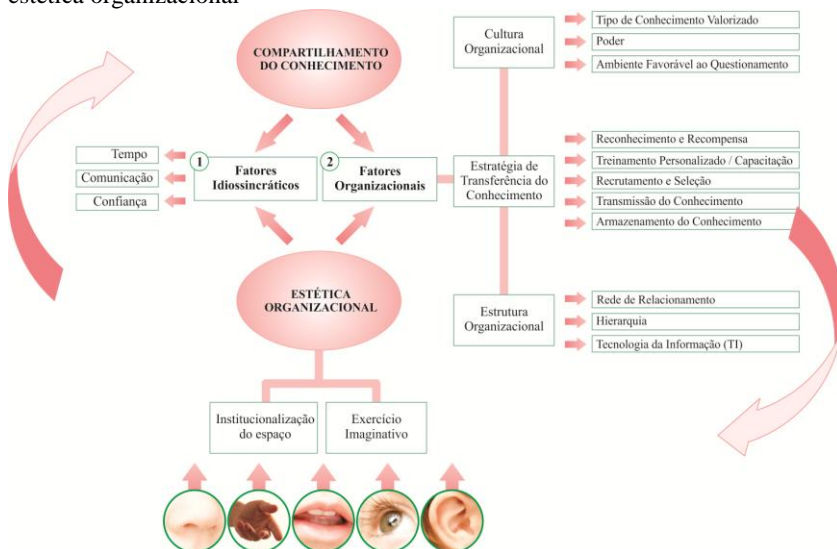
O arquétipo foi desenvolvido sob a lente da estética organizacional por entender que a estética assume várias dimensões organizacionais por sua pluralidade em busca de um bom funcionamento e manutenção nas empresas, tendo como foco o indivíduo e suas práticas, por meio de um ambiente partidário ao bem-estar, ao se sentir bem na organização para a geração de novos conhecimentos e ao despertar de potenciais criativos, enfatizando as conexões interpessoais e corporativas, facilitando o compartilhamento do conhecimento na geração de maior qualidade, eficiência e eficácia, tanto individual como organizacional.

O conceito de “Ba”, para Nonaka e Takeuchi (2008), pode ser entendido como um ambiente partidário ao surgimento de relacionamentos, por meio da interação dos indivíduos para a obtenção de novos conhecimentos, e, para que o compartilhamento do conhecimento efetivamente ocorra, é preciso ter um contexto propício e uma rede de interação e relacionamento.

O arquétipo desenvolvido vem de acordo com os preceitos de “Ba”, ao fomentar um ambiente apropriado, motivador e estimulador, facilitando atividades em equipe e o compartilhamento do conhecimento individual e coletivo, isto é, pela socialização do indivíduo para uma

ação consciente e voluntária. Na Figura 17, pode-se observar o arquétipo para o compartilhamento do conhecimento desenvolvido.

Figura 17 – Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional



Fonte: Elaborado pela autora sob a lente da estética organizacional.

O arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional partiu dos preceitos de Carneiro (2008) com relação às oito variáveis essenciais para uma gestão empreendedora, tendo como fonte de valor o indivíduo e a organização. Assim, o arquétipo desenvolvido foi dividido em dois fatores: idiossincrático (voltado para o indivíduo, por meio dos seus processos individuais intrínsecos) e o organizacional (com foco na arquitetura da organização, por meio da interação com os colegas de trabalho e das relações sociais no ambiente organizacional), ambos sob a lente da estética organizacional.

Para Bartol e Srivastava (2002) e Tonet e Paz (2006), o compartilhamento de conhecimento no trabalho refere-se ao compartilhamento de informações, ideias, sugestões e experiências importantes de um indivíduo com outros, sendo esse componente chave para o sistema de gestão do conhecimento.

Nessa pesquisa, o termo compartilhamento se deu devido à contribuição da estética organizacional como mediadora da gestão do

conhecimento por meio da valorização do indivíduo e seus sentimentos inerentes a suas vivências e percepções, pois o compartilhamento de conhecimento nas organizações pode sofrer influências, impactando esse processo de diferentes formas, advindas da própria organização, dificultando essa interação, construindo barreiras por meio do juízo estético. Esse juízo estético pode assumir, conforme a visão de Clair (1998), um desenvolvimento estético, sendo esse processado invisivelmente, podendo construir barreiras do silêncio aos silenciados.

No tocante, fatores idiossincráticos e organizacionais podem configurar barreiras ao compartilhamento do conhecimento, e o arquétipo desenvolvido considera essencial a criação de ambientes favoráveis ao compartilhamento e também a falar, ouvir e agir, dando espaço à sensibilidade dos colaboradores, ao seu bem-estar para relatarem uns aos outros suas vivências, práticas, agregando ao trabalho o valor do conhecimento que possuem.

#### **4.2.1 Fatores idiossincráticos**

Os fatores idiossincráticos buscam verificar as variáveis relacionadas a tempo, comunicação e confiança. Entende-se que essas variáveis são importantes no atual momento por estarem inerentes ao indivíduo, podendo influenciar no seu juízo estético e impactar na interação social.

##### **4.2.1.1 Tempo**

A questão de tempo para o compartilhamento do conhecimento, mesmo hoje sendo um recurso escasso, em que a tecnologia opera como facilitadora, é importante, pois exige relações sociais por meio de discursos, diálogos, vivências de cada um e reflexões (LEMONS; JOIA, 2012; LEMONS, 2008; DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

Com esse indicador, o arquétipo busca verificar junto ao colaborador a disponibilidade de tempo para compartilhar e receber conhecimento na organização, pois, segundo Disterer (2003), o compartilhamento do conhecimento não deve ser visto pela empresa como uma prática à parte e requer tempo para sua realização e reflexão, hoje incompatível com o mundo dos negócios.



#### 4.2.1.2 Comunicação

Refere-se a como se comunicar, se há clareza na linguagem existente na organização e em seus colaboradores para melhor compartilhar o conhecimento, evitando barreiras e o não entendimento. Assim, faz-se necessário verificar se os colaboradores da organização possuem facilidade em expressar os conhecimentos e também se o fluxo de comunicação entre os colaboradores é realizado de forma clara.

Para Tassigny et al. (2012), a comunicação é uma técnica importante para que haja interação e aperfeiçoamento em seus processos organizacionais e também para o fluxo de informação. Segundo Tonet e Paz (2006), para que ocorra o compartilhamento de conhecimento é essencial ter uma linguagem comum e clara entre os colaboradores, e uma barreira que se deve estar atento refere-se ao vocabulário utilizado, dificultando muitas vezes sua compreensão. Visto que, na visão de Sveiby (1998, p. 49), “o significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe”.

#### 4.2.1.3 Confiança

O sentimento de confiança também é uma variável importante, pois, segundo Tassigny, et al. (2012), Lemos e Joia (2012), Lemos (2008), Tonet e Paz (2006), Davenport e Prusak (2003), Nonaka e Takeuchi (1997) e Szulanski (1996), para que haja interação entre as pessoas de forma efetiva para o compartilhamento do conhecimento, é essencial ter confiança, pois quanto maior o sentimento de confiança entre as pessoas, menor são os riscos e as incertezas no compartilhamento do conhecimento.

Esse indicador no arquétipo busca verificar o sentimento de confiança, de segurança na questão de compartilhar informações e conhecimentos com os colegas no ambiente de trabalho, partindo da premissa que quanto mais confiança o colaborador tiver nas pessoas com quem trabalha e na organização, melhores serão os arranjos sociais para o compartilhamento do conhecimento.

### 4.2.2 Fatores organizacionais

Os fatores organizacionais trabalham com três vieses: cultura organizacional, estratégia de transferência do conhecimento e estrutura organizacional, pois se entende que a arquitetura organizacional é importante para todo o processo de compartilhamento.

#### 4.2.2.1 Cultura organizacional

O indicador referente à cultura organizacional, segundo Zheng, Yang e McLean (2010), Lemos (2008), Lin e Lee (2006) e Grover e Davenport (2001), contempla que, para o sucesso organizacional por meio do conhecimento, a cultura da empresa se faz essencial para a construção de segurança, confiança, influenciando fortemente no compartilhamento do conhecimento e sua gestão, sendo primordial para a potencialização do capital humano, proveniente de um ambiente favorável na criação de estímulos, motivação para o despertar criativo a novas ideias, comunicação clara, desenvolvimento de confiança e segurança. Esse viés no arquétipo tem como indicadores de análise: tipo de conhecimento valorizado, poder e ambiente favorável ao questionamento.

##### 4.2.2.1.1 *Tipo de conhecimento valorizado*

Na visão de Lemos e Joia (2012) e também de O'Dell e Grayson (1998), muitas organizações não levam em consideração os conhecimentos tácitos de seus colaboradores, como intuição, *insight* e habilidades pessoais; preferem formas mais tradicionais em sua gestão.

Assim, foi estabelecido nesse arquétipo um indicador para verificar se o conhecimento é valorizado pelos gestores e colegas de trabalho, potencializando o capital humano pela organização; se a organização possui uma cultura organizacional aberta para valorizar e utilizar opiniões, ideias e contribuições dadas por seus colaboradores para uma melhor performance organizacional.

##### 4.2.2.1.2 *Poder*

Com relação ao indicador de poder no arquétipo, foi estabelecido para verificar se o conhecimento é considerado pela organização, pelos gestores e colegas de trabalho como fonte de poder. O apoderamento pelo conhecimento pode gerar barreiras para o compartilhamento do conhecimento, pois, na visão que “conhecimento é poder”, tem-se como uma forma errônea de pensar e agir, e, segundo Davenport e Prusak (2003) e Lemos e Joia (2012), o conhecimento só tem valor se acessado e utilizado.

Na concepção dos autores, as pessoas podem utilizar o conhecimento na empresa, tendo como pano de fundo o poder, e

compartilhá-lo pode significar perda de respeito, influência, superioridade perante os demais membros da organização, promovendo barreiras.

#### *4.2.2.1.3 Ambiente favorável ao questionamento*

Esse indicador no arquétipo busca identificar se a organização abre espaço para possíveis questionamentos, tanto em relação ao próprio colaborador como também referentes às práticas dos colegas de trabalho.

Para Lemos e Joia (2012), Lemos (2008) e Davenport e Prusak (2003), é essencial um ambiente aberto para questionamentos na organização, para expressar com segurança as diferentes opiniões e ideias, facilitando a criação de novas ideias, além de lidar de forma mais eficiente com os possíveis conflitos e divergências existentes na empresa, agregando valor ao conhecimento individual e coletivo.

#### *4.2.2.2 Estratégia de transferência do conhecimento*

Esse viés organizacional, referente à estratégia de transferência do conhecimento, tem como variáveis: reconhecimento e recompensa, recrutamento e seleção, treinamento, transmissão do conhecimento e armazenamento do conhecimento.

##### *4.2.2.2.1 Reconhecimento e recompensa*

O reconhecimento e a recompensa no arquétipo busca verificar se os colaboradores são incentivados, reconhecidos e recompensados por suas práticas e pelo compartilhamento do conhecimento tácito que possuem entre seus colegas.

Lemos e Joia (2012), Lemos (2008), Joia (2006) e Davenport e Prusak (2003) asseguram que, para o compartilhamento do conhecimento, é preciso estabelecer uma cultura que incentive, por meio de gratificação monetária, aumento de salário, promoções, entre outras formas, facilitando as relações sociais e o encorajamento para tal.

##### *4.2.2.2.2 Recrutamento e seleção*

O indicador de recrutamento e seleção no arquétipo busca verificar se a organização se preocupa quando recruta e seleciona um colaborador com os conhecimentos que possui, pois se acredita que

conhecendo o perfil organizacional e individual de referência, fica mais fácil selecionar e contratar talentos para as funções da empresa, conforme os estudos de Wang e Noe (2010) e Rahman, Sambasivan e Wong (2013).

#### *4.2.2.2.3 Treinamento Personalizado (capacitação)*

O indicador de treinamento personalizado tem como objetivo no arquétipo verificar como é ministrada, na organização, a questão de treinar seus colaboradores e se priorizam o treinamento personalizado e o compartilhamento do conhecimento adquirido.

Para Marras (2001), o treinamento refere-se ao repasse ou a reciclagem de conhecimento, habilidades e atitudes proveniente da execução das práticas dos colaboradores ou otimização no dia a dia do trabalho. O seu repasse é essencial para as boas práticas organizacionais, bem como para o desenvolvimento do indivíduo e seus conhecimentos.

#### *4.2.2.2.4 Transmissão do conhecimento*

A transmissão do conhecimento como estratégia para o compartilhamento do conhecimento no arquétipo tem o propósito de verificar a reutilização do conhecimento codificado, as inter-relações sociais na empresa, bem como se o compartilhamento ocorre primordialmente pela interação entre os colaboradores.

Wang e Noe (2010) expõem que as empresas devem levar em conta a transmissão do conhecimento de especialistas para os iniciantes. Hansen, Nohria e Tierney (1999) compartilham que a transmissão do conhecimento está voltada para a comunicação e pode ser difundida entre as pessoas, por meio das interações ou no seu reuso já explicitado e compartilhado, não havendo a necessidade de interação nesse caso.

#### *4.2.2.2.4 Armazenamento do conhecimento*

A variável estratégica de gestão, armazenamento do conhecimento, busca verificar o conhecimento explícito existente na organização e seu uso, tendo como objetivo constatar se o conhecimento da organização está efetivamente armazenado na organização ou nos colaboradores.

Hansen, Nohria e Tierney (1999) dizem que o armazenamento do conhecimento pode ser difundido, reutilizado tendo como foco as pessoas, por meio da comunicação e dos diálogos, e também com

relação ao reuso do conhecimento já codificado, sendo esse utilizado pelos colaboradores sem a necessidade de interação entre eles.

#### 4.2.2.3 Estrutura organizacional

O viés relacionado à estrutura organizacional tem como indicadores a rede de relacionamento, hierarquia e tecnologia da informação (TI).

##### 4.2.2.3.1 Tecnologia da informação (TI)

Por meio do indicador tecnologia da informação (TI), busca-se verificar a comunicação organizacional, os processos e as ferramentas utilizadas para informações e, conseqüentemente, a transferência do conhecimento nas relações sociais. A TI possui vários tipos de ferramenta que podem ser utilizados e facilitam o processamento de informação, permitindo compartilhamento de visões, *insights*, rápido entendimento e utilização de várias linguagens.

Para Lemos e Joia (2012), dependendo da natureza do conhecimento, a TI pode contribuir com a comunicação entre os colaboradores e no compartilhamento do conhecimento. Carneiro (2008) corrobora que a TI é uma fonte de conhecimento, preponderante para a sobrevivência das empresas em uma economia baseada no empreendedorismo e na inovação, facilitando as relações entre as pessoas, e a organização torna-se fator crítico de sucesso.

##### 4.2.2.3.2 Rede de relacionamento

Para Lemos e Joia (2012), Lemos (2008), Joia (2006) e Davenport e Prusak (2003), a rede de relacionamento é uma forma de comunicação dentro da organização, e para isso faz-se necessário identificar onde está o conhecimento de que se precisa para buscá-lo e utilizá-lo.

A rede de relacionamento é uma variável que foca na empresa e em seus colaboradores, em saber onde está o conhecimento de que necessitam, para que possam utilizá-lo quando necessário, para as dificuldades existentes na organização e para a efetiva transferência do conhecimento entre as pessoas.

Dessa forma, este indicador no arquétipo tem a finalidade de identificar as relações entre os colaboradores e a comunicação entre

eles, bem como se os indivíduos possuem o conhecimento de que precisam ou sabem onde buscá-lo.

#### 4.2.2.3.3 Hierarquia

O indicador referente à hierarquia busca no arquétipo verificar a burocracia existente na organização, a clareza da gestão e se o processo de transferência do conhecimento em virtude da hierarquia existente na empresa impede ou inibe o compartilhamento do conhecimento, bem como a flexibilização existente e a complexidade necessária à transferência de conhecimento, pois se faz necessário que as pessoas estejam acessíveis, independentemente do seu nível hierárquico, quando necessitarem de seus conhecimentos.

Na visão de Lemos e Joia (2012), Lemos (2008), Joia (2006), Davenport e Prusak (2003) e O'Dell e Grayson (1998), ambientes organizacionais hierarquizados e burocratizados criam barreiras no fluxo de comunicação, compartilhamento e transferência de informação e conhecimento tácito, pois para que ocorra é necessário que os indivíduos sejam e estejam acessíveis quando necessitarem de seus conhecimentos, independentemente de sua posição hierárquica na empresa.

### 4.2.3 Fatores idiossincráticos e organizacionais sob a lente da estética organizacional

Mediante o arquétipo desenvolvido (Figura 17), podem-se perceber os dois fatores (idiossincrático e organizacional) sob a lente da estética organizacional, tendo como pano de fundo as variáveis institucionalização do espaço e exercício imaginativo. Questões relacionadas a sensibilidade, intuição, *insights*, sentimentos, percepções, essenciais para compreender a arquitetura organizacional rumo a novos horizontes e estratégias.

#### 4.2.3.1 Institucionalização do espaço

A institucionalização do espaço pela lente estética busca verificar o sentimento do colaborador em relação ao ambiente de trabalho, compreender como expressam seu juízo estético com relação à arquitetura organizacional e suas práticas de trabalho.

Trata-se da institucionalização dos espaços de participação social nas organizações e as relações existentes, o juízo estético que o colaborador faz em relação às suas práticas e pela modelagem do espaço

organizacional para satisfazer os objetivos traçados pela empresa, as necessidades e aspirações de seus colaboradores para um melhor relacionamento com o mercado.

#### 4.2.3.2 Exercício imaginativo

O exercício imaginativo tem como objetivo analisar, sob a lente da estética organizacional, se o colaborador, por meio de analogias, percebe as suas práticas e o ambiente em que trabalha, ou seja, se é agradável ou não, envolvente, indiferente, se possui fascínio ou repulsão, desconforto, bem como identificar por meio dos sentidos as relações entre o colaborador e a organização.

Refere-se ao entender do ambiente construído pelo colaborador no contexto da estética organizacional, entrar no seu mundo particular, e por meio do seu conhecimento sensorial-estético com base em memórias, expor analogia referente às rotinas desempenhadas e integradas ao seu corpo, mente e sentimentos, revelando uma interação direta com cada um dos cinco sentidos, em relação ao seu trabalho e ao ambiente organizacional de que faz parte.

### 4.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O arquétipo desenvolvido possui pluralidade na busca do compartilhamento do conhecimento nas organizações por meio da estética organizacional, permeando tanto nos fatores idiossincráticos como nos organizacionais. A estética se expõe de forma racional e empírica na arquitetura organizacional, alastrando-se de forma interdisciplinar e interprofissional como mediadora a um ambiente favorável à criatividade, à inteligência, ao conhecimento individual e coletivo.

Reitera-se a percepção de que a grandeza estética pode contribuir na análise organizacional, auxiliando em suas práticas, comportamentos, com a complexidade, ambiguidade e sutileza presentes no cotidiano organizacional. E que a utilização de novas estratégias de gestão sob a lente da estética organizacional pode ajudar as organizações a lidar com os riscos e os desafios do mercado contemporâneo, formado por constantes mudanças, estando elas mais aptas a estabelecer suas funções de forma plena, criativa e inovadora; pois se vive hoje em uma economia baseada no empreendedorismo e na inovação, autorrenovadora, onde o conhecimento é peça-chave nesse processo para o sucesso, e geri-lo se torna fundamental.

## **5 VERIFICAÇÃO DO ARQUÉTIPO PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

Este capítulo tem por finalidade mostrar a verificação do arquétipo desenvolvido. Assim, foi dividido em quatro tópicos, a saber: considerações iniciais; caracterização da organização selecionada, para realizar tal verificação; enquete, com entrevistas semiestruturadas com foco em incidentes críticos; considerações finais.

### **5.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

Nos dias atuais, faz-se necessária uma gestão diferenciada devido a uma reestruturação da sociedade mundial, na perspectiva de uma nova dinâmica econômica, exigindo das organizações um novo modelo de gestão, que possa se adaptar às novas demandas e exigências estabelecidas pelo mercado. Assim, um modelo de gestão empreendedora se faz pertinente, possibilitando buscar novas diretrizes organizacionais para um melhor desempenho e sobrevivência, no que se refere à inovação, às melhores práticas, às oportunidades em que se deparam, com aprendizado contínuo e, principalmente, à gestão distinta em relação à arquitetura organizacional e ao relacionamento com as pessoas que atuam na organização.

Para isso, faz-se necessário um líder que tenha perfil empreendedor para que se possa ter ações que propiciem a implementação de um modelo de gestão baseado no empreendedorismo.

Para poder verificar o arquétipo desenvolvido, selecionou-se uma organização com perfil empreendedor, pois se partiu do princípio de que, para cumprir os objetivos determinado nesse estudo, é primordial uma organização diferenciada das tradicionais, com foco voltado para o indivíduo, por meio de suas práticas e na organização através da interação social, com uma gestão voltada ao dinamismo do mercado, à visão contemporânea, refletida neste estudo pelo Grupo SCC, sob a liderança do Dr. Roberto Rogério do Amaral.

### **5.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO SELECIONADA**

A caracterização da organização se deu por meio de pesquisa documental e também por entrevista semiestruturada com o presidente do Grupo SCC, Dr. Roberto Rogério do Amaral, para que se pudesse ter



um melhor entendimento das práticas na organização e de sua arquitetura organizacional.

O descortinar da trajetória do Grupo SCC se faz presente na história do início das comunicações no estado catarinense e também no Brasil, pela sua caminhada “[...] no que diz respeito ao tempo, às tecnologias empregadas e ao modelo de gestão” (SBTSC, 2015).

Na Figura 18, pode-se observar o caminhar da organização, nesses 68 anos de trajetória, tendo como marcos as unidades de negócios do grupo e a fundação.

Figura 18 – Esquema do histórico das unidades de negócio do Grupo SCC e fundação



Fonte: Elaborado pela autora.

A história do Grupo SCC teve início em 1939 com Carlos Joffre do Amaral, um paulistano que se instalou em Lages, inicialmente por dois meses, para ensinar a montar um lote de rádios na região e até mesmo consertá-los, comprado por um comerciante em São Paulo para revender no mercado lageano.

Com apenas 23 anos, em 1939, chegou pela primeira vez a Lages. Na época, em São Paulo, o jovem Carlos Joffre era amigo de uma família que tinha uma fábrica de rádios – denominada Isnard. Ele trabalhava em uma fábrica de camas – que mais tarde passou a produzir as caixas em madeira para os enormes aparelhos de rádio produzidos pela Isnard. (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011, p. 54).

Carlos Joffre do Amaral tinha uma característica peculiar, a de se comunicar, fazendo vários amigos na cidade de Lages, onde resolveu se

estabelecer. Iniciou seu negócio com uma oficina de consertos e montagem de rádios, sua expertise na época. Com seus conhecimentos, começou a receber convites para instalar sistemas de som em festas e eventos em Lages e regiões vizinhas.

Assim, em busca de oportunidades, montou no centro de Lages um sistema de alto-falantes e serviço de comunicação, conhecido como *A voz da cidade*, no qual, diariamente, no final da tarde, as pessoas iam oferecer músicas e recados, além de receberem notícias importantes da região e do Brasil (período da Segunda Guerra Mundial).

O tempo foi passando. Em uma de suas viagens pela região, Carlos Joffre do Amaral avistou uma bela moça, Dona Ilse, pela qual se apaixonou e casou em meados de 1946. Um ano depois, ele, por problemas de saúde, e Dona Ilse, já grávida, precisaram ir a São Paulo para um procedimento cirúrgico, juntamente a um tratamento, tendo a perspectiva de ficarem em São Paulo não mais que dois meses, prevendo o nascimento do primeiro filho do casal em Lages. Mas as coisas não caminharam como o previsto. A criança nasceu antes do tempo, com oito meses de gestação, em São Paulo. Assim, a família só retornou a Lages em 1947.

Logo após seu retorno (15 dias depois de sua volta), Carlos Joffre do Amaral deu início a sua primeira empresa, a Rádio Clube de Lages, instalada no mesmo local de *A voz da cidade*, que, com o início da Rádio Clube de Lages (1947), deixou de existir, pois foi incorporada.

Com o passar do tempo, a Rádio Clube de Lages expandiu, e hoje, aos 68 anos no ar, é considerada uma das emissoras de maior credibilidade do estado de Santa Catarina, exercendo junto com a comunidade seu papel atuante nos problemas sociais, comunitários e econômicos da Serra Catarinense, principalmente em relação ao desenvolvimento de Lages.

Sob o comando do paulistano Carlos Joffre do Amaral:

o pioneiro das comunicações na Serra Catarinense, [...]. Como todo jovem desbravador, [...] sonhou, idealizou e colocou no ar uma das emissoras de maior credibilidade do Estado de Santa Catarina pelo papel fundamental que desenvolve junto à comunidade até os dias de hoje. Agora, com o comando do empresário Roberto Amaral, a Rádio Clube continua a desempenhar o seu papel, sempre presente e atuante nos problemas sociais, comunitários e econômicos da Serra Catarinense, principalmente

em relação ao desenvolvimento de Lages. (RÁDIO CLUBE, 2015).

Durante toda a sua trajetória, os programas da Rádio Clube vem ganhando espaço e se diversificando em sua forma de interagir com seu público, por meio de notícias, entrevistas, avisos de utilidade pública, previsão do tempo, bem como em projetos sociais também, com promoções e incentivos a campanhas solidárias, promovendo o sentimento de solidariedade aos seus ouvintes. Abrange hoje aproximadamente 37 municípios da Serra Catarinense, sendo a unidade de negócio mais antiga do grupo, tendo ela o seguinte lema: “Servir a comunidade e defender os interesses do público” (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011, p. 69).

Em sua trajetória, a forma de gerir modificou-se. No período da gestão de Carlos Joffre (1939-1976), a organização possuía “[...] uma administração familiar e centralizadora, sem preocupações com métodos e controles gerenciais”. Com o falecimento de Carlos Joffre, seu filho, Roberto do Amaral, assume a liderança da empresa (1976) e passa a gerir de forma “[...] sistematizada, marcada por uma estrutura hierárquica, funções preenchidas por pessoas especializadas, padronizações, encarreiramentos” (PANISSON et al., 2012, p. 51).

Em 1981, o SBT Santa Catarina teve seu início, por meio “[...] da concessão para exploração de um canal de televisão”, exercendo a atividade de “[...] retransmitir a programação da TVS, atual Sistema Brasileiro de Televisão (SBT), sendo a primeira afiliada da emissora nacional, que também fora fundada neste período”. Após dois anos de atuação, em 1983, ampliou sua área de cobertura para a região oeste de Santa Catarina, pois antes sua área de ação era apenas o Planalto Serrano. Em busca de novas oportunidades, realizou parcerias com a TV Cultura de Chapecó e com a TV O Estado de Florianópolis, que mais tarde se desmembrou, passando a cobrir todo o território catarinense.

Com o propósito de levar à comunidade uma programação qualificada e abrangente, a emissora vem conquistando seu espaço no mercado, com “uma programação que valoriza a cultura, alegre, informa e leva conteúdo, diariamente, às famílias catarinenses” (SBTSC, 2015).

O SBT-SC refere-se a um dos vértices de negócio do SCC, possui atualmente unidades em Florianópolis, Joinville, Criciúma, Blumenau, Chapecó, Itajaí e Lages, tendo a emissora cobertura em todo o estado de Santa Catarina, levando “informação, entretenimento, alegria, e muito conteúdo aos lares de todo o estado” catarinense (SBTSC, 2015).

Em 1983, a Rádio Gralha Azul foi fundada pelo sonho e esforço de empresários em ter uma rádio no município de Urubici, com o objetivo de atender à comunidade, uma das maiores extensões territoriais do estado de Santa Catarina. Pela oportunidade desenhada, teve o apoio e a participação do presidente do Grupo SCC, Dr. Roberto Amaral, primordial para operacionalização em prol da comunidade urubiciense (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011).

Assim, com o decorrer do tempo e das oportunidades de negócio, em 1987 é formado o Grupo SCC.

Novas oportunidades surgiram, e em 1991 foi fundada a Direta Telecomunicações, sediada em Lages – Santa Catarina, tendo como foco a operação de Serviço Móvel Especializado (SME) / *Trunking*, operando no estado catarinense e na região de Curitiba – Paraná. Esta unidade de negócio tem como visão “ser referência em solução de comunicação em Santa Catarina” e como principal objetivo o de “aproximar as pessoas através da comunicação” (DIRETA, 2015).

O sistema implantado é caracterizado pelo compartilhamento de canais de radiofrequência de uma forma desburocratizada, sigilosa, com privacidade e economia, permitindo a comunicação de diversos usuários, através de grupos pré-programados no sistema. Esta particularidade permite dividir cada região em diversas áreas e setores. (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011, p. 72).

Com viés para uma comunicação confiável, rápida e eficiente, em geral, seu público-alvo são “[...] os órgãos públicos e empresas privadas, que necessitam de agilidade e confiabilidade na comunicação com pequenos e grandes grupos em campo”. Atuante nos setores de segurança pública e privada, logística, transporte, saúde, obras, com amplo alcance e versatilidade, os modelos de rádio empregados podem ser fixos, veiculares e portáteis, sendo esse uma ferramenta de gestão, no gerenciamento de equipes de trabalho e também de frotas (DIRETA, 2015).

Em 1994, houve a oportunidade de franquear a Empresa Brasileira de Correios (ETC), surgindo a Agência de Correios Carlos Joffre. Tem como foco principal a prestação de serviços postais, mas também presta serviços à Rádio Clube de Lages, no que se refere à “[...] digitação de avisos das Prefeituras, Igrejas, notas de falecimento, documentos perdidos” etc. e serviços de impressão e etiquetas e

fotocópias para a comunidade em geral (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011, p. 75).

No ano de 1998, fundou a Fundação Carlos Joffre do Amaral (FCJ), uma entidade sem fins lucrativos, de direito privado, não governamental, que possui suas “[...] atividades e ações voltadas para a área de Assistência Social, Integração ao Mercado de Trabalho, Cursos de Qualificação Profissional, Programas e Projetos Culturais, Educativos, Científicos” etc., tendo a missão de “Promover a Cidadania para Todos como forma de garantir o desenvolvimento regional sustentável”, sob a visão de “Ser reconhecida como uma fundação de referência em assistência social e educação continuada” tendo como eixo norteador para galgar em sua missão rumo ao seu reconhecimento por meio da “Assistência Social; Educação Continuada; Assessorias e concursos” (FCJ, 2015).

Em 2002, iniciou mais uma unidade de negócio, a MVA Internet e TV por Assinatura, “é uma prestadora de serviços que utiliza a tecnologia [...] Sistema de Distribuição Multicanal Multiponto, um sistema de distribuição de canais, [...], permitindo o tráfego de dados e voz” (MVAHD, 2015). Na época, possuía sinal analógico, migrando para o sinal digital em 2011. A empresa tem como missão “Aproximar as pessoas através da comunicação”, sob a visão de “Ser referência em solução de comunicação em Santa Catarina”, constituída sobre os seguintes valores:

Credibilidade, cumpra sempre o que promete;  
 Empreendedorismo, seja pioneiro transformando conhecimento em novos produtos;  
 Responsabilidade Social, contribua para uma sociedade mais justa em um ambiente mais saudável;  
 Comprometimento, trabalhe com empenho, dedicação, cooperação e atitude;  
 Flexibilidade, adapta-se às situações e exigência do mercado;  
 Talentos, desenvolva e preserve nosso capital humano;  
 Felicidade, esteja feliz com o que faz. (MVAHD, 2015).

No ano de 2008, surgiu a oportunidade de fundar a TV Araucária, “feita pelos serranos para os serranos”, sendo a única atualmente que produz em Santa Catarina “quatro horas de programação regional em horário nobre, [...], todos os dias da semana. No restante da programação, retransmite a grade nacional da *Igreja Renascer em Cristo*” (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011, p. 74).

Em 2011, foi fundada a Rádio CBN de Lages, rádio em que a programação tem como foco a notícia, de perfil jornalístico, com “entrevistas e comentários que fazem relação ao dia a dia da cidade”, tanto local como regional. É importante ressaltar que a CBN, apesar de seu foco ser o jornalismo, também desenvolve trabalhos voltados ao esporte, por transmissões esportivas de pelo menos três jogos por semana da primeira e da segunda divisão do campeonato nacional, entre outros esportes (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011).

E, por fim, a mais nova unidade de negócio do Grupo SCC, a Animazoo, instituída em 2015, tem como foco o segmento de entretenimento infantil, que busca, “além de entreter, incentivar as crianças a respeitarem as diferenças e preservarem a natureza” (SBTSC, 27 jun. 2015).

Como mais uma oportunidade de mercado para o Grupo SCC, o Animazoo tem como premissa sua expansão, tanto no mercado nacional quanto internacional, e para isso o grupo já se preocupou em desenvolver suas práticas em três idiomas: português, inglês e espanhol.

É importante explicar que, na década de 2000, os filhos do Dr. Roberto Rogério do Amaral entraram na administração do grupo e desenvolveram uma gestão inovadora, baseada em processos e dividida em quatro grandes áreas: Produto, Mercado, Gestão e Institucionalização. Com o dinamismo de mercado e principalmente pelo perfil de Roberto do Amaral e a ânsia de crescimento da empresa, percebeu a necessidade de implementar uma nova forma de gestão, contando agora com mais dois gestores para comandar o Grupo SCC, seus filhos. O Grupo SCC passa a ser gerido nos palcos mercadológicos com flexibilidade estratégica, assumindo uma gestão diferenciada, tendo em seus holofotes o conhecimento e a informação.

Para isso, os gestores desenvolveram uma gestão voltada a processos, que parte do princípio de “uma real capacitação dos colaboradores, compartilhamento da informação e novas maneiras de redistribuição de poder entre os colaboradores, fornecedores e clientes, além da ênfase no capital e na responsabilidade social do Grupo” (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011, p. 66).

Uma gestão dividida em quatro eixos: Produto, Mercado, Gestão e Institucional (PMGI), em todas as nove unidades de negócio, na Fundação e nas diversas cidades catarinense em que atua. Essa gestão é capitaneada pelo presidente Dr. Roberto Amaral, tendo três vice-presidências, cada uma sobre um eixo do PMGI.

O eixo de Produto está sobre os holofotes (direção) de Roberto Dimas Ribeiro Amaral (filho de Roberto Rogério do Amaral e vice-

presidente do grupo), sendo ele responsável pelos produtos e serviços desenvolvidos pela empresa, relacionando-se diretamente com o usuário final. Já o eixo de Mercado, tem como líder Carlos Joffre do Amaral Neto (também filho de Roberto Rogério do Amaral e vice-presidente do grupo), responsável por tudo o que se refere a mercado, como vendas dos produtos e serviços, tendo como foco agências e clientes. O eixo de Gestão está sob o comando do vice-presidente Agostinho Abati, sendo ele convidado a fazer parte do grupo na área administrativa e financeira da organização. E o último eixo, o Institucional, é gerido pelo próprio Dr. Roberto Rogério do Amaral (presidente do grupo), sendo ele responsável pelo relacionamento interpessoal, geradores de estratégias e pelo relacionamento com autoridades e empresários (REVISTA SBT-SC 30 ANOS, 2011).

Por adotar uma gestão por processos, o Grupo SCC teve a necessidade de ingressar no Programa Parceiros por Excelência (PAEX), da Fundação Dom Cabral (FDC), em 2009, considerada a quinta melhor Escola de Gestão de Negócios do mundo.

Um modelo de gestão com foco em resultados para médias empresas:

é uma Parceria que reúne empresas de médio porte em busca da implementação de um modelo de gestão com foco em melhoria de resultados e aumento de competitividade. Por meio da construção gradativa de conhecimento e do intercâmbio de experiências, os participantes discutem seus modelos de gestão, colocando em prática ferramentas gerenciais e estratégicas. Tudo isso com os professores da FDC acompanhando lado a lado. Nesse ambiente, os resultados aparecem a médio e longo prazos, por meio do realinhamento da estratégia de cada empresa e com avaliações gerenciais mensais para mensurar o progresso dos negócios. (FDC, 2015).

O PAEX é um sistema de gestão de indicadores, desenvolvido em plataforma 100% web, “[...] que compara as metas de cada indicador com seus respectivos valores realizados”, que por meio de ferramentas tem “[...] o objetivo claro de melhorar a competitividade e otimizar os seus resultados globais”, permitindo que mensalmente ocorram avaliações, por meio de um painel de bordo, permitindo análises de “[...] situações críticas, as causas de mau desempenho e ações corretivas

cabíveis”, no que se refere ao “[...] planejamento estratégico e da visão de futuro da empresa, reavaliando individualmente o seu negócio” de forma contínua (FOLDER PAEX, 2015, p. 4).

Em busca de ascensão no mercado, com flexibilidade estratégica como foco em sua gestão, centrada no conhecimento e na informação, o Grupo SCC busca construir um futuro promissor e alcançar a excelência na gestão, aderindo ao PAEX, que norteia a otimização dos resultados globais das empresas que participam do modelo.

Assim, uma gestão organizacional integrada, inovadora, que enlaça em seu processo a teoria e a prática do dia a dia das organizações pela metodologia desenvolvida pelo PAEX, com uma gestão focada em melhorias, estimula uma gestão que tem como propósito buscar soluções adequadas e flexíveis, que levem a melhorias contínuas da gestão e dos resultados da empresa, com excelência por meio de seus líderes.

### **5.2.1 O Grupo SCC como organização empreendedora**

O presidente do Grupo SCC, Dr. Roberto Amaral, destaca-se por seu perfil empreendedor, pois, segundo Sarkar (2008, p. 26), “empreendedorismo é o processo de criação e/ou a expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”, visível na trajetória da organização. Assim, pode-se afirmar que o Dr. Roberto Amaral, por sua caminhada, possui como característica:

vocação para liderar e arregimentar pessoas, buscar oportunidades, ter iniciativa, estabelecer metas, ele aumentou em mais de cem vezes o faturamento de sua empresa, inovou em serviços, abriu novas frentes de negócios, e transformou uma empresa com pouco mais de dez colaboradores em um grupo com 280 funcionários. (PANISSON et al., 2012, p. 49).

Esses autores, em Comunicação empreendedora de sucesso: um estudo de caso sobre o presidente do Grupo SCC, analisaram as características empreendedoras do Dr. Roberto Rogério do Amaral, presidente do grupo, bem como relacionaram algumas características que, segundo eles, são fundamentais para as “[...] capacidades essenciais da organização” (PANISSON et al., 2012, p. 36). Por meio de entrevista realizada pelos autores com o Dr. Roberto Amaral, observaram que o



empreendedor possui todas as características, sendo umas mais intensas do que outras, que são:

[...] estabelecimentos de metas, planejamento e monitoramento sistemático, persistência, comprometimento, busca de informações, busca de oportunidades e iniciativa, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, persuasão e rede de contatos, e independência e autoconfiança (PANISSON et al., 2012, p. 64).

Costa, Barros e Carvalho (2011) identificaram três abordagens voltadas ao empreendedorismo: econômica, comportamental (behaviorista) e gerencial.

O empreendedorismo gerencial relaciona-se às habilidades (capacidades) e competências empreendedoras e sua relação com o ambiente organizacional, isto é, refere-se ao comportamento, à capacidade e à competência empreendedora e sua conexão com as práticas da organização. Isto é visível na trajetória do Dr. Roberto Amaral no transcorrer de sua gestão, das experiências vividas, decorrentes das atividades desempenhadas na empresa e principalmente nas mudanças necessárias para a expansão da organização com uma gestão inovadora e por processos.

Com relação à abordagem econômica, refere-se às relações entre o empreender e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento, em que o empreendedorismo impacta de forma social, econômica e política, com geração de emprego e renda, propiciando o desenvolvimento e crescimento econômico, sendo o empreendedor o ator principal. Este cenário pode ser observado no Grupo SCC, pela criação de suas unidades de negócio em diversas cidades, trazendo mudanças na economia local de cada região, bem como na comunidade, por meio da geração de empregos e renda, movimentando toda uma região proativamente, socialmente, economicamente, gerando mais riqueza, e politicamente, tendo como ator principal o presidente do grupo.

Empreendedorismo comportamental, segundo Costa, Barros e Carvalho (2011), está voltado ao perfil empreendedor, suas características e em compreender seu comportamento. Nos estudos de Panisson et al. (2012, p. 60), ficou evidente:

[...] que as capacidades relacionadas a automotivação, iniciativa, criatividade, estratégia,

experiência e relacionamento interpessoal viabilizam uma performance superior do líder e percebe-se que existem relações causais entre a capacidade empreendedora do líder e o desempenho das empresas por ele criadas.

Assim, pode-se afirmar que o Grupo SCC possui um líder empreendedor, e que, por suas práticas empregadas para gerenciar a empresa, à torna uma organização empreendedora.

No conceito de Carneiro (2008), uma gestão empreendedora é uma gestão fundamentada em oito variáveis, indispensáveis a uma gestão eficaz e promissora no ambiente mercadológico, tendo como alicerce o perfil empreendedor de seus gestores, para o sucesso no mercado contemporâneo. Para o autor, as oito variáveis para o sucesso de uma organização com cultura empreendedora são: a) liderança com cultura de execução; b) intraempreendedorismo; c) gestão por competências; d) gestão do conhecimento; e) cultura da inovação; f) planejamento estratégico; g) política de remuneração variável; h) tecnologia da informação.

Com relação à liderança com cultura de execução, Carneiro (2008) aborda a necessidade de interligar os três principais processos da organização: estratégia, pessoas e operações. Assim, é o modelo de gestão PMGI (maiúsculos) adotado pelo Grupo SCC e liderados pelos vice-presidentes, que por meio de sua gestão por processos para suas práticas, são subdivididos, onde cada uma das quatro áreas é composta de um conjunto de processos gerido por gestores, denominados pela empresa de pmgi (minúsculos) (Figura 19).

Figura 19 – Modelo de gestão PMGI e gestores pmgi das unidades de negócio e da fundação do SCC



Fonte: Elaborado pela autora.

Ressalta-se que, como o SBT-SC possui unidades em Florianópolis, Joinville, Joaçaba, Criciúma, Blumenau, Chapecó, Itajaí e Lages, cada unidade possui sua família de pmgi.

Dessa forma, pode-se afirmar que os vice-presidentes criam canais adequados para seus gestores com relação à comunicação e interação entre seus colaboradores, garantindo flexibilidade às mudanças, criatividade, intuitividade, polivalência e trabalho em equipe. Assim, a forma de liderança no SCC mostra comportamentos de colaboração para um clima de confiança em suas equipes, gerando resultados positivos para a empresa, aprimorando o desempenho, tanto individual como organizacional, sobre uma cultura de execução, colocando em exercício uma gestão empreendedora.

O intraempreendedorismo, na visão de Carneiro (2008), para uma gestão empreendedora refere-se aos empreendedores existentes na organização, na criação de inovação e valor agregado, pelo incentivo de colaboradores com perfil empreendedor e benefício da própria empresa. Com a gestão PMGI, os gestores possuem diversas atribuições e responsabilidades, podendo o mesmo gestor, dependendo do porte das unidades de negócio, ser responsável por mais de uma família de processos, ou seja, por mais de uma letra do pmgi (produto, mercado, gestão e institucional), liderados para terem atitudes, capacidade e competência em suas ações com liberdade, permitindo cooperação, aprendizagem, conhecimento e inovação na empresa, por meio de novas ações, descobertas e oportunidades.

Com relação à variável gestão por competências, Carneiro (2008) afirma que o ser humano é a mola propulsora das organizações, e devem ser geridas da melhor forma possível, pois se refere ao capital humano da empresa, em que, por meio de suas competências (conhecimento, habilidades, atitudes) e experiências, podem gerir a organização, agregando valor.

No SCC essas competências são geridas por seus diretores e gerências na busca de crescimento organizacional, pois o saber como fazer, originário de suas práticas, auxilia as empresas a enxergar as potencialidades que precisam e, com isso, buscar e treinar os seus colaboradores, bem como identificar, promover e despertar o espírito empreendedor, proporcionando resultados incrementais ou até mesmo novos para a empresa.

A gestão do conhecimento, em uma gestão empreendedora, segundo Carneiro (2008), é proveniente do conceito de que o conhecimento é o alicerce da economia e de uma gestão eficiente e

contemporânea, pois hoje é uma forte tendência e importante ferramenta na gestão das empresas.

O SCC, por meio das mudanças administrativas sob o foco de uma gestão por processos, dividida em quatro famílias: Produto, Mercado, Gestão e Institucional, estabelece algumas práticas para a implantação da gestão do conhecimento, por meio da comunicação e informação nas inter-relações e redes existentes na empresa, fomentando o desenvolvimento de novos conhecimentos no ambiente organizacional.

A variável cultura da inovação, segundo Carneiro (2008), aborda que a inovação em uma gestão empreendedora se faz essencial para garantir o sucesso da organização no mercado atuante. Para isso, os gestores precisam estar engajados com o objetivo e as estratégias da empresa para uma gestão contemporânea e diferenciada que o mercado pelea.

Ao observar a trajetória do SCC, faz-se notório e pertinente expor que o grupo busca e imprime diversidade em seus negócios, a partir de oportunidades e perspectivas de aprendizagem que propicia alinhado a uma gestão flexível estratégica na geração de vantagem competitiva, prevenindo a organização de ter uma visão míope, favorecendo, então, o processo de inovação no Grupo SCC.

A variável referente ao planejamento estratégico, que na abordagem de Carneiro (2008) refere-se a desenvolver possibilidades de ações que podem gerar boas saídas para a empresa, definindo seus planos de negócios nas diversas áreas da organização, pode ser identificada no Grupo SCC, por adotar um sistema de gestão de indicadores, aderindo ao PAEX, que traça um planejamento estratégico com visão de futuro de forma continuada, reavaliando individualmente cada indicativo, em busca de ascensão mercadológica, garantindo excelência em sua gestão por meio de seus líderes.

A política de remuneração variável para Carneiro (2008, p. 11) refere-se à forma de incentivos ao colaborador, atrelada ao desempenho, e a suas práticas na organização.

No Grupo SCC, não existe de forma clara uma política de remuneração, porém pode-se perceber que, pelas competências deliberadas de seus colaboradores e pelo formato de gestão desempenhada por ela (pmgi), um gestor pode exercer e é motivado a ter diversas funções e responsabilidades nos quatro campos, tendo mais responsabilidades e comprometimento com a unidade de negócio que atua ao atendimento de metas e objetivos de desempenho operacional,

tendo, assim, relação direta com o comportamento empreendedor do colaborador e sincronia com os resultados esperados da empresa.

A última variável refere-se à tecnologia da informação, que na perspectiva de Carneiro (2008) também é uma ferramenta importante para a empresa, pois ao ter uma grande quantidade de informação e saber tratá-la, analisá-la e armazená-la, onde todos envolvidos na organização possam a qualquer hora e local ter acesso, acelera a tomada de decisão, podendo gerar diferencial competitivo.

O Grupo SCC, por ter seu perfil e lema relacionados à comunicação e informação, tem isso bem claro e desenvolvido em sua gestão e principalmente em suas práticas, na integração das equipes, na organização por meio de ferramentas, como *e-mail*, portal da empresa, telefone e *WhatsApp*, gerenciando a informação de forma rápida e eficiente, facilitando a tomada de decisão dos colaboradores, a agilidade dos processos organizacionais e mais velocidade nas ações relacionadas diretamente aos clientes da organização, de modo a manter a organização e as pessoas operantes e competitivas no ambiente mercadológico atuante.

Por fim, pode-se expor que o Grupo SCC é regido por um modelo de gestão empreendedora, por processos gerenciais focados no Produto, Mercado, Gestão e Institucional (PMGI), que se interligam, tendo como alicerce dessa gestão o tripé: estratégia, pessoas e operações, sendo esses essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações contemporâneas.

Assim, após a seleção da organização em estudo, e sua caracterização e identificação como organização empreendedora, partiu-se para a seleção dos sujeitos da pesquisa.

### 5.3 SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados via enquetes. Em primeira mão, Enquete 1, realizada com os diretores do PMGI (Presidente e vice-presidentes do Grupo SCC); para dar continuidade à seleção dos sujeitos da pesquisa, via Enquete 2.

### 5.4 ENQUETES 1 e 2

Foi feita uma enquete (Enquete 1) com os quatro vice-presidentes (gestores do PMGI) do Grupo SCC, solicitando a indicação de três colaboradores que se destacam. Cada um deles indicou três gestores

(pmgi) de sua área de atuação, que se diferenciam dos demais em suas práticas para aplicação da entrevista, compondo 12 entrevistados.

Esses, por sua vez, após serem entrevistados, indicaram por meio de uma nova enquete (Enquete 2) até cinco colaboradores (da sua área de atuação) para dar sequência à composição dos sujeitos de pesquisa, composta de 60 entrevistados, totalizando 72 sujeitos (Apêndice E).

Por ser uma enquete, podendo os gestores do pmgi indicar até cinco colaboradores, alguns indicaram menos colaboradores (Quadro 6).

Quadro 6 – Panorama da enquete feita com os gestores do pmgi indicados para compor a amostragem da pesquisa

<b>GESTORES DO pmgi</b>	<b>Nº DE INDICADOS PARA ENQUETE</b>
Ep <sub>1</sub>	4
Ep <sub>2</sub>	3
Ep <sub>3</sub>	1
Em <sub>1</sub>	1
Em <sub>2</sub>	5
Em <sub>3</sub>	3
Eg <sub>1</sub>	2
Eg <sub>2</sub>	3
Eg <sub>3</sub>	2
Ei <sub>1</sub>	4
Ei <sub>2</sub>	3
Ei <sub>3</sub>	3
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Também ocorreram na enquete algumas indicações com duplicidade e triplicidade do sujeito. Isto ocorreu pelo fato de a gestão PMGI ser subdividida em pmgi em suas unidades de negócio e fundação, e os gestores do pmgi poderem assumir mais de uma área de atuação, ou seja, em uma unidade de negócio o gestor pode atuar em mais de uma área da gestão (produto, mercado, gestão e institucional). A enquete proporcionou em alguns momentos que colaboradores fossem citados mais de uma vez para compor a seleção dos sujeitos da pesquisa, assim, como resultado, tem-se 23 sujeitos.

Portanto, com os 23 sujeitos indicados pelos gestores do pmgi, junto com os 12 sujeitos de pesquisa indicados pelos diretores do PMGI, tem-se como resultado da composição da amostragem por enquete um total de 35 sujeitos que foram entrevistados.

Em seguida, partiu-se para as entrevistas com os sujeitos indicados.

## 5.5 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS COM FOCO EM INCIDENTES CRÍTICOS

Em primeiro lugar, elaborou-se o roteiro para a entrevista semiestruturada com foco em incidentes críticos com os sujeitos selecionados.

O roteiro contempla os fatores, indicadores e objetivos a ser alcançados com as perguntas elaboradas como fio condutor para a verificação do arquétipo desenvolvido (Apêndice D).

Com a aplicação da entrevista, buscou-se adquirir informações para entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a cada indicador, de forma detalhada, a fim de levantar motivações, crenças, percepções e atitudes em relação ao objeto a ser investigado.

Flanagan (1973, p. 109), estudioso da técnica do incidente crítico, diz que “[...] é essencialmente um procedimento para reunir fatos importantes relacionados com o comportamento em situações definidas”.

A técnica do incidente crítico para essa pesquisa está pautada nos fatores que compõem o arquétipo desenvolvido: cultura organizacional, estrutura organizacional, estratégia de gestão do conhecimento, fator idiossincrático e estética organizacional. Essa técnica permite uma vasta descrição, fornecendo a clareza necessária para a análise dos dados que será realizada posteriormente.

Utilizando esses fatores, a técnica do incidente crítico buscou a interpretação das atividades dos colaboradores da empresa por meio de:

- tipo de conhecimento valorizado;
- poder;
- ambiente favorável ao questionamento;
- rede de relacionamento;
- hierarquia;
- tecnologia da Informação (mídia);
- reconhecimento e recompensa;
- recrutamento e seleção;
- treinamento;
- transmissão do conhecimento;
- armazenamento do conhecimento;
- tempo;
- linguagem;

- confiança;
- institucionalização do espaço pela lente estética.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas e estão guardadas com a pesquisadora.

## 5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Grupo SCC tem buscado sua contemporaneidade em um novo modelo organizacional PMGI, autorrenovador, com uma gestão empreendedora, pois abre espaço para que seus colaboradores atuem de forma empreendedora, rumo à maior eficácia na busca de novas oportunidades e inovação.

Para tal, com a parceria da Fundação Dom Cabral, compromete-se em buscar excelência em gestão, por meio de líderes e colaboradores, com flexibilidade estratégica em suas ações, sensibilidade, planejamento e acompanhamento das mudanças, e interpretar da melhor forma para alinhar com o objetivo da empresa, vislumbrando melhoria e desenvolvimento organizacional de forma contínua, sendo essas condicionadas ao fator ambiente, às pessoas e suas expertises e evolução e também à capacidade de adaptação e flexibilidade perante às vivências e ao mercado.



## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS NA VALIDAÇÃO DO ARQUÉTIPO DESENVOLVIDO

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de verificação do arquétipo desenvolvido para a sua validação e aplicabilidade no contexto das organizações.

As seções tratam do compartilhamento do conhecimento por meio de fatores idiossincráticos e organizacionais. Cada um deles foi analisado na perspectiva de verificação do arquétipo desenvolvido para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

A estética organizacional está presente em diversas dimensões organizacionais por sua pluralidade (idiossincráticos e organizacionais), tendo como premissa o indivíduo e sua essência (corpo, mente e sentimentos) e um ambiente partidário à criatividade, ao conhecimento e à inovação.

### 6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Seguindo as etapas definidas no capítulo dos procedimentos metodológicos, depois de selecionada a organização empreendedora, bem como os sujeitos de pesquisa por meio de enquetes, foram feitas entrevistas, cuja intenção consistiu na validação dos dados encontrados na realidade organizacional, em congruência com os elementos encontrados na revisão bibliográfica e nos dados coletados. Partiu-se, então, para a apresentação dos resultados obtidos por meio da aplicação da técnica de análise de conteúdo das entrevistas com foco em incidentes críticos.

### 6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COM A APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS COM FOCO EM INCIDENTES CRÍTICOS

Para a realização da análise dos dados, foi realizada uma investigação empírica com 35 colaboradores do Grupo SCC, indicados por meio de enquetes, utilizando a análise de conteúdo categorial, podendo, assim, observar e analisar nas mensagens dos sujeitos de pesquisa evidências de forma ordenada e organizada.

Essa ordem e organização se deram por meio da análise dos fatores idiossincráticos e organizacionais sobre o viés da estética

organizacional, que permeia por sua pluralidade os dois campos de análise. Com relação aos fatores idiossincráticos, foca-se na subjetividade do indivíduo, na forma como percebe o ambiente (institucionalização do espaço), tendo como indicadores de análise: tempo, comunicação e confiança. Nesse momento da análise, um exercício imaginativo também foi analisado, para perceber nos entrevistados sensações intrínsecas, inerentes a eles e aos seus sentidos.

Com relação aos fatores organizacionais, a análise de conteúdo foi voltada para a organização, sua cultura, estratégia e estrutura. Por meio da estética organizacional, a análise teve como foco a percepção do sujeito de pesquisa quanto a esses elementos da organização, essenciais para o compartilhamento de conhecimento.

### **6.2.1 Fatores idiossincráticos**

Esse fator está voltado aos indicadores pela tríade: tempo, comunicação e confiança. Corresponde às percepções que os colaboradores possuem da organização e de seu trabalho, podendo exercer propriedades motivacionais, influenciar de forma positiva na qualidade e na produtividade de suas práticas.

#### **6.2.1.1 Tempo**

Ao perguntar aos entrevistados como avaliam a questão de tempo e oportunidade para compartilhar e receber conhecimento de outras pessoas na empresa, ficou evidente que o tempo está se transformando em um recurso restrito.

**E<sub>26</sub>:** Essa questão de tempo eu acredito que acabamos não tendo muito em função da correria do dia a dia [...]. Mas quando há a possibilidade, estamos sempre trocando ideias, conhecimentos. Quando vamos tomar um cafezinho, já conversamos um assunto que é pertinente ao trabalho um do outro, dicas e orientações [...].

**E<sub>6</sub>:** A empresa é focada em resultados, mas não em querer que as pessoas estejam o tempo inteiro trabalhando em 220 [220 volts]. Isso é muito bom na empresa, ela deixa você ter tempo para pensar em novos projetos, trabalhar em um projeto de

longa duração. Eu vejo isso de uma maneira ímpar na empresa.

**E<sub>2</sub>:** Na verdade é bem aberto isso. Até já conversamos com o “P” para aproveitar e usar mais esse tempo, porque nós temos centro de treinamento, horário vago, e às vezes por causa do setor operacional ser mais corrido, acabamos não aproveitando 100% disso. Na verdade, aproveitamos um percentual bem baixo. Mas aproveitamos cada vez um pouco mais, as palestras são gratuitas, o conhecimento do pessoal é interno e temos professores que trabalham na nossa área na empresa, mestrados, pós-graduados, com vasto conhecimento. Temos tempo e oportunidade, mas não são 100% utilizados, estamos buscando mais [...].

**E<sub>3</sub>:** Acho que é bem trabalhado. Claro que sempre temos aquele sentimento de que deveríamos investir mais tempo nessas questões de compartilhamento de informação, de planejamento, parar para analisar, de aprender e olhar para frente. Sempre temos a visão de que deveríamos ter mais tempo. [...], eu creio que conseguimos, sim, ter essas oportunidades, seja na troca de informações por *e-mail*, pelos compartilhamentos do *WhatsApp*, em nossos encontros, convenções que realizamos internamente. Temos [sua equipe] o hábito de ler uma reportagem interessante e compartilhar, passar o *link* para que todos leiam, ou destacamos alguma coisa e compartilhamos. No nosso grupo da área de mercado, temos a cada 15 dias um desafio, cada profissional tem que ler um livro, e trazer para o grupo o que leu e quais os destaques. Em alguns casos, até trocamos os livros, isso se forem voltados para nossa área. Matérias e artigos também estão sempre sendo compartilhados. Então, eu creio que pelo perfil do nosso negócio, da nossa empresa, e dos nossos profissionais, eu acho que está bem adequado e conseguimos compartilhar.

Ao falarem a respeito do indicador tempo e oportunidade para o compartilhamento e recebimento de conhecimento, evidenciam que é intrínseco a cada um, que a empresa abre espaço, mas que depende também da atitude do colaborador.

**Eg:** [...] Eu tenho que achar tempo para compartilhar o que eu conheço, ou o que o outro pode dividir comigo. Então eu acho que é muito da pessoa. Se eu tenho necessidade e sinto necessidade de saber mais, tenho que buscar com quem sabe, com quem está disponível para isso, [...]. A administração do tempo não é só ver que a caixinha [lugar de entrada das tarefas] está vazia e não ter nada para fazer, [...].

Contudo, outro aspecto emergiu das entrevistas com relação ao tempo, um recurso restrito nos dias atuais, porém é de extrema importância saber administrá-lo.

**E30:** Quando se fala em tempo é complicado. É a única coisa que não conseguimos administrar na vida, por mais que se diga: eu consigo administrar o tempo. Não, não consegue. [...]. Mas oportunidade de compartilhar conhecimento na empresa existe, mas talvez a administração do tempo não permita. Eu quero que me prove quem consegue administrar o seu tempo, para me ensinar, porque estou precisando.

A grande maioria dos relatos revela que, apesar de o tempo ser cada vez mais escasso, percebe que a empresa abre espaço e dá oportunidade para que haja o compartilhamento de conhecimento na organização, por meio de treinamentos, reuniões, palestras e até nos “momentos do cafezinho”.

Davenport e Prusak (2003), Disterer (2003) e Lemos (2008) compartilham da opinião de que o tempo no mundo contemporâneo está cada vez mais escasso e não deve ser desperdiçado, visto que é importante para o compartilhamento do conhecimento.

Com esse indicador, o arquétipo buscou verificar junto ao colaborador a disponibilidade de tempo para compartilhar e receber conhecimento na organização. Por meio das entrevistas, pode-se evidenciar que a empresa disponibiliza e oportuniza tempo para o compartilhamento e recebimento de conhecimento. Entretanto, segundo

relatos, é importante que o colaborador aproveite esse tempo, perceba que é importante para o seu desenvolvimento e o explore da melhor forma possível.

Pode-se perceber pelos relatos que a empresa disponibiliza e oportuniza tempo para essa interação. Todavia para alguns ainda não está claro que essa prática é fundamental para o seu desenvolvimento e de seus colegas de forma proativa para a organização. Tal fato pode vir a inibir que seus colaboradores despendam de tempo para essa prática, dificultando o compartilhamento do conhecimento no grupo.

As respostas dos entrevistados evidenciaram a importância do indicador tempo citado no arquétipo desenvolvido como um fator importante para o compartilhamento do conhecimento. Faz-se necessário que as empresas despendam dessa oportunidade no ambiente organizacional para gerar desenvolvimento individual e coletivo.

Essa é uma indagação importante que vem ao encontro ao dinamismo do mundo moderno, tornando-se escasso, mas essencial para que haja compartilhamento do conhecimento por meio das interações sociais na organização.

#### 6.2.1.2 Comunicação

Ao perguntar aos entrevistados como compartilham o conhecimento que possuem com os outros colegas, ficou evidente que é por meio de uma conversa direta, interagindo socialmente.

**E<sub>16</sub>:** Conversando. Às vezes eles pedem opiniões, [...] Eu me sinto feliz de poder dividir o que eu vou aprendendo, do que eu vou pegando aqui e ali, de poder ajudar quando eles chegam e dizem: [...] será que é assim? Então me sinto muito contente e valorizada, [...], e quando eu sento à mesa onde estão pessoas experientes e profissionais e elas ouvem a minha opinião, é muito satisfatório.

Também nas entrevistas ficou evidente que muitos esperam reuniões ou situações mais formais para se comunicar e compartilhar conhecimentos.

**E<sub>4</sub>:** Na nossa equipe fizemos mensalmente uma reunião de planejamento e dividimos informações, repassamos e agregamos conhecimento. Estamos

também dividindo isso, então os cursos e as palestras que eu faço, sempre procuro trazer para eles e repassar a todos. [...] Só assim se tem uma equipe eficiente, onde todo mundo aprende. Tem que se dividir o aprendizado, não pode ficar só num.

**E<sub>20</sub>:** Hoje o meu compartilhamento com os colegas é através das reuniões que temos semanalmente, por meio de grupos de redes sociais. Elas acabam funcionando para eu compartilhar vídeos, artigos, leitura de um livro que acabamos recomendando, também a troca de um filme que assistimos e é legal. O compartilhamento é feito dessa maneira: e-mail, um artigo que a gente vê que é legal, lê na [revista] Exame, no *site* do jornal Estadão, ou na Folha. Enfim, de você compartilhar no grupo um *link* que tem uma matéria bacana. É muito nessa linha, de estar trocando esse tipo de conhecimento e informação. Então isso funciona muito dessa maneira, nós temos pelo menos uns cinco grupos [de *WhatsApp*] na empresa. Temos uma equipe campeã, o Grupo SCC, um grupo de gestores de mercado nacional, temos um grupo aqui da unidade de Joinville, outro de Blumenau. Então temos muitos grupos e assim que funcionamos, compartilhando e trocando informações e conhecimento, e o SBT tem isso muito forte, porque está na nossa cultura [organizacional].

Esse indicador da comunicação demonstra na empresa pesquisada que há clareza na linguagem existente na organização e com colaboradores para melhor compartilhar o conhecimento, evitando barreiras e o não entendimento da mensagem.

Assim, pode-se evidenciar que, apesar de a comunicação na empresa pesquisada ocorrer de forma tranquila e com fluidez, há alguns colaboradores que esperam momentos mais oportunos, em sua visão, ambientes mais formais para o compartilhamento do conhecimento, ou por ferramentas de TI. Isso talvez ocorra por não se sentirem à vontade para uma interação social informal mais ampliada no ambiente organizacional, ou também pelo fator tempo.

Para Tassigny et al. (2012) e Davenport e Prusak (2003), a linguagem – a comunicação – é um processo essencial para que haja

interação organizacional, gerando maior confiança entre os indivíduos para o compartilhamento ser efetivado da melhor forma possível, promove o diálogo, a troca de informações, de experiências e a participação de todos os níveis organizacionais, podendo propiciar o compartilhar estratégias e agregar valor à organização.

Tal indicador do arquétipo desenvolvido possibilitou verificar a importância da comunicação na organização, evidenciando o fluxo desta entre seus colaboradores e a participação de todos nesse processo, independentemente da função que exerce em benefício do desenvolvimento organizacional.

### 6.2.1.3 Confiança

Com relação ao indicador confiança, foi questionado aos entrevistados como descrevem o sentimento de confiança para compartilharem informações e conhecimento com os colegas de trabalho.

**E<sub>5</sub>:** O que temos é muito claro na empresa. Essa questão de confiança é básica, ainda mais no nosso negócio que lidamos com um volume grande de informações, temos que confiar nas pessoas. Claro, que sabemos que tem informações que devem ser abertas a todos, outras para um grupo menor, e outras informações diretamente para a pessoa interessada num grupo fechado. Mas, em geral, não temos na empresa nenhum tipo de situação, pelo menos nesses dois anos e meio em que eu estou na empresa, não vi nenhuma situação onde se tenha visto quebra de confiança a partir de informações relevantes ou sigilosas do grupo, que tenha vazado, ou que tenha sido levado para quem não deveria. Temos muitos documentos que trafegam por *e-mail*, apontado para uso interno, eu não vi em momento algum isso externado propositalmente, ou qualquer outra forma que quebre a confiança. Então, isso para nós é um princípio básico, está nos nossos valores, de confiar, ser correto, cumprir o que promete. Enfim, isso para nós, a confiança, é uma prerrogativa básica que não se abre mão.

**E<sub>30</sub>:** Confiança. Se você não tiver confiança, você não está no mercado. Se você não tiver confiança, você não vende. Se você não tiver confiança, você não fica cinco anos em uma empresa. Se você não tiver confiança, você não se torna um membro do Grupo SCC.

O indicador *confiança* do arquétipo desenvolvido evidencia a importância de se ter o sentimento de confiança no ambiente organizacional para que não ocorram barreiras no compartilhamento do conhecimento, proporcionando o sentimento de segurança para garantir uma linguagem clara, eficiente, sem temores, sem receios, ampliando o fluxo de comunicação organizacional por meio da socialização dos conhecimentos de seus colaboradores, garantindo mais eficiência e eficácia em suas práticas.

O sentimento de confiança também é uma variável de extrema importância, pois quanto maior o sentimento de confiança entre as pessoas, menor são os riscos e as incertezas no compartilhamento do conhecimento. Ao perguntar aos entrevistados sobre o sentimento de confiança, de segurança na questão de compartilhar informações e conhecimentos com os colegas, pode-se evidenciar que a confiança, a segurança com relação ao trabalho é bastante forte, sem melindres, ainda que a empresa tenha isso como premissa em sua arquitetura organizacional.

Lemos (2008), em seu modelo, aborda que para o compartilhamento de conhecimento tácito na empresa tenha sucesso é importante que se tenha confiança entre as pessoas, e para isso é necessário que se tenha uma boa relação, sinergia, interação, tanto no contexto social como no cultural em que estão inseridas.

Pode-se afirmar, então, que confiança não é algo fácil de ter, de conquistar. Para isso, são necessários esforços para a criação de um ambiente baseado favoravelmente na confiança mútua, pois é ela que determina o tipo de conhecimento passível de ser compartilhado.

### **6.2.2 Fatores organizacionais**

Os fatores organizacionais para o compartilhamento do conhecimento estão voltados para a tríade: a) cultura organizacional, por meio do tipo de conhecimento valorizado, do apoderamento e do ambiente favorável ao questionamento; b) estrutura organizacional, por meio da rede de relacionamento, hierarquia e tecnologia da informação;



c) estratégia de transferência do conhecimento, por meio do reconhecimento e recompensa, do recrutamento e seleção, treinamento, transmissão do conhecimento e armazenamento do conhecimento na organização.

### 6.2.2.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional, de acordo com Lemos (2008), Lin e Lee (2006) e Zheng, Yang e McLean (2010), é vital para a promoção do compartilhamento do conhecimento, e para tal, faz-se essencial um clima favorável, salientando o dispor de tempo, uma comunicação clara, ter confiança para que possa potencializar o capital humano, facilitando, assim, a participação e aprendizagem individual e coletiva, e também a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Essa categoria no arquétipo desenvolvido vem delinear a importância da cultura organizacional no processo de compartilhamento do conhecimento, pois exprime a identidade da organização construída ao longo de sua trajetória, impregnando em suas práticas representações mentais e significados coesivos junto aos seus colaboradores, em torno de um mesmo objetivo, e também no agir, contribuindo no processo de harmonização organizacional. Por isso, um processo de implementação de gestão do conhecimento nas empresas requer uma análise do imaginário organizacional, desenvolvido pelos valores e representações mentais estabelecidas sinergicamente com seus membros, focado em inovação, experimentação, aprendizado contínuo, voltado para a ação e flexível a mudanças.

No arquétipo desenvolvido, o fator cultura organizacional é analisado pelos indicadores: tipo de conhecimento valorizado, poder e ambiente favorável ao questionamento.

#### 6.2.2.1.1 *Tipo de conhecimento valorizado*

Ao questionar os entrevistados se os colegas e gestores apreciam sugestões e ideias que possuem, tendo como base o seu conhecimento, pode-se evidenciar que o conhecimento é valorizado e os entrevistados também são instigados, pelos gestores da empresa pesquisada, a darem sugestões e ideias, conforme os relatos.

E<sub>1</sub>: São sempre bem receptíveis. Assim, sempre que eu tenho alguma coisa para passar, alguma ideia, sempre aceitam no horário que for. Sou

atendida para falar sobre isso, sobre qualquer coisa que eu queira mudar. Até quando não falo, eles me chamam para conversar sobre isso, sobre as mudanças, ou o que fazer. Acho essa parte de extrema importância, de poder falar mesmo, dessa abertura.

**E<sub>4</sub>:** Sempre de forma muito positiva. O meu superior direto é o mercado, é o M do PMGI [...], é muito legal, porque essa abertura que ele nos dá nos possibilita isso. Então, dividimos ideias, trocamos ideias, e ele está sempre aberto a sugestões. Isso faz com que consigamos nos desenvolver.

**E<sub>5</sub>:** Temos uma postura [Cultura Organizacional], e isso está muito de acordo com a visão do Grupo SCC, em ser participativo, [...] trocamos informações. [...] E, nessa dinâmica, abrimos espaço para os colegas passarem suas opiniões, questionarem, sugestões, de como melhorar o processo, de como podemos fazer melhor o nosso trabalho, numa visão crítica, mas também numa visão de incentivar um ao outro. [...] E isso é estimulado pela governança, pela diretoria, e isso tem criado uma prática que tem dado muito certo, cria um clima positivo, de uma dinâmica positiva de trabalho.

**E<sub>16</sub>:** É sempre muito bem vinda as minhas sugestões, eu sempre tive total liberdade de expor minhas opiniões, e também de relatar a opinião sobre o que eu acho, tanto positivamente quanto negativamente. Eles sempre aceitaram muito bem, e eu tenho total liberdade aqui dentro para isso.

**E<sub>19</sub>:** Uma das coisas que é mais legal no grupo é isso. Não tem um formato fechado, dizemos que é caótico. Caos e ordem, andando juntos, há sempre uma possibilidade, nada é engessado. Todas as sugestões, não só a minha, mas da equipe, é sempre vista e a discutimos, é uma das coisas mais interessantes, em uma empresa familiar, [...] o dono permite que você o contrarie, e é instigado a isso, a discutir, provocar atrito para que as coisas

caminhem melhor, pois acreditamos que a fricção faz com que vamos em frente.

Pode-se perceber, através das entrevistas, que o indicador *tipo de conhecimento valorizado* do arquétipo desenvolvido evidencia a importância de se ter uma cultura organizacional que valorize o conhecimento de seus colaboradores por meios de sugestões, *insights*, ideias, potencializando o capital humano que nela atua. Leva em conta os conhecimentos tácitos, valorizando intuição, vivências, habilidades pessoais para o desenvolvimento organizacional, ajudando a distinguir e gerar criticidade do uso mais apropriado do sentido àquela informação, transformando-a em conhecimento.

Assim, é importante que as organizações verifiquem o tipo de conhecimento valorizado em seu ambiente, pois, segundo O'Dell e Grayson (1998), muitas delas, em vez de valorizarem o compartilhamento e a disseminação do conhecimento em seu ambiente, apresentam uma cultura valorizadora do conhecimento técnico e da criação de conhecimento.

O *tipo de conhecimento valorizado* do arquétipo vem a verificar a importância de uma cultura organizacional favorável a potencializar o capital humano que a organização possui. Ao valorizar essas potencialidades, pode afetar as expectativas e percepções de seus colaboradores sobre as suas relações com a empresa, influenciando sua motivação e atitudes, aumentando o seu nível de comprometimento junto à empresa; que esta dê condições e estímulos ao indivíduo, para que desempenhe sua função da melhor forma e se sinta estimulado a criar e a se desenvolver ainda mais.

#### 6.2.2.1.2 Poder

O item relacionado ao *poder* do arquétipo desenvolvido tem como premissa verificar o alinhamento da cultura organizacional com seus colaboradores em relação à importância do compartilhamento do conhecimento em seu ambiente. Essa prática, quando não compartilhada, gera malefícios para todos, tanto individual quanto empresarial, pois ambos deixam de se desenvolver de forma harmoniosa e plena.

Com as entrevistas realizadas, percebe-se nos relatos dos entrevistados que o conhecimento não exerce o papel de apoderamento, conforme relatos.

**E<sub>3</sub>:** Eu percebo, na medida em que as pessoas aceitam. [...]. Então, quando você dá uma sugestão, as pessoas acatam a sugestão ou há uma discussão, mais eu me sinto valorizada, me sinto muito ouvida aqui dentro. E o contato com a direção é um contato mais direto, não é uma direção com o contato lá em cima [falando do nível hierárquico], então somos meio que comunitário [...].

**E<sub>30</sub>:** [...] o Grupo SCC me ensinou a ter autoconfiança, acreditar em si mesmo, buscar conhecimento, e é essa oportunidade que eles dão aqui, de buscar o conhecimento, eles te dão as ferramentas e te colocam para trabalhar, isso que é o mais importante. [...].

Em contrapartida, um entrevistado acredita que o conhecimento é uma forma de apoderamento, age de forma individualizada: “[...], eu me considero assim, muito autodidata, [...], e hoje a experiência que temos ajuda muito, e ainda tem muito para melhorar. Eu acredito que sim” [que conhecimento é poder dentro de uma empresa] (E32).

Com relação ao apoderamento no ambiente organizacional, Lemos (2008) e Davenport e Prusak (2003) afirmam que o conhecimento pode ser utilizado, tanto por um indivíduo como por um grupo de indivíduos, como poder, aumentando sua esfera de poder na empresa. Para esses indivíduos ou grupo, compartilhar ou transferir conhecimento que possuem, constitui perda de poder, de influência, de superioridade, de respeito profissional e de segurança no emprego.

Diante do contexto, pode-se verificar no indicador poder do arquétipo desenvolvido que a empresa, mesmo com suas características empreendedoras, ainda possui em seu corpo colaboradores que têm a visão de que conhecimento é poder. Esta é uma visão errônea e bloqueadora no processo de compartilhamento do conhecimento no contexto da organização, confrontando com a premissa de que o conhecimento só possui valor se for acessado e utilizado, gerando proatividade organizacional.

Tal fato evidencia a necessidade de identificar o indicador *poder* como apoderamento na cultura da empresa e também por parte da visão dos colaboradores com relação ao conhecimento ser fonte de poder. Isso para que a organização possa refletir a sua forma de gestão, pois é certo que, para gerar novas ideias, sanar possíveis problemas ou gerar

estratégias proativas para a empresa, o conhecimento precisa ser compartilhado.

### *6.2.2.1.3 Ambiente favorável ao questionamento*

Na narrativa dos entrevistados, ficou evidenciado, ao questioná-los sobre a abrir espaço a questionamentos referentes ao seu próprio trabalho ou ao de um colega, que a empresa possibilita questionamentos sem nenhuma dificuldade. Inclusive, os entrevistados comentam que a facilidade do acesso para isso é normal, é simples, direto, sem rodeios ou constrangimentos.

**E<sub>3</sub>:** A cultura da empresa é essa, empresa aberta mesmo. É de eu ter condições e abertura para pegar o celular e ligar para o vice-presidente de produto, que é o meu chefe, [...]. Ele me dá essa liberdade, e me dá bastante retorno nesse sentido, e, com isso, nosso trabalho se torna mais preciso, com menos erros. Se tiver dúvidas, eu mesma posso ligar para o Beto [diretor e vice-presidente de produto], ele me dá sugestões, então é uma parceria muito boa.

**E<sub>5</sub>:** Temos várias oportunidades nesse sentido, um deles é o PAEX, que é um Parceiro por Excelência, é o nome de um projeto do Dom Cabral, onde, a partir de uma identificação de necessidades, se estipula uma série de ações e de indicadores para saber se estamos no caminho certo. [...]. Ou seja, essa mesma metodologia implantada nas reuniões de diretoria, fizemos da mesma forma com as equipes, abrimos os resultados, abrimos para questionamentos, os planos de ação são construídos juntos com a equipe. Então, assim, são oportunidades bastante ricas de vermos o que os colegas estão fazendo, de que forma eles estão trabalhando, de darmos ideias, de criticar e ser criticado de forma construtiva.

**E<sub>23</sub>:** Somos uma empresa de pequeno e médio porte, e as lideranças não estão tão afastadas assim. Estamos mais ou menos no mesmo andar que os nossos superiores, isso de forma conceitual

[falando na estrutura da empresa]. Conseguimos ter acesso, e é um acesso muito claro, muito rápido. Então, os conflitos e essas questões, conseguimos resolver muito rápido. Hoje é assim, antigamente não era. Com o PMGI, conseguimos ter um fluxo melhor, uma abertura melhor e um dinamismo.

**E<sub>26</sub>:** Eu não tenho problemas com isso, sempre que preciso questionar alguma coisa com os superiores, ou com os colegas de trabalho, eu sempre sou ouvido, e nunca tive problemas. Sempre buscamos juntos a solução dos problemas, [...]. E eles [os gestores e diretores] estão sempre dispostos a solucionar e a tomar o caminho certo.

Atualmente é essencial um ambiente organizacional aberto para questionamentos, em que os colaboradores possam expressar com segurança as diferentes opiniões e ideias, facilitando a criação de novas ideias, e também possam trabalhar de forma mais eficiente com os possíveis conflitos e divergências existentes na organização, agregando valor ao conhecimento individual e coletivo.

Na visão de Lemos (2008) e Lemos e Joia (2012), o questionamento é importante para uma interação social. Para que isso ocorra, é essencial uma cultura organizacional voltada para um ambiente partidário a questionar, para as inter-relações entre trabalhadores, onde possa de forma confiável e segura explicitar e contemplar opiniões, sugestões e ideias distintas, favorecendo, assim, o compartilhamento de conhecimento tácito na organização.

Diante do contexto, pode-se verificar no indicador *ambiente favorável ao questionamento* do arquétipo desenvolvido, junto à cultura organizacional, a importância de uma atmosfera adequada ao questionamento, estimulando e incentivando os colaboradores a preencherem *gaps* existentes na sua aprendizagem e na construção de seus conhecimentos cognitivos.

Tal fato evidencia a necessidade de identificar o indicador *ambiente favorável ao questionamento*, pois os colaboradores, ao se sentirem confiantes e valorizados por seus questionamentos, poderão contribuir com mais clareza e determinação com seus conhecimentos tácitos, possibilitando o melhor encaminhamento para possíveis dúvidas e soluções no contexto da organização, como também a busca pelo

comprometimento de todos em prol da melhor solução ou estratégia da organização.

### 6.2.2.2 Estratégia de transferência do conhecimento

Na visão de Lemos e Joia (2012) e Lemos (2008), o compartilhamento do conhecimento não pode ser gerenciado como o conhecimento explícito, pois cada tipo de conhecimento carece de estratégias diferenciadas para sua eficácia.

A importância desta visão pelos gestores possibilita as relações da estratégia de gestão do conhecimento, contribuindo no processo de compartilhamento do conhecimento por meio da adoção de vários aspectos, como: *reconhecimento e recompensa dos colaboradores, treinamento, formas de armazenamento e transmissão do conhecimento.*

#### 6.2.2.2.1 Reconhecimento e Recompensa

Ao perguntar aos entrevistados sobre o indicador relacionado ao reconhecimento e recompensa, buscou-se verificar se os colaboradores são incentivados, reconhecidos e recompensados por suas práticas e pelo compartilhamento do conhecimento. Por meio dos relatos, ficou evidenciado que na empresa não existe um plano de recompensas voltado a resultados de forma monetária, mas há promoções, feedback, premiações, em algumas áreas.

**E<sub>2</sub>:** Dando *feedback* a essas pessoas. Na verdade, o *feedback* é dado para algumas pessoas, a grande maioria vê isso publicamente por *WhatsApp*, e animam outras pessoas a quererem o mesmo. Você vê que há uma pequena rixa, competição nisso.

**E<sub>7</sub>:** Eles sempre reconhecem. [...]. Comentam para o grupo o que a equipe fez. Vamos sempre aos encontros comerciais que tem na nossa área, e lá mostram o que teve de atualização, só que é aquela coisa, o comercial tem premiação, tem troféu, e você não [outras áreas da empresa].

**E<sub>11</sub>:** Na verdade, é muita cobrança, e assim o reconhecimento é a obrigação da gente. Então, eu não trabalho esperando recompensa e

reconhecimento, você está na empresa e permaneceu, o trabalho está dando certo. Assim, eu acho que encoraja e cobra bastante. O pessoal reclama muito do financeiro. Os meus colaboradores reclamam muito porque a empresa não tem um Plano de Cargos e Salários, e isso é um descontentamento que vemos no geral na empresa.

**E<sub>17</sub>:** A empresa tem feito o reconhecimento no meu modo de ver, dando mais desafios. Ela conhece a pessoa que tem competência e dá um novo desafio. Não tanto na minha área técnica, mas na área comercial, eu vejo esse reconhecimento vindo para eles em forma de gratificação, premiação. Na minha área, de gratificação é o reconhecimento pela satisfação de estar cumprindo o dever e a de entrega de novos desafios.

**E<sub>20</sub>:** Estamos agora em um processo novo, desde o ano passado. Começamos a implantar Planos de Reconhecimento através de competição de vendas, um tipo um incentivo. A cada trimestre, estamos fazendo a entrega de troféu para as equipes que atingem as metas trimestrais e semestrais. Agora, nesse último encontro, ficamos sabendo que vai ter entrega de algumas viagens, foi também anunciado que vai ter alguma forma de PPR [Programa de Participação nos Resultados].

**E<sub>22</sub>:** Isso é um ponto a melhorar na empresa. Está se fazendo agora em alguns treinamentos comerciais o reconhecimento sobre metas alcançadas na empresa com troféu, medalhas e tal, isso na área comercial. [...]. Em minha opinião, poderia ser mais desenvolvido essa área do reconhecimento. Existem pessoas que gostam de dinheiro, pessoas que gostam de poder, e pessoas que se estimulam por reconhecimento. E se o ambiente do reconhecimento for mais pensado ou estruturado, podem ter essas várias coisas ao mesmo tempo.



Assim, pode-se perceber que há o encorajamento e a recompensa apenas pela valorização do colaborador em suas práticas. Porém, já existe uma preocupação dos gestores em ampliar essa ação, desenvolvendo um Plano de Participação e Resultados para a retenção de talentos na empresa.

**E<sub>5</sub>:** Ainda não temos o nosso Plano de Participação e Resultados (PPR), estamos trabalhando para isso e vamos em breve implantar. Mas conseguimos de outra forma deixar claro para todos os resultados que estamos obtendo, quais são as metas que temos, e superando ou atingindo essas metas, o que isso vai trazer de benefícios para a empresa e para todos nós, isso tem. Sejam pelos encontros mensais, as convenções que realizamos duas vezes no ano, seja através das mensagens que temos pelos informativos internos que sempre comunicam os colaboradores. Então, procuramos sempre deixar muito claro que a empresa tendo resultado, crescimento, superando os objetivos, isso se transforma em benefícios para nossa estrutura, em melhorias de novas oportunidades de trabalho, melhorias de remuneração e de treinamento. [...] deixamos muito claro que o dinheiro, a lucratividade e a rentabilidade, são revertidos para a própria empresa, e isso tem se mostrado na prática e é o importante, vamos juntos.

**E<sub>10</sub>:** [...] A empresa nos dá muitas oportunidades de cursos e palestras, todo mês temos, e dentro do nosso planejamento junto com os nossos colaboradores já temos uma agenda de treinamentos. E é claro que as coisas vão se desenvolvendo, além do reconhecimento temos que dar alguma coisa financeira também, porque ninguém vive só assim. Mas a empresa encoraja, dá liberdade [...].

Mediante o indicativo reconhecimento e recompensa do arquétipo desenvolvido, também foi questionado junto aos entrevistados a sua percepção sobre o conhecimento que possuem e de seus colegas na empresa. Pode-se evidenciar pelos relatos que a maioria percebe que é importante, que faz parte de uma equipe que precisa estar junta,

trabalhar junta para adquirir melhores resultados. O conhecimento está “na mente das pessoas, na cabeça de cada um de nós, o conhecimento está em todos” [...] (E<sub>3</sub>).

**E<sub>7</sub>:** Nas pessoas, porque as próprias pessoas estão construindo a empresa. Tudo que a empresa evoluiu nesses cinco anos, foram as pessoas que vêm construindo, claro, sempre conduzido pelo PMGI. As ideias são deles [PMGI], mas são as pessoas que constroem.

**E<sub>16</sub>:** [...] é uma empresa de nome, [...], e o conhecimento está dentro dos seus funcionários, porque é o trabalho de cada um, [...], cada um fazendo um pouquinho, formamos uma célula de sucesso.

É importante salientar que para o compartilhamento do conhecimento é preciso estabelecer uma cultura que incentive, por meio de gratificação monetária, aumento de salário, promoções, entre outras formas, facilitando as relações sociais e o encorajamento de seus colaboradores. Assim, faz-se necessário que os gestores repensem a forma de reconhecer e recompensar seus colaboradores para melhor reter seus talentos, seu capital humano.

Diante do contexto, pode-se verificar no indicador *reconhecimento e recompensa* do arquétipo desenvolvido que a empresa pesquisada encoraja e reconhece o trabalho de seus colaboradores, e que há recompensa somente em algumas áreas. Também ficou evidenciado que a organização já identificou a necessidade de desenvolver um Plano de Participação de Resultados, ou ainda, um Plano de Cargos e Salários em sua gestão.

Para Lemos e Joia (2012), Lemos (2008), Joia (2006) e Davenport e Prusak (2003), *reconhecimento e recompensa* é uma forma motivacional para o compartilhamento do conhecimento, e, para isso, faz-se imprescindível que a empresa despenda gratificações monetárias interessantes, aumentos de salário, promoções, entre outras formas valorosas.

Assim, os relatos dos entrevistados evidenciam a necessidade do indicador *reconhecimento e recompensa* do arquétipo desenvolvido, por identificar a insatisfação do colaborador quanto aos processos de recompensa, gerando descontentamento, fato esse limitante para o compartilhamento do conhecimento organizacional. E, pela lente da

estética, esse indicador precisa ser revisitado para ser mais bem potencializado.

#### 6.2.2.2.2 *Recrutamento e seleção*

Com o objetivo de verificar a preocupação da empresa pesquisada com relação à contratação de novos colaboradores, referente ao conhecimento que possui, sua expertise com relação ao cargo, perguntou-se aos colaboradores entrevistados como é feito o recrutamento e a seleção na organização quando se precisa. Por meio dos relatos, pode-se evidenciar que está em processo de mudança na organização, mas ainda é muito forte a indicação na maioria das áreas da empresa, principalmente, nas mais técnicas.

**E<sub>1</sub>:** Agora mudou bastante, porque antes, por exemplo, para o jornalismo, eu fazia direto, eu ia atrás e fazia entrevistas. Agora com a organização do departamento [RH], eu sempre passo as sugestões e eles fazem as entrevistas e depois me chamam para conversar com a pessoa.

**E<sub>6</sub>:** De maneira por indicação, não tem um processo de captação de currículo. Ao menos até agora, quando precisei, eu não vi um processo de captação formal, banco de currículos, é mais por indicação.

**E<sub>10</sub>:** Nós temos um Recurso Humano agora que faz, eles têm já um estoque de currículos e eles fazem a seleção com três ou quatro candidatos. Tem uma psicóloga e depois nos chamam e fazemos uma entrevista junto com essas quatro pessoas, e aí definem depois se são aquelas ou se precisam de outra. Você define os gestores ou o gerente se for da área comercial, se é do jornalismo, o gestor de jornalismo junto, e também passa pela área de produto que é o P maior para conversar também. É claro que já mandamos a pessoa que achamos que ficou melhor.

**E<sub>20</sub>:** Existem alguns processos que o RH já começou a ter uma atuação mais forte. Lages tem um RH sempre atuante. Mas ainda é feito pelo gestor da unidade, ele acaba fazendo esse recrutamento e depois, na maioria das vezes, ele faz uma entrevista e passo num crivo pelo próprio vice-presidente, como no caso para a área de mercado [...].

Com as análises dos relatos, pode-se verificar que a empresa pesquisada se preocupa com o recrutamento e a seleção de seus colaboradores e os conhecimentos que possui, pois fica mais fácil selecionar e contratar talentos para as funções da empresa quando já se tem a expertise; porém, a empresa está se reestruturando para formalizar ainda esta questão em seu RH. No momento, trabalha muito pela indicação de gestores e colaboradores, depois formaliza junto ao RH para cruzar o perfil do indivíduo com o da empresa; posteriormente, os candidatos passam por entrevistas com o diretor da área em que irão atuar e com os gestores com que irão desenvolver suas atividades. Entretanto, é importante ressaltar que essa forma de recrutar e selecionar não é regra na empresa, posto que muitos colaboradores foram recrutados pelo *feeling* do presidente, principalmente os mais antigos, e também outros tantos de forma inversa à descrita.

No arquétipo, a indagação *recrutamento e seleção* tem a preocupação de verificar a adoção de práticas gerenciais compatíveis a uma gestão empreendedora, em que se enfatiza o conhecimento e seu processo criativo em prol da inovação. Para que isso possa ocorrer, é vital que a empresa tenha o cuidado de, no momento dessa prática, verificar se o conhecimento que o indivíduo possui está em consonância com as competências essenciais que precisa. Acredita-se que as organizações também precisam levar em conta, para o compartilhamento de conhecimento, o processo de recrutamento e seleção de talentos, pois Rahman, Sambasivan e Wong (2013) afirmam que treinar o colaborador não é suficiente para melhorar a eficácia organizacional.

Assim, faz-se necessário ter o indicador *recrutamento e seleção* no arquétipo, pois é importante que os gestores recrutem e selecionem indivíduos que possuam habilidades essenciais e necessárias à organização para melhorar a eficácia, a performance organizacional, podendo, assim, proporcionar vantagem competitiva.

### 6.2.2.3.3 *Treinamento personalizado (capacitação)*

No arquétipo, o indicador de *treinamento personalizado* busca verificar como é provida na organização a questão de treinar seus colaboradores, bem como se priorizam o treinamento personalizado (capacitação) e o compartilhamento do conhecimento adquirido. Pelos relatos, pode-se perceber que a empresa despende olhares para esse quesito e, junto aos seus gestores, verificam o que vem sendo oferecido no mercado e a importância para o seu colaborador e para a empresa.

**E<sub>4</sub>:** [...] cada uma das áreas [os gestores] vê suas necessidades e manda para o RH, e a partir do momento que existe esse curso, ele disponibiliza. [...]. Depois, o colaborador abre as informações para todo o grupo. Estão aprendendo através dele, geralmente funciona assim, pelo menos na minha equipe. Surgindo a necessidade, encaminhamos a solicitação no início do ano, em geral para o RH, e aí, durante o ano, vamos pontuando a necessidade e tentamos atendê-las.

**E<sub>5</sub>:** Procuramos identificar o que temos de oportunidades para nossa área, de estarmos presentes nas principais feiras, nos principais eventos, *workshops*, seminários ligados à área. Então, isso é o primeiro ponto, que tenha afinidade com nosso setor. [...]. Depois passa pelos gestores para eles identificarem esses profissionais, de criar um plano de desenvolvimento profissional, para que, a partir daí, a empresa faça seu investimento de acordo com a necessidade. Um dado importante é que não trabalhamos somente a deficiência, o que se precisa melhorar, trabalhamos também para potencializar o que ele tem de bom. Então, por exemplo, existem alguns profissionais na nossa área que são excelentes comunicadores, e não é porque eles são excelentes comunicadores que não devem fazer um curso de comunicação, pois quando tem um curso muito qualificado ou uma palestra, um workshop nessa área de comunicação, de como fazer uma boa apresentação, e de como ter uma abordagem, para esses profissionais que se destacam fizemos

questão que participem, para potencializar ainda mais os talentos que eles já possuem. E aquelas deficiências que precisam ser desenvolvidas, evidentemente de acordo com a oportunidade, vamos encaixando também.

Pode-se verificar que os gestores da empresa pesquisada investem no quesito treinamento personalizado junto aos seus colaboradores, visando o repasse ou a reciclagem de conhecimento, para a execução de suas práticas, bem como para sua otimização no dia a dia do trabalho. Todavia ficou evidenciado também que o treinamento e a capacitação não são rotina da organização, tendo que o colaborador, em certos momentos, fazer solicitação ao seu superior direto ou realizar com recursos próprios, conforme relato:

**E<sub>22</sub>:** É um ponto a ser melhorado, na minha visão. O que eu vivenciei é que, em determinada parte do ano, é encaminhada aos gestores uma lista com as necessidades de capacitação, eventos, cursos, e também encaminhada ao setor responsável. Eu não vi retorno até hoje. E, assim, no decorrer do ano, sinto a necessidade, então converso com meu superior direto, ou faço por minha conta mesmo.

Lemos (2008) afirma que a prática de treinamentos personalizados é estratégica e pode ser consolidada de várias maneiras. Cabe à empresa proporcionar a disseminação do conhecimento tácito de colaboradores mais experientes para os menos experientes, por meio das próprias atividades no dia a dia do trabalho, pois isso faz diferença no desenvolvimento do colaborador e seus conhecimentos, mesmo que demande um tempo maior do que os treinamentos formais.

Diante do contexto, pode-se verificar que o indicador *treinamento personalizado (capacitação)* do arquétipo desenvolvido é fundamental para a empresa, pois capacita seus colaboradores e propicia reciclagem e aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes de seus colaboradores. Assim, é importante evidenciar a necessidade de identificar o indicador *treinamento personalizado (capacitação)*, pois o indivíduo capacitado gera novos conhecimentos, desenvolve seu potencial criativo e, conseqüentemente, irá contribuir para o processo de inovação organizacional.

#### 6.2.2.2.4 Transmissão do conhecimento

No arquétipo, o indicador *transmissão do conhecimento* busca verificar a reutilização do conhecimento codificado, as inter-relações sociais na organização e o compartilhamento do conhecimento pelas interações entre os colaboradores. Pelos relatos, pode-se perceber que a transmissão do conhecimento como estratégia para o compartilhamento do conhecimento na empresa pesquisada é tranquila e direta. Acredita-se que pelas boas relações sociais existentes, o sentimento de confiança dos colaboradores, pela cultura organizacional aberta e flexiva, não ergue barreiras para a transmissão do conhecimento, conforme os relatos.

**E<sub>2</sub>:** De diversas formas. Existem muitos casos que precisamos de conhecimento de um determinado especialista e fazemos um treinamento, ou essa pessoa faz a descrição de um manual para determinado procedimento, mais ou menos assim. Outras pessoas perguntam simplesmente. Existem pessoas que são mais fáceis de extrair o conhecimento, e existem outras que são mais difíceis, que não querem dar uma palestra, fazer uma reunião, de mostrar sobre determinado assunto, e preferem escrever um manual. Aqui na empresa, existem as três formas, existem pessoas que trabalham comigo que no máximo escrevem em uma folha para você, e outros adoram dar aula, vão ao laboratório e mostram, ou por informação. Existem pessoas que gostam de reter o conhecimento, talvez por medo de perder o emprego, mas tentamos fazer o máximo possível para essa interação acontecer e para ter um nível próximo, e não somente uma pessoa ter esse conhecimento.

**E<sub>14</sub>:** Eu chego e pergunto. A minha área é muito o jornalismo, então eu me resumo a focar muito no jornalismo. Mas quando foge da minha rotina, do jornalismo, eu vejo quem é a pessoa mais capacitada no grupo direto.

**E<sub>23</sub>:** Não ocorre muita situação assim de especialista. Temos muitas discussões técnicas, do que está pendente na minha área. Eu pergunto para um técnico ou engenheiro, ou coisa assim.

Mas conhecimento prático de trabalho não tem muito.

**E<sub>24</sub>:** Se eu preciso hoje eu posso, por exemplo, na área técnica, que para mim é uma área nova. [...] sentar com o engenheiro no momento que eu quiser pedir, ele em passar, me mostrar e me informar. Tanto que eu o tenho no grupo do *WhatsApp*, e qualquer dúvida que me surge, às vezes em uma conversa com cliente existe essa dúvida, eu mando para ele imediatamente. Tenho essa conversa muito tranquila com os especialistas.

Diante do contexto, pode-se verificar no indicador *transmissão do conhecimento* do arquétipo desenvolvido que o compartilhamento ocorre por meio das inter-relações sociais na empresa por colaboradores e especialistas. Ficou evidenciado, por meio de relatos dos entrevistados, que não há o reuso de conhecimentos já codificados e compartilhados, que essa prática é muito pouco exercida, mesmo com a existência de manuais, descrição de processos e documentos.

Segundo Joia (2007), Hansen et al. (1999) Leonard e Sensiper (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), a estratégia de transferência do conhecimento pode ser focada nos colaboradores, por meio das relações sociais, pois o conhecimento é compartilhado pelo contato pessoal, ou no reuso de conhecimento codificado, armazenado em uma base de dados para poder ser acessado e utilizado por todos na organização.

Assim, é importante evidenciar a necessidade de identificar o indicador *transmissão do conhecimento*, pois tanto o compartilhamento por meio de interações sociais entre colaboradores e especialistas quanto à reutilização do conhecimento já codificado e compartilhado são importantes para a organização. O fluxo de comunicação, a informação e o conhecimento em seu ambiente são vitais para as boas práticas da organização e também para o desenvolvimento e aprimoramento de seus colaboradores.

#### 6.2.2.2.5 Armazenamento do conhecimento

No arquétipo, o indicador de *armazenamento do conhecimento* busca verificar se a organização possui conhecimentos já explicitados e o seu reuso, ou se o armazenamento está em seus colaboradores. Pelos relatos, pode-se perceber que a empresa pesquisada possui



conhecimento já explicitado pelos seus colaboradores, e também se evidencia que parte de seus colaboradores o busca nas pessoas, “conversando com os gerentes, com os diretores” (E<sub>21</sub>), isto é, busca o conhecimento armazenado na mente das pessoas da organização, porém não fica evidenciado o reuso do conhecimento codificado.

**E<sub>22</sub>:** Eu busco conversando com as pessoas das determinadas e várias áreas do grupo. Para eu entender o organismo que é a empresa, como chega a informação, o plano comercial, que nem é a minha área, mas eu preciso entender. Quando eu entrei eu fiz isso, sentava ao lado e perguntava para entender um pouquinho, eu perguntava. [...].

**E<sub>20</sub>:** O SBT, de uma maneira geral, ainda peca nessa questão de não ter políticas comerciais estruturadas. É muita informalidade nesse sentido. Então, acabamos nos aconselhando muito com os gestores acima, e não há um processo estruturado com relação a isso. [...].

Porém, há aquelas que se utilizam da internet, para adquirir e compartilhar com sua equipe, e também de cursos.

**E<sub>17</sub>:** Eu acho que, na minha área, o conhecimento que eu busco é na Legislação, porque todo dia a regra do jogo muda e eu tenho que me atualizar bastante para desenvolver o meu trabalho.

**E<sub>23</sub>:** Eu sempre aproveitei as oportunidades e sempre tive uma necessidade de aprender mais, desde novo na empresa, porque entrei aqui com dezesseis. Por exemplo, quando eu entrei na empresa, fui trabalhar na internet e depois fui trabalhar na Fundação. E eu descobri que na Fundação existia uma permuta com os cursinhos de informática e ninguém [nenhum colaborador] usava aquilo. E eu fui lá “torrei” todo aquele saldo que a empresa tinha fazendo todo tipo de curso, até os que eu não queria fazer [...]. É uma coisa natural. Se existir uma abertura, eu faço.

**E<sub>28</sub>:** Bom, nessa parte, que nem tudo que eu tenho dúvida eu vou questionar, independentemente se

for ao meu setor ou não, se eu tiver dúvida, vou correr atrás, porque quanto mais a gente souber melhor ainda, não é? Eu corro atrás das pessoas diretamente.

**E<sub>32</sub>:** Através da leitura, da internet que eu me informo, e também através de outros profissionais que converso e troco ideias, é assim que eu faço. Dentro da empresa com os colegas, com todos eles, de todos os níveis.

Diante do contexto, pode-se verificar no indicador *armazenamento do conhecimento* do arquétipo desenvolvido que os colaboradores, no seu dia a dia, buscam o conhecimento na empresa por meio de inter-relações no ambiente de trabalho, sendo uma característica expressiva. Entretanto, são poucos os que verificam o conhecimento já explicitado, pois não são claras ações de armazenamento, reuso e codificação dos conhecimentos adquiridos na organização.

Segundo Joia (2007), Hansen et al. (1999), Leonard e Sensiper (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), é importante verificar junto à organização esta estratégia, pois, nesse caso, a empresa acredita na experiência acumulada por seus colaboradores, nos seus conhecimentos, e se preocupa em documentar o conhecimento tácito existente em sua empresa para ser facilmente imitável.

Portanto, evidencia-se a necessidade de identificar o indicador *armazenamento do conhecimento*, pois o fato de a empresa armazenar experiência e conhecimento das pessoas é um facilitador para o reuso dos conhecimentos já adquiridos no contexto da organização. Dessa forma, pode contribuir para novas propostas e incrementos gerenciais no processo de estratégias, explorando os recursos baseados nos conhecimentos existentes na organização de forma eficaz.

### 6.2.2.3 Estrutura organizacional

Refere-se a como a organização é gerida, pois, por meio da estrutura organizacional, pode-se verificar como ocorrem a divisão de trabalho, as atividades e as responsabilidades na empresa.

Segundo Lemos (2008), a estrutura organizacional compreende a divisão de tarefas e responsabilidades de cada indivíduo, assegurando a eficácia da comunicação e a integração de esforços de seus colaboradores.

Dessa forma, o arquétipo desenvolvido com relação ao fator estrutura organizacional contribui para o compartilhamento do conhecimento, por meio da *rede de relacionamento*, da *hierarquia* e da *tecnologia da informação*, busca verificar se a estrutura organizacional está adequada para essa prática, por meio dessa tríade.

#### 6.2.2.3.1 Rede de relacionamento

No arquétipo, o indicador *rede de relacionamento* busca identificar as relações entre colaboradores e verificar como ocorre o processo de comunicação entre eles. Pelos relatos, pode-se perceber que a estrutura organizacional da empresa pesquisada permite um relacionamento dinâmico, o qual oportuniza aos colaboradores compartilharem e transferirem seus conhecimentos, por meio de uma rede de relacionamento. Por sua vez, essa rede de relacionamento permite uma comunicação direta e clara, evita ruídos, tornando-a mais fácil e com mais credibilidade.

**E<sub>3</sub>:** Nós temos a [...] chefe de redação, e existe uma hierarquia, mas existe uma abertura, e, dependendo das dificuldades, recorremos sem barreiras a quem for preciso, não tem problema algum. Então, não existe o “microfone sem fio”, eu esclareço com a pessoa com que tenho que esclarecer, não existem ruídos na comunicação.

**E<sub>4</sub>:** Dificuldades pontuais sempre se resolvem com o meu vice-presidente. Surgiu uma dificuldade ali, que eu não estou conseguindo resolver, levanto as alternativas de como pode ser resolvida, e levo para discutirmos. [...] então apresento algumas soluções, o ouço, e ele também tem algumas, e chegamos num consenso, vamos fazer desse jeito que é melhor. É bem tranquilo nesse sentido, [...].

**E<sub>5</sub>:** Temos um respeito e ao mesmo tempo uma liberdade para fazer esse tipo de observação sem rodeios. [...] de falar pessoalmente ou diretamente, temos usado muito o *WhatsApp*, por exemplo, existem grupos específicos por áreas e grupos mais abertos. E então, naqueles grupos, conseguimos nos manifestar, nos posicionar,

especificamente. Dependendo da urgência, temos toda a liberdade de ligar direto para o celular de todos os gestores, ou de falarmos pessoalmente, quando a estrutura física permite. No caso, nós aqui em Florianópolis não temos portas fechadas, conseguimos ter acesso direto à sala da diretoria, assim como nós procuramos também estar de portas abertas para a equipe vir fazer suas observações.

**E<sub>14</sub>:** Sempre que se tiver alguma dúvida, procura quem tem mais experiência. Entro em contato de forma direta, falando [conversando], eu sou adepto ao olho a olho, cara a cara, [...]. Apesar de estar na Era da Tecnologia, prefiro sentar e conversar, evitando ao máximo o contato tecnológico.

**E<sub>16</sub>:** Eu pergunto diretamente. Tento buscar informação, se tenho alguma dúvida, pergunto para o meu colega de trabalho, para minha direção, tento buscar informações na internet. Mas gosto de entrar em contato pessoalmente, diretamente com a pessoa quando preciso.

**E<sub>21</sub>:** As dificuldades no dia a dia são várias. [...]. Então eu observo, faço o diagnóstico, já penso em uma alternativa, uma sugestão, levo para o meu vice-presidente [diretor] de produto, [...] explico a situação, do que precisamos e apresento a minha sugestão. [...]. A forma de entrar em contato é tranquila, eu ligo porque eu já conheço as pessoas, fiz uma integração quando cheguei à empresa, e isso foi bem importante [...], então agora eu tenho um acesso tranquilo, porque já sei com quem falar.

Diante do contexto, pode-se verificar que o indicador *rede de relacionamento* do arquétipo desenvolvido é um quesito importante para a organização, pois facilita o entendimento de deficiências, dúvidas, ansiedades e aspirações, além de oportunizar o esclarecimento, a troca e os novos saberes no contexto da organização.

Davenport e Prusak (2003) afirmam que, nas organizações, quando os colaboradores possuem dificuldades, procuram o

conhecimento que precisam com os mais próximos, e não necessariamente com os que possuem o maior conhecimento sobre o assunto. Assim, Lemos (2008) e Lemos e Joia (2012) explanam que a rede de relacionamento é uma forma de comunicação organizacional que possibilita a seus colaboradores buscar conhecimento, transferir e compartilhar, e ainda verificar se seus trabalhadores possuem os conhecimentos necessários e essenciais para a organização.

#### 6.2.2.3.2 Hierarquia

No arquétipo, o indicador de *hierarquia* busca identificar a existência de burocracia na organização, a clareza da gestão e o processo de compartilhamento do conhecimento em virtude da hierarquização, facilitando ou inibindo o compartilhamento do conhecimento, pois faz-se necessário que as pessoas estejam acessíveis, independentemente do seu nível hierárquico, quando necessitarem de seus conhecimentos.

Pelos relatos, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados percebe a hierarquia existente na empresa pesquisada, e afirma que essa hierarquização não possui tanta verticalização, resolvendo, assim, as dificuldades encontradas no dia a dia com mais rapidez, e tanto o compartilhamento de informação como o conhecimento são repassados com mais velocidade.

**E<sub>2</sub>:** Percebo e funciona bem, tanto o “p” minúsculo, quanto o P maiúsculo. [...]. Em todos os momentos, ele [o diretor] está aqui, e, ao mesmo tempo, em outro lugar. Claro, dependendo da gravidade ou do avanço que precisamos de um determinado assunto, conseguimos diretamente com o PMGI. [...] é uma das poucas empresas em que conseguimos falar diretamente com o presidente. Nas outras empresas, você o vê como uma figura, e aqui no SCC o acesso é livre.

**E<sub>3</sub>:** Eu percebo que há hierarquia e de uma forma bem sucinta. Há hierarquia e é respeitada, mas flui um canal direto. Como eu falei, se eu precisar falar com um diretor, eu falo [...], é claro que existe um respeito, e sou super bem recebido [...] atende super bem e todos se falam muito bem, só que como somos profissionais, temos respeito por todo mundo como se deve ter, mas as portas, digamos assim, estão sempre abertas.

**E<sub>5</sub>:** Muito clara a hierarquia, [...] até pelo perfil que temos na empresa, ela não é uma empresa grande a ponto de termos muito níveis hierárquicos, temos os diretores PMGI e, a partir deles, os diretores regionais por área. [...] Então, a partir disso, fica muito claro, quem na área de produto, mercado, gestão e institucional é o responsável, e quando há uma necessidade de envolver uma situação que abrange mais de uma área, [...] é de forma direta, do presidente ao nível mais simples da empresa é absolutamente tranquilo, e todos são absolutamente receptivos.

**E<sub>20</sub>:** A hierarquia na nossa empresa não tem tanta verticalização, ela [hierarquia] é muito informal. Eu posso dizer que existe e também não existe. Ela é muito acessível, ela é informal. [...]. As pessoas dentro da empresa com relação ao conhecimento, é muito compartilhado, é muito tranquila em compartilhar. A troca de conhecimento e o compartilhamento são impressionantes dentro da nossa empresa, é muito espontâneo e cultural. Não sei se é porque a comunicação tem que fluir, não tem muito daquela coisa de algumas empresas, que o cara tem o conhecimento e ele segura [como forma de poder]. A nossa [empresa] não, aqui é muito compartilhado, pelo contrário, ele [o conhecimento] precisa ser compartilhado para que as coisas aconteçam, ele tem que ser compartilhado, senão as coisas não fazem muito sentido. Ele necessita de compartilhamento.

Embora os relatos apontem para uma hierarquia de fácil acesso e acessibilidade, independentemente da função ou área que desenvolvem entre os colaboradores e seus gestores, percebe-se a necessidade de revisitar a estrutura desenhada pela empresa com relação aos níveis hierárquicos, tornando-a mais clara aos colaboradores distantes do eixo central hierárquico do PMGI, conforme relato.

**E<sub>19</sub>:** [...] eu olho como um executivo que está acima de mim, e as coisas caminham bem, e isso é muito claro. [...] Eu acredito que o modelo PMGI

é bacana, funciona, mas precisam ser oxigenado todos os dias para encontrar um formato para quem está mais longe do centro [hierárquico] e perceber como funciona. Aqui dentro da empresa, o acesso é de maneira muito simples, se pega o telefone e liga, porque o conhecimento está tanto para cima como para baixo [no nível hierárquico], não tenho dificuldades de obter esse conhecimento [pelo fácil acesso às pessoas na empresa]. Tenho, na verdade, é falta de tempo para exteriorizar esse processo.

Ainda em outros relatos, percebeu-se que a empresa precisa averiguar gaps existentes sobre sua hierarquia, pois alguns colaboradores possuem dúvidas a quem devem recorrer: “eu tenho dúvidas e eu vou recorrer a quem eu acho que possa sanar essa minha dúvida” (E<sub>3</sub>); “o PMGI é claro, mas para os demais a hierarquia não é clara,” [...] (E<sub>7</sub>); e ainda, “para ser sincera, existe muito chefe para poucos índios. Às vezes, a gente não sabe para quem se direcionar” (E<sub>35</sub>).

Em contrapartida, os entrevistados são unânimes quando declaram que para sanar suas dúvidas vão de forma direta, rápida com eficiência nos canais competentes, pois são acessíveis, independentemente de sua posição hierárquica na empresa.

Diante do contexto, pode-se verificar que o indicador *hierarquia* do arquétipo desenvolvido é um quesito importante para a organização, porquanto averigua se a estrutura está bem definida, permitindo que o trabalhador identifique os níveis hierárquicos para uma comunicação assertiva, contribuindo no compartilhamento do conhecimento.

Para Lemos (2008) e Lemos e Joia (2012), a hierarquia está relacionada ao acesso dos indivíduos na empresa, se a estrutura desenhada permite que o trabalhador tenha uma acessibilidade fácil, independentemente da função ou área em que trabalha, pois a forma de comunicação existente na organização reflete na estrutura organizacional e, conseqüentemente, no compartilhamento e na transferência do conhecimento.

Assim, considera-se necessário para as empresas o indicador *hierarquia*, pois possibilita às organizações a reavaliação da hierarquia existente, como ela é percebida principalmente pela gestão que é exercida, em que o conhecimento precisa ser compartilhado de forma orientada e espontânea, facilitando o bom desempenho no compartilhamento do conhecimento na esfera organizacional.

### 6.2.2.3.3 Tecnologia da informação

Quando ocorre a conversa pessoalmente, isto é, face a face, para o compartilhamento do conhecimento, a comunicação entre as duas pessoas é rica, pois permite de forma instantânea o *feedback*, pois, dependendo do entendimento, a mensagem pode ser ajustada, melhorada e reinterpretada. Tanto que muitas mensagens, informações ou transferências de conhecimento acabam não sendo passadas pela simples falta de contato pessoal entre colaboradores durante sua jornada de trabalho. Por esse motivo, há a necessidade das tecnologias da informação para que essa forma de compartilhamento do conhecimento possa acontecer.

Assim, a tecnologia da informação tem capacidade de processar informação, podendo consentir o compartilhamento de visões, *insights*, informações, conhecimentos, mensagens com rapidez nas diversas formas de linguagem que a mídia permite (DAFT; LENGEL, 1986; DAFT et al., 1987).

No arquétipo, o indicador de *tecnologia de informação* busca identificar como a comunicação é compartilhada na empresa quando não há a possibilidade do contato pessoal e até que ponto esse fator se faz necessário para interação das pessoas, cujo conhecimento é importante para a realização do seu trabalho.

Os relatos evidenciaram a utilização de ferramentas de TI, por exemplo, *WhatsApp*, *e-mail*, rádio, telefone, no dia a dia das práticas de trabalho. Fato esse evidenciado devido ao perfil da organização pesquisada, ou seja, empresa que desenvolve suas atividades no ramo da comunicação.

A utilização da ferramenta *WhatsApp* é bem difundida na empresa, por possibilitar a criação de grupos distintos e compartilhar a todos ao mesmo tempo informações relevantes de forma rápida. “Usamos muito o *WhatsApp*, [...]. Mas se é alguma coisa mais complexa e de interpretação, daí é o telefone” (E<sub>3</sub>). O *e-mail* também é utilizado pelos colaboradores diariamente. “Hoje eu estou usando o e-mail, se não resolver é pessoalmente, eu não uso muito o telefone e nem o *WhatsApp*” (E<sub>32</sub>). O telefone, por sua vez, é utilizado principalmente quando sentem a necessidade de explicar com mais detalhes algum assunto de trabalho, que de forma escrita poderia surgir dúvidas ou criar ruídos. Mas ainda se destaca a forma verbal, pessoalmente, como a principal ferramenta de comunicação para o compartilhamento de informação e conhecimento.



**E<sub>4</sub>:** Nós temos *WhatsApp*, telefone, *e-mail*, “sinal de fumaça” também, se precisar funciona, mas, no geral, temos algumas ferramentas que utilizamos, algumas delas, implantamos no ano passado e está dando muito certo, melhorou muito a comunicação, principalmente internamente, mas externamente também, porque segmentamos mídias, que é o RD Station, uma ferramenta do marketing digital. Tínhamos vários problemas antes, fazíamos uma comunicação e não chegava, as pessoas não abriam o *e-mail*, a comunicação se perdia no meio de todo esse processo. Depois da instalação do RD Station, conseguimos efetivar isso, ele proporciona separar grupos, se não toda a empresa, mas grupos para comunicar para a rádio, a Fundação, entre o SBT, para os executivos, diretores, e essa forma de comunicação também se estende para fora [público externo], onde eu tenho vários leads separados por empresas, telespectador, agências, mercado publicitário, de quem compra. Então, eu consigo mensurar e comunicar de uma forma muito boa essa parte interna e externa na empresa.

**E<sub>14</sub>:** Então, é bem esse negócio, você manda *e-mail*, *WhatsApp* de vez em quando, um pouco pelo Facebook quando te chamam, mas eu sou muito adepto do contato pessoal, do olho no olho, de estar com a pessoa, senão daqui a pouco você divide a sala com a pessoa e acaba conversando pelo computador. Temos o sistema de intranet, que você pode conversar via computador, mas eu ainda prefiro ir à sala da pessoa [...].

**E<sub>24</sub>:** Eu utilizo todas [as ferramentas], eu falo muito, mas com a equipe em Chapecó é pessoalmente [por trabalhar na cidade]. Como eu tenho uma equipe em Lages, Joaçaba e Chapecó, eu integrei em um grupo de *WhatsApp*, porque a informação é passada imediatamente para todos no mesmo tempo, a mesma informação, usamos muito isso, abusamos muito desse meio. Com a equipe de Florianópolis, solicito muita coisa por

*WhatsApp*, telefone, e-mail. Usamos todos os meios de comunicação.

**E<sub>21</sub>:** A primeira opção seria falar pessoalmente, depois o *WhatsApp* e o *e-mail*. Sou uma pessoa que gosta muito de *e-mail*, para assuntos não muito urgentes. Quando você recebe um *WhatsApp*, te dá uma ansiedade que você tem que abrir, e o pior de tudo, você tem que responder imediatamente e, às vezes, você não tem aquela resposta imediata, você precisa pesquisar, se informar, criar pelo menos uma imagem [cenário] da situação para que possa responder. E o *WhatsApp*, apesar de ser uma ótima ferramenta, nos exige uma resposta pronta, e existem coisas que temos que pensar um pouco mais, planejar para poder responder. Então, se existem coisas que não são muito urgentes, eu prefiro passar um e-mail, comunico e coloco os dados, porque quando a pessoa for abrir a caixa de e-mail, ela possa ler e me responder no tempo dela, se eu precisar de um prazo, eu coloco [específico] para responder até dia tal [...].

Diante do contexto, faz-se necessário para as empresas o indicador *tecnologia da informação* do arquétipo desenvolvido, pois se pode verificar como as ferramentas de TI facilitam ou bloqueiam o processamento de informação no dia a dia da empresa, o compartilhamento de visões, os *insights*, o rápido entendimento e a utilização de uma variedade de linguagens, conforme relatos.

### **6.2.3 Fatores idiossincráticos e organizacionais sob a lente da estética organizacional**

Os fatores idiossincráticos e organizacionais sob a lente da estética organizacional buscam verificar, por meio do sentimento e dos sentidos do colaborador, questões relacionadas a sensibilidade, intuição, *insights*, percepções para compreender a sua relação com a empresa pesquisada, essenciais para compreender a arquitetura da organização, tendo como “palco” as variáveis: institucionalização do espaço, pela paisagem da visão, e exercício imaginativo, pela paisagem do cheiro, do gosto, do toque e do som.

### 6.2.3.1 Institucionalização do espaço pela lente estética

No arquétipo, o indicador *institucionalização do espaço* busca verificar as relações sociais da arquitetura organizacional pela lente estética, pela paisagem da visão, por meio do sentimento do colaborador e compreender como expressam o seu juízo estético com relação ao contexto da empresa e de seus afazeres, segundo a percepção e o sentimento do colaborador.

Para a verificação da variável *institucionalização do espaço* na organização pesquisada, os entrevistados foram questionados sobre **como veem o seu trabalho** na empresa. Expressões como: evolui muito aqui dentro da empresa (E<sub>1</sub>; E<sub>7</sub>); acredito que poderia ser melhor [fazer mais] (E<sub>2</sub>; E<sub>21</sub>; E<sub>22</sub>; E<sub>35</sub>); sempre em constante crescimento (E<sub>3</sub>; E<sub>23</sub>); gosto (amo) muito o que faço, mas sempre procurando melhorias (E<sub>4</sub>; E<sub>13</sub>; E<sub>15</sub>; E<sub>18</sub>; E<sub>24</sub>; E<sub>28</sub>; E<sub>30</sub>; E<sub>31</sub>); meu trabalho está em evolução (E<sub>5</sub>); meu trabalho deve ser importante para a empresa (E<sub>8</sub>; E<sub>17</sub>; E<sub>25</sub>; E<sub>34</sub>); uma correria, uma loucura (E<sub>9</sub>); venho correndo muito e produzindo pouco (E<sub>10</sub>; E<sub>11</sub>); sou “viciado” pelo meu trabalho (E<sub>14</sub>); é feito com muito amor (E<sub>16</sub>); sou exigente comigo mesmo (E<sub>19</sub>); um dos melhores que existem na emissora (E<sub>32</sub>) são relatos que exprimem o sentimento de satisfação, de querer fazer sempre mais, apesar da questão de tempo e do dinamismo. Diante de inúmeras respostas, destacam-se:

**E<sub>20</sub>:** Olha, o meu trabalho eu o vejo como intenso. Na nossa empresa tem que ter dedicação o tempo todo. [...]. A comunicação está em tudo. Você pode estar conversando com um amigo e pode ter um insight, uma ideia, uma sacada, tudo pode ser criativo e se adaptar a um negócio e virar dinheiro. Então, tudo parte do campo das ideias, ainda mais na nossa atividade. [...]. Temos que estar ligados, antenados a ter informação, ideias, sacadas, ver o porquê o cliente está na concorrência. [...] É isso, paixão pelo que faço, sou apaixonado por comunicação. Hoje eu estou no SBT, adoro estar aqui, vivo isso daqui, mas se amanhã ou depois por um motivo ou outro, se eu sair do SBT, uma coisa é certa, eu vou continuar trabalhando com comunicação.

**E<sub>15</sub>:** Eu tenho muita sorte em fazer o que gosto, porque existem muitas pessoas que podem estar ganhando bem ou mais, mas estão sempre

reclamando, são insatisfeitas, o trabalho não satisfaz. Eu posso dizer que comigo não acontece, porque uma coisa que eu gosto de fazer [...] é aprender coisas novas. [...]. Então, eu sou muito sortudo mesmo, de poder fazer coisas que eu gosto no trabalho, de poder estar criando, de estar inventando coisas ou criando conceitos, textos, ideias, tiradas, isso é bem interessante também.

Destaca-se também um relato interessante com relação à gestão PMGI, em virtude dos vários “chapéus” que o gestor pode agregar na unidade de negócio em que trabalha. O entrevistado explana o sentimento de estar sobrecarregado por causa de várias funções que exerce.

**E<sub>10</sub>:** Eu venho correndo muito e produzindo pouco, sou bem sincero. Eu cheguei a um estágio que estava correndo demais, [...] eu estou sentindo que daqui a pouco não vou mais e posso render mais desde que tire algumas coisas, um “chapéu” [...], tem muito “chapéu” na cabeça, tirar alguns e focar mais nesse ou naquele. Gosto do que faço [...]. Eu sinto que eu poderia render mais, e por causa dessa questão, de estar muito disperso das atividades, uma hora no financeiro, outra hora no mercado, e faz reunião aqui e faz reunião lá, não estou rendendo como deveria.

Foram arguidos também a respeito de **como ingressaram na empresa**, e percebeu-se que a grande maioria dos entrevistados foi por meio de indicação, principalmente pelo presidente do grupo. Isso, para alguns, aflorou o sentimento de desconforto pelo ambiente que se criou perante os outros colaboradores, conforme relato:

**E<sub>8</sub>:** [...] eu estudei, fui para faculdade e quando eu me formei vim para cá [empresa], ele [Dr. Roberto, presidente do grupo] que quis me trazer. Eu senti que não era bem quista porque era indicação. [...]. Eu não me senti bem pela indicação, porque eu não me sentia valorizada, as pessoas não viam que eu poderia dar alguma coisa, por isso, é importante hoje em dia também olhar isso. [...], é uma pessoa que está trabalhando aqui como outra qualquer, isso tem que ser

olhado, ela não está aqui só porque alguém indicou, ou porque precisa. Não, ela está aqui e precisa ser cobrada igual, tem que mostrar o que sabe fazer. [...] o Dr. Roberto sempre deu oportunidade. Uma grande qualidade dele é dar opção para as pessoas que estão do lado dele, uma “galinha protegendo os seus pintinhos”, então se ele vê que alguém pode ou que tem conhecimento, ele dá oportunidade. [...] temos que ter esse cuidado [...] não é assim. São pessoas competentes, [...].

Acredita-se que esse sentimento de desconforto vem em embate à antiga cultura que a empresa possuía, antes da implantação da gestão PMGI, pois grande parte dos colaboradores está há bastante tempo na empresa e vivencia essa mudança de cultura e gestão. Porém, ainda existem resquícios, podendo ser pelo perfil familiar que a organização possui, pelo comportamento de seus líderes, ou pela dificuldade do departamento de RH, não estando tão atuante como deveria.

Assim, faz-se necessário ter o indicador *recrutamento e seleção* no arquétipo sob a lente da estética organizacional, pois é importante que os gestores recrutem e selecionem indivíduos que possuam habilidades essenciais e necessárias à organização, compatíveis a uma gestão empreendedora, minimizando ou até mesmo sanando possíveis sentimentos de desconforto, de desvalorização, conforme relato, despertando alguns bloqueadores nas inter-relações organizacionais, dificultando o compartilhamento do conhecimento e seu processo criativo em prol da inovação, da eficácia, da performance organizacional.

Porém, sentimentos como ânimo, reconhecimento por ter recebido o convite desafiador, “abri meu coração”, “expus minha vontade”, felicidade, vontade de vencer, também contemplaram os discursos dos entrevistados sob a lente da estética, mostrando muitas vezes algumas atitudes interessantes, como identificado no relato:

**E<sub>16</sub>:** Eu estava em casa em uma tarde ensolarada, com as janelas todas fechadas, no meu mundinho de desânimo. Fazia dois anos que eu estava desempregada por opção minha mesmo, de querer batalhar e correr atrás do que eu queria. Então veio aquele “estalo”. Levantei, abri a janela, olhei para o norte da página do meu *Face* [*Facebook*], e lá estava uma postagem da Rádio Clube: Precisa-

se de produtora na rádio, interessados enviar o currículo. Mas lá existiam os requisitos, tinha que estar cursando ou ter faculdade de jornalismo. Enfim, o que eu fiz. Eu não tenho, mas eu vou mandar meu currículo. Mandeí, fiz direitinho e especifiquei bem no currículo a minha vontade de trabalhar lá. Depois de uns dias, quase infartei, fui chamada para uma entrevista [...]. Lá eu abri meu coração, ali eu chorei, dei risada [...] expus minha vontade. Não menti, eu falei simplesmente a verdade. E, mais ou menos uns quinze dias, outro quase infarto, me chamando para trabalhar, passei por uma seleção como todos os outros passaram.

O entrevistado, no meio de tantos sentimentos, apresentou vontade e atitude, um comportamento importante para a organização, e também a persuasão em, mesmo não possuindo as competências que a empresa requeria naquele momento, conseguir explicitar com clareza sua vontade e determinação. Atitude (capacidade) refere-se a um dos elementos da competência empreendedora, como também à persuasão. Já a comunicação é um dos indicadores inseridos no arquétipo desenvolvido, que possibilita verificar como ocorre a comunicação na organização, evidenciando a clareza, o fluxo e as relações sociais para o compartilhamento do conhecimento em benefício do desenvolvimento individual e organizacional.

Também foi perguntado aos entrevistados o **seu sentimento ao chegar à empresa**, a lembrança daquele dia, e se **suas expectativas foram alcançadas**. Esse questionamento busca verificar como é percebido e vivenciado o princípio do novo, do desconhecimento e a integração na empresa, na equipe com que vai se trabalhar, com o objetivo de constatar junto ao colaborador o que sentiu nesse momento, qual foi sua percepção e seu juízo estético.

Evidenciaram-se, nos relatos dos entrevistados, sentimentos sensoriais, como: assustador, apavorado, não tinha ideia do que fazer; frio na barriga, surpreso, impactante, medo do novo, um “baque”, as pernas tremiam e quase não conseguia caminhar, tremor, o suor frio, monotonia, compõem vários discursos. Porém, as expectativas e o juízo estético que criam sobre a empresa foram extremamente positivos, conforme relatos:

**E7:** Eu senti medo, porque para mim era tudo novo. Eu era aquela que morava na casa da mãe,

em uma cidade pequena e trabalhava em uma empresa pequena também. Então, para mim eu senti medo. Depois, quando eu consegui me soltar e a empresa ver meu trabalho, daí foi tranquilo.

**E<sub>6</sub>:** O principal impacto foi o de sair de uma empresa grande, com muitos processos estruturados, para uma empresa menor, com processos novos e menos estruturados. Isso é um fato, principalmente na área da parte de informação. Eu acho que algumas coisas poderiam ser mais estruturadas com relação a processos, coisas simples como um procedimento de viagem, um exemplo, poderia estar formalizado e você chegar e só verificar como funciona. Muito você tem que ir atrás e perguntar. Do ponto de vista de estrutura de equipe, também fiquei um pouco mais surpreso, porque você tinha que conquistar essas pessoas novas, e como existe muita informação nas pessoas como falei anteriormente, esse trabalho de conquista é tão importante como qualquer outra coisa. [...].

Essas percepções vêm atreladas às vivências que possuíam, às crenças e às expectativas do desconhecido, desenvolvendo sensações desconfortáveis, como: ter medo, sentir impacto e estar surpreso com as situações que imaginavam muitas vezes serem diferentes das que vivenciaram.

Relatos de sentimentos agradáveis, positivos, também foram identificados nas entrevistas com relação ao questionamento das vivências ao chegarem à empresa, como: um forte ânimo, se sentir acolhido, alegre, feliz, do gostar, de se sentir bem, ter emoção, de estar cheio de expectativa, sentimento de desafio, de ansiedade, de estar maravilhado, satisfeito, com suas expectativas sanadas, atendidas pela empresa, conforme relatos:

**E<sub>5</sub>:** Eu fiquei extremamente surpreso com algumas coisas, porque quando ficamos muito tempo numa empresa, conhecemos e nos acostumamos com a cultura da empresa, ficamos sempre com uma expectativa de como vai ser em outra empresa. [...]. Então, eu me vi num ambiente extremamente acolhedor, mas extremamente profissional. Existe o lado bom de ser uma

empresa familiar, onde você falar direto com o dono, mas por outro lado, com processos claros, com ferramentas, e profissionais de qualidade. Então, sempre falo que superou as expectativas de forma positiva, e quem entra tem esse mesmo sentimento.

**E<sub>14</sub>:** Em primeiro lugar, eu cheguei muito feliz porque cresci ouvindo a Clube [Rádio Clube], então eu estava trabalhando ao lado de pessoas que ouvia todos os dias. [...]. E você dividir esse espaço foi incrível, mas também de muita responsabilidade, porque sabemos a importância que o grupo tem no Estado. E como sempre fui muito responsável, eu era muito seguro, muito certinho e estava começando ainda.

O sentimento de surpresa refere-se ao juízo que se fez da empresa pesquisada, construído pelas experiências anteriores, superando as expectativas traçadas. Já o sentimento da infância, as boas lembranças em escutar o rádio, transferem sensações agradáveis para sua conquista profissional e ao mesmo tempo de despertar da responsabilidade que trazia com ele.

O sentir refere-se a um conjunto de emoções, promovidas pelas sensações corporais, pelos processos sensoriais, em que toda e qualquer palavra que denota sensações quando usada pode ser classificada como sentimento quando se cria o juízo estético de algo que se possa verbalizar, promovendo anseios corporais e mentais que serão sentidos. Assim, o sentimento de realização, satisfação, responsabilidade que o colaborador manifesta perante a empresa tem um significado importante, pois é um sentimento que surge a partir de seus anseios, e estes o impulsiona e o motiva.

Com relação ao ambiente organizacional, questionou-se junto aos colaboradores **o que mudariam no ambiente em que trabalham**, tendo como principal narrativa, a estrutura, o espaço físico da empresa, conforme o relato:

**E<sub>4</sub>:** O nosso ambiente é muito bom, claro que estamos um pouco apertados em relação à estrutura física. É uma das coisinhas que dá para melhorar, e que já estamos providenciando. Mas o clima [clima organizacional] não mudaria nada. Hoje temos uma equipe “redonda”, e o clima tem



uma sinergia muito positiva entre eles. Como eu te falo, eles pegam junto e estão sempre bem, e eles mesmos passam o quanto é positivo estarem trabalhando ali, uns ajudam os outros. Então, o clima é muito positivo, eu não mudaria nada do clima, eu acho que o clima é ideal para podermos trabalhar legal sabe, de valorização, de todos estarem alinhados no mesmo objetivo, isso não mudaria nada.

Identificou-se no relato o sentimento de um bom clima organizacional, sobressaindo à satisfação profissional, produzindo uma elevação de bem-estar nas relações interpessoais que possui no ambiente em que trabalha, podendo, assim, influenciar de forma proativa e criativa nas atividades que exerce e, conseqüentemente, nos resultados da organização.

Com relação ao espaço físico, relatam que a empresa está crescendo e o seu espaço está ficando pequeno, “apertado”, gerando desconforto, incômodo, perceptível pelo descortinar da empresa pesquisada nos últimos anos e pelo espaço mercadológico conquistado, abordado no Capítulo 5.

Um relato interessante, identificado durante as entrevistas, com relação ainda à indagação de **o que mudariam no ambiente em que trabalham**, refere-se às **melhorias na tomada de decisão da empresa**, quanto a ter mais autonomia em suas atividades e também na questão do departamento de RH.

**E<sub>5</sub>:** Sempre há o que melhorar, se não tiver, fica a dúvida de que temos sempre que evoluir. Acho que algumas coisas na tomada de decisão. Nós precisamos evoluir em algumas questões da área. Poderíamos ter um pouco mais de autonomia. Eu acho que isso vai não só do Grupo SCC, mas por nós representarmos o SBT nacional, e ainda temos algumas amarras, que é totalmente compreensível. Poderíamos ter um pouco mais de autonomia nas tomadas de decisão, principalmente na negociação, [...]. Uma coisa que eu acho que podemos evoluir é na questão de a empresa querer evoluir ainda mais na área de Recursos Humanos, que está se estruturando, mas precisa trabalhar melhor principalmente a retenção de talentos. Identificar quem são esses talentos, criar um plano

de desenvolvimento, de retenção desses talentos, porque ainda temos a característica de identificar, contratar e, às vezes, perdê-los para o mercado.

Com relação a esse relato, no que se refere à forma de gerir da empresa, pode-se entender que o PAEX, que busca um modelo de gestão com foco em resultados, em que se trabalha com ferramentas gerenciais e estratégicas, possa estar interferindo nesse sentimento de autonomia.

Já com relação à área de RH, nos relatos referentes à estratégia de gestão do conhecimento, especificamente no indicador *recrutamento e seleção*, ficaram claras sua deficiência e também sua reestruturação, não estando, assim, muito atuante no momento.

Outro momento interessante nas entrevistas refere-se ao **autoconhecimento** de um entrevistado, em perceber que **precisa mudar seu comportamento** na empresa para uma melhor convivência, conforme o relato:

**E<sub>8</sub>:** [...], eu acho que eu tenho que mudar e não as pessoas para eu me sentir melhor no meu ambiente de trabalho. Porque eu venho para a empresa e não interajo com as pessoas, sou muito focada. Se eu estou fazendo uma coisa aqui e as pessoas estão lá, aquilo já está me incomodando e tenho que me focar cada vez mais. Existem dias que muitas vezes eu só dou bom dia, e até trato bem as pessoas que trabalham comigo, mas eu interajo falando de outras coisas [...].

Esse desconforto pode ter ocorrido pela mudança de gestão na empresa, em que o trabalho em equipe e o compartilhamento de conhecimento na organização passaram a ser muito fortes, presentes, instigados por seus gestores.

Também pela lente da estética organizacional um colaborador sugere **como mudança a separação de dois setores no ambiente organizacional**, em virtude do dinamismo de um e do silêncio que o outro setor precisa na obtenção de maior concentração e melhores práticas.

**E<sub>18</sub>:** Olha, eu separaria dois setores ali dentro, no caso. O setor de TI e a Engenharia, porque você lida com processos e um monte de coisas que requerem silêncio, e o TI toda hora é chamando,

estão sempre ocupados, fazendo atendimento por telefone, ou as pessoas estão imprimindo nas impressoras e vão lá e conversam. Eu acho que desconcentra um pouco sabe, [...], eu, no meu pensar, acho que deveria ser separado.

As pessoas que trabalham na TI têm o direito de realizar suas atividades, necessidade de atender o telefone, atender as pessoas e imprimir documentos quando preciso, e as pessoas que trabalham na engenharia precisam do silêncio para melhor se concentrarem em suas práticas e desenvolverem suas tarefas, configurando-se um problema estético no ambiente organizacional a ser sanado.

Também houve sugestões de **mudança no descortinar das atividades na empresa** sob a lente da estética, no que se refere a um melhor fluxo nos processos, por meio de melhorias na estrutura da empresa, conforme relato:

**E<sub>23</sub>**: Eu melhoraria um pouco a estrutura. Gostaria de uma estrutura física melhor, ainda bato na tecla aqui na empresa de que o ambiente influencia muito. O que as pessoas sentem, aonde eu chego, onde entro, o que eu tomo, com quem eu converso. Acho que o ambiente físico influencia muito e com o tempo eu vou descobrir mais processos que precisamos, mas é basicamente isso. Eu gostaria de mudar a sala, de mudar a estrutura da sala, porque hoje eu trabalho na torre e lá operamos o jornal. Eu queria transformar muito mais aquilo, fazer um ambiente que fosse favorável aos processos que temos hoje. [...] Mas para completar o meu trabalho seria isso, a estrutura física para favorecer as nossas práticas.

Esse sentimento de desconforto com a estrutura atual em que trabalha vem por sua ânsia de melhorar cada vez mais as suas atividades, o seu fluxo de trabalho dentro da organização, para um melhor desempenho.

A questão salarial também foi ressaltada na indagação de mudança no ambiente organizacional: “A única mudança que eu queria é a parte salarial. [...] eles falaram que teria, mas até agora eu não vi, seria a parte do plano de carreira, do plano salarial” (E<sub>31</sub>). No arquétipo desenvolvido, no indicativo *reconhecimento e recompensa*, essa questão também submergiu nos relatos, evidenciando um sentimento de

desconforto; faz-se necessário repensar para melhor reter seus talentos. Assim, o relato do entrevistado evidenciou o sentimento de insatisfação do colaborador, descontentamento, podendo muitas vezes ser um limite consciente ou inconsciente no compartilhamento do conhecimento organizacional.

Também se questionou **o sentimento de equipe** com quem trabalham e o relacionamento que possuem. A maioria afirmou que sua equipe é ótima, que se sente muito bem com ela, sente-se realizado: “São pessoas parceiras, incríveis, abertas. Eu me sinto realmente muito tranquilo em relação à equipe, [...] me dá o suporte necessário para fazer o que eu faço todos os dias” (E<sub>14</sub>). “É muito tranquilo, tanto com o gestor quanto com as pessoas do mesmo nível, porque a gente tem essa liberdade de estar sugerindo coisas, aprovando materiais, sugerindo melhorias. Então, esse *feedback* que a gente tem de sugerir melhorias faz o nosso negócio fluir muito melhor” (E<sub>15</sub>). “Na verdade, eu me sinto realizado, eu peguei logo de início uma equipe boa, e com os acertos está cada vez mais próxima de ser 100% digamos assim, [...]. Meu relacionamento com ela [a equipe] é de bastante confiança, [...]” (E<sub>2</sub>).

Questionou-se também a receptividade de um novo colega de trabalho; se tivessem que ensinar o seu trabalho, como procederiam, com relação à receptividade. Têm-se relatos positivos, como: “De forma bem aberta” (E<sub>2</sub>); “Da forma mais natural possível” (E<sub>14</sub>); “Da melhor forma possível” (E<sub>23</sub>); “Muito bem, com muita atenção” (E<sub>28</sub>); “De braços abertos” (E<sub>30</sub>), o que propicia um ambiente acolhedor e tranquilo.

Com relação a **receber um novo colaborador e de ensinar as suas atividades**, em como eles procederiam, ficou evidente que a socialização é uma forma muito presente e forte na empresa, conforme os relatos, por exemplo: “Eu vou passar toda informação, mas vem comigo, vai fazendo” (E<sub>1</sub>), que evidencia o aprender fazendo e também o compartilhamento de informação, de como funciona a empresa.

**E<sub>2</sub>:** [...] dando primeiramente boas vindas e tentando interá-lo o máximo, pelo menos para se localizar dentro da empresa, os setores, área que ele vai trabalhar, quem vai ser o gestor dele, fazendo o que eu não tive. [...]. Eu ensino diretamente as pessoas [...].

**E<sub>4</sub>:** Bom, no início, independentemente de o colega ser da equipe ou não, como eu te disse, primeiro damos uma visão de como que é a empresa, desde a fundação, tudo que envolve,

quais são as empresas que fazem parte, construímos com ele esse relacionamento. Depois, em um segundo momento, no dia a dia, o processo é um pouco mais didático mesmo. Quando contrato, no meu caso para a equipe, eu já tenho na mão as atribuições, então na própria entrevista eu já falo o que eu espero, e o que tiver de dificuldade, lê o manual e vê como você considera. Então, quando ele entrar já está claro o que ele tem que fazer, no meu caso específico, dali da nossa área é assim que funciona, quando ele entra já está sabendo. [...].

Durante as pesquisas, também se evidenciou o relato de um entrevistado que não gosta de ensinar: “Eu não gosto de ensinar, [...], acho que quando a pessoa vem, ela tem mais ou menos que saber e vai aprendendo na coisa, não tenho paciência de ensinar, então eu já vou e já faço, é um defeito meu” [...] (E<sub>11</sub>). Esse comportamento talvez seja um problema em relação ao que a empresa e seus líderes vêm desenhando como gestão e como cultura, ou talvez um embate à cultura organizacional tão evidente a respeito do compartilhamento de conhecimento.

Com relação ao **compartilhamento do conhecimento e sua formalização**, evidenciou-se uma prática muito interessante e já realizada, conforme o relato: “Primeiro, boa parte eu já tenho formalizado, então seria mais fácil essa questão. E a outra eu faria muito um acompanhamento, de trabalhar junto, de sentar e agora você vai acompanhar uma semana minha rotina de trabalho” (E<sub>6</sub>). E ainda a afirmação de um entrevistado que prefere compartilhar seus conhecimentos, por meio de vivências, no dia a dia, por acreditar ser a melhor maneira, por experiência própria:

**E<sub>22</sub>:** Eu tenho preferência por questão vivencial, eu aprendo mais por vivência. Então, eu criaria uma dinâmica em que essa pessoa viesse até mim para eu poder explicar de uma forma informativa como as coisas funcionam, falando, mostrando e ensinando. Essa pessoa trocaria de lugar para fazer o que eu faço, para ter a questão teórica e vivencial. Porque eu penso que quando estou falando, a pessoa pode estar absorvendo o conhecimento, mas não todo, ela pode desviar o pensamento, e quando ela está fazendo, se surgir

uma dúvida vai ter troca de informação, e ela vai saber onde buscar.

Outro relato interessante a ser abordado, a respeito da indagação de **como recebe um novo colaborador e se tivesse que ensinar o seu trabalho, como procederia**, é a visão do colaborador em relação à espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), abordada no Capítulo 2, quando relata:

**E<sub>14</sub>**: Da forma mais natural possível. [...]. Passamos tudo o que conhecemos, porque passando o nosso conhecimento, agregamos mais conhecimento. Então, acabamos ensinando e aprendendo também. Aqui dizemos: senta aqui, a minha função é essa, mostramos o que fizemos, como que eu faço, quais são os meios que eu utilizo para produzir, como se fosse uma capacitação normal. [...], e qualquer dúvida que ele tem é só perguntar.

Referente à indagação de **como ocorre o compartilhamento de conhecimento dos colegas de trabalho com os entrevistados**, ficou evidente pelos relatos que esse sentimento é diário: “Da mesma forma, é muito de conversa assim, todo mundo conversando, trocando ideia, de maneira periódica, muito tranquila, não vejo melindrismo nessa questão” (E<sub>6</sub>). E também com relação a ter atitude, ser proativo em buscar o conhecimento, “Eu acho que isso depende de mim, se eu vou atrás para saber das informações, se eu vou atrás eles compartilham e de uma forma bem clara, não me omitem nada” (E<sub>8</sub>); “Eu acho que na maioria das vezes eu que vou atrás, assim é mais difícil alguém trazer alguma coisa” (E<sub>1</sub>).

**E<sub>4</sub>**: Então, essa troca funciona assim, e claro que depende também da pessoa e da proatividade. Eu quando não sei vou lá e pergunto, não tenho nenhum constrangimento de ficar pedindo, pelo contrário, eu peço demais até. Acredito que é assim, e tem que ser, porque senão você não vai conseguir interagir com as áreas [...].

Indagou-se durante as entrevistas **como é o relacionamento do entrevistado com seus superiores**, em que se pode verificar o afloramento de sentimentos, como: respeito, tranquilidade, confiança, motivação, admiração, que voltam a se destacar nos relatos dos entrevistados.

**E<sub>4</sub>**: Excelente. O que me motiva a cada dia é a questão da confiança, eu tenho neles e acredito que eles tenham em mim também. Isso que motiva, porque quando sabemos que alguém está confiando, damos o melhor, então sempre pensamos nisso. Tenho que fazer o meu melhor, e isso eu acredito que eu tenho neles, é recíproco. Gosto muito, muito tranquilo, muito transparente [a relação com seus superiores], evoluímos nas coisas, e quando críticas são construtivas são para melhorias, e *feedbacks* costumamos fazer bastante, provocamos às vezes, e eu faço isso com uma equipe toda, então eu acho que tem que ter isso. [...]. Então, todas as atitudes por trás tem que ter confiança.

**E<sub>16</sub>**: Não tenho nenhuma objeção de chegar neles, tanto o Dr. Roberto que é uma pessoa acessível, uma pessoa que eu admiro bastante, um homem estudado, inteligente, e uma pessoa que te trata de igual para igual. Os meus supervisores também. Eu vejo e sinto isso neles, não te discriminam por nível ou por aparência, eles tratam de igual para igual.

Diante do contexto, faz-se necessário para as empresas o arquétipo desenvolvido sob a lente da estética organizacional, pois verificam-se sentimentos dos colaboradores e o juízo estético que possuem em relação à institucionalização do espaço. Sentimentos esses que podem despertar bloqueios no processo de compartilhamento de conhecimento, como também facilitadores pelas sensações de bem-estar, atributos individuais em função de suas experiências.

### 6.2.3.2 Exercício imaginativo

O exercício imaginativo procura a natureza multidetectada, construída e sentida, mantendo o conhecimento estético próximo da

fonte de experiências já corporificada e sentida de forma estética, por meio dos sentidos.

No arquétipo, o indicador *exercício imaginativo* busca analisar, sob a lente da estética organizacional, por meio de sentidos já incorporados, como o colaborador percebe as suas práticas e o ambiente em que trabalha, utilizando analogias a sensações já sentidas e codificadas pelo seu conhecimento cognitivo.

Toda experiência sentida na arquitetura multissensorial para compreender o ambiente construído pelo colaborador, entrar no mundo protegido, por meio de memórias, imaginações, expõe analogias referentes às rotinas desempenhadas e integradas ao seu corpo, mente e sentimentos, com relação à paisagem do cheiro, do gosto, do toque e do som, descritos a seguir.

### • Paisagem do cheiro

Por meio do cenário de sensações de aromas, buscou-se junto aos entrevistados o sentimento de bem-estar dos colaboradores, pelo sentido do olfato com relação ao local em que trabalham, tendo como fonte experiências, sensações já codificadas na busca de sentimentos. É um dos fatores que admitem ao indivíduo compreender e se relacionar com o meio ambiente, e que também servem como importante ferramenta de alerta contra sentimentos que possam gerar barreiras por meio do desagradável, do desconforto e da repulsão.

Ao questionar os entrevistados com relação ao **cheiro do local de trabalho**, destacam-se relatos como cheiro de: muita gente junta, metas prazerosas, tranquilidade e paz, trabalho, alegria, agradável, amizade, companheirismo, conforto, aconchego. E, ainda, cheiro de: máquinas, documentos, livro novo, papel, chocolate, Rádio Clube, pressa, responsabilidade, cheiro de quero mais, superação, coisa nova, café, crescimento e desenvolvimento, informação, realização, terra molhada, felicidade, flores, satisfação. São sensações sentidas pelo conhecimento cognitivo de cada um, inerentes à forma de perceber, de interpretar e de simbolizar os sentimentos associados com o seu bem-estar e a sua forma de prazer.

Com relação ao sentimento de tranquilidade e paz, um dos entrevistados relata que: “[...] acho que fizemos as coisas muito correndo, mas tem a tranquilidade, a paz, e isso eu acho legal. Sinto-me de certa forma por mais assoberbada, como dizem, de coisas para fazer, aqui ninguém para, mas ao mesmo tempo é tranquilo” (E<sub>4</sub>). Enfatizou-se o excesso de trabalho e o pouco tempo, mas sem interferir na sensação



de bem-estar, sinalizada pelo sentimento de tranquilidade e paz ao desenvolver suas tarefas.

Outro relato interessante refere-se ao relacionar o ambiente e o seu trabalho com o sabor do dinheiro, por conta de o entrevistado trabalhar na área comercial da empresa, como descrito:

E<sub>20</sub>: [...] para mim, o meu escritório tem cheiro de dinheiro. Porque isso é a fonte de tudo, é a sala comercial e tem que se sentir cheiro de dinheiro, de tesouraria. Se não sentir cheiro de dinheiro, tem que ter todos os outros cheiros, de amizade, companheirismo, mas a essência tem que ser o cheiro de dinheiro. [...] na simbologia que eu quero dizer, cheiro de resultado. Se não estiver dando resultado, nada vai existir aqui. Porque se eu não estiver dando resultado para o meu acionista, o resto é tudo utopia. Todos os discursos vão por terra. Por mais que se fale que o dinheiro é consequência, [...], você vai buscar o resultado, e se faz necessária sabedoria, competência, entrega, é preciso determinação, inteligência, tudo.

Houve também relatos dos dissabores existentes, ao relacionar o ambiente e seu trabalho à coisa velha, a mofo, explicitando seu desconforto, o seu mal-estar. Outro relato se deu em virtude da localização do ambiente em que trabalham, sentimentos divergentes se fundiram no relato: “Olha, é do lado do banheiro, tem uma fossa. Se eu for falar do lado físico, que é do lado do banheiro e tem uma fossa, o cheiro é ruim. Agora, o cheiro do trabalho não, tem cheiro bom, de aroma de café” (E<sub>22</sub>), ao imaginar o seu ambiente de trabalho, pois café é um hábito que lembra o seu dia a dia na empresa.

Diante do contexto, faz-se necessário para as empresas o arquétipo desenvolvido sob a lente da estética organizacional, por meio do exercício imaginativo, pois se podem verificar nos relatos sob a perspectiva da paisagem do cheiro, sentimentos prazerosos, um clima bom, favorável, e também alguns entraves quanto ao excesso de trabalho, tempo e *layout*, no que se refere às unidades de negócio. Pela paisagem do cheiro sob a lente da estética organizacional, sentimentos desagradáveis em uma das unidades do grupo, sendo assim uma situação estética a ser revisitada para um melhor desempenho.

## • Paisagem do gosto

O paladar é um sentimento percebido pelo gosto. Assim, buscou-se nesta pesquisa a sensação percebida dos colaboradores pela boca, por meio do imaginário e das associações relevantes e corporificadas sensorialmente. Gostos que ficam no conhecimento cognitivo e que permanecem inerentes, aplicados para definir as sensações produzidas por células especializadas (células do gosto), tráfegando, assim, pelos sabores e dissabores dos indivíduos, por meio de sentimentos ou sensações causados pela frustração de uma expectativa, contrariedade, contratempo, desprazer, inexistência de sabor.

Ao questionar os entrevistados com relação ao **gosto do seu trabalho**, surgiram relatos como: doce, que eu adoro, doce e às vezes amargo, gosto de satisfação, realização, alegria, vinho, arroz, feijão e farofa, café, sushi, pizza, vida, contentamento e tequila, os quais descortinam esse exercício imaginativo. Como, por exemplo, o relato a seguir:

**E<sub>2</sub>:** Doce e às vezes amargo, é mais ou menos assim. É doce quando conseguimos avançar, implantar mais sedes em mais lugares, levar o sinal a mais pessoas. E amargo quando dá um problema que eu sou obrigado a não avançar, sou obrigado a parar. Na verdade, é um desconforto, mas é normal, sabe-se que se precisa lidar com essas áreas, e é algo que gostaríamos de evoluir, por isso acontece o amargo e o meio doce.

O degustar de um vinho: “um gosto de vinho bem gostoso, importado, de boa qualidade com uma boa companhia. É um gosto forte e desafiador, mas um sabor agradável” (E<sub>5</sub>) é o relato do sentimento de prazer, satisfação de um entrevistado, ao se remeter à lembrança e às sensações de saborear um vinho e refletir sobre suas práticas e indagar a analogia do bom vinho, sentimento prazeroso com relação ao seu trabalho. Para os apreciadores de vinho, a degustação é cercada de sensações e paixões, acalantada por sentimentos que despertam a sinergia do dia a dia do trabalho pela inspiração, emoção, prazer e satisfação pela arte de degustar um bom vinho.

Outros sabores também criaram simbologia com o ambiente e o trabalho que desenvolvem. Como o sabor de lasanha, “uma coisa que eu gosto e não enjoa” (E<sub>15</sub>). Ou de chocolate, “porque amo chocolate” (E<sub>28</sub>). “De chocolate meio amargo (referindo-se ao seu trabalho), [...]

porque chocolate é bom, mas não é tão bom, poderia ser um chocolate ao leite. [...], eu acho que é a questão da valorização mesmo que pesa bastante, que se existisse essa questão, seria um chocolate ao leite” (E<sub>30</sub>). Essa percepção gera uma convergência com os resultados obtidos pela análise do indicador *recompensa e reconhecimento*, relacionado ao fator organizacional, mais especificamente com relação à estratégia de transferência do conhecimento.

Diante do contexto, faz-se necessário para as empresas o arquétipo desenvolvido sob a lente da estética organizacional, por meio do exercício imaginativo sob a perspectiva da paisagem do gosto, pois se verificaram nos relatos sentimentos da própria experiência estética. O gosto não se refere às qualidades percebidas no ambiente de trabalho, mas nas características subjetivas presentes nos entrevistados, podendo-se determinar um critério objetivo do gosto, sem que se pretenda que estes sentimentos sejam os mesmos em todos os indivíduos e em todas as situações.

### • Paisagem do toque

A sensação tátil, percebida pelo toque, refere-se a sentimentos por estímulos táteis, trazendo consciência ao movimento e toque, e à experiência com o mundo externo, oferecendo determinado significado. Trata-se de uma ação reveladora da dimensão da capacidade humana na criação de juízo estético, proporcionando sentimentos, como segurança, afeto, carinho, como também sensação de ambiguidade, o indeterminado, lacunas, intercepções, incômodo e imprecisões.

Relações de percepção e sentimento, como “é duro, tem que bater” (E<sub>1</sub>), “os dias são ásperos, outros são lisos, mais ou menos com a mesma conotação do amargo e do doce” (E<sub>2</sub>), forte como um aperto de mão, trazendo confiança e motivação, de ternura, macio, delicado, altos e baixos.

**E<sub>26</sub>:** Eu diria que ele é um toque que tem que ser muito cuidadoso. Porque você tem que tomar muito cuidado e se não tiver um toque, digamos assim, que eu tenha certeza do que eu esteja fazendo, eu vou prejudicar o meu desempenho no decorrer, e tem que ser uma coisa que tem muito cuidado, é um setor muito sensível da empresa.

A paisagem do toque com relação à sensibilidade nas questões organizacionais, à institucionalização por meio de um exercício imaginativo, do seu ambiente de trabalho e de suas atividades, identificou, de forma geral, o sentimento de bem-estar, de satisfação em fazer parte da organização, da equipe que gerencia, de seus colegas de trabalho, nas mais diversas descrições de sentimentos (juízo estético).

### • Paisagem do som

A percepção auditiva é percebida pelo som projetado pelas vibrações, intensidade sonora ou volume, ritmo que permite afetar o funcionamento apropriado do organismo e da vida em geral, causando vários tipos de desconforto e disfunções.

Exemplos de relações de sentimento sonoro percebidas pelos colaboradores da empresa pesquisada: ansiedade, fora de sintonia, com ruídos, de sintonia, tranquilidade, inconstância, satisfação, ensurdecedor, agressivo, *rock and roll*, de vento, de sucesso, de repercussão.

Alguns relatos: “Alto, tumultuado, é rádio, gera uma ansiedade boa, porque tem aquela ansiedade ruim, mas essa é muito boa, de vamos fazer, vamos fazer, eu acho que é isso, uma ansiedade boa de quero fazer mais e mais” (E<sub>1</sub>); “No caso do dia amargo é um som fora de sintonia, um ruído, e no caso do doce uma sintonia total” (E<sub>2</sub>); “Depende muito, às vezes é leve, às vezes não. É radical, é sempre acelerado. Você nunca consegue terminar, você sempre tem algo a mais para fazer” (E<sub>7</sub>); “O som do meu trabalho é mágico, é tudo porque a voz é um som incrível, que move as pessoas, e é ele que garante o meu sustento, então o som é tudo” (E<sub>14</sub>).

**E<sub>4</sub>:** Som, [...] é essa inconstância. É a tranquilidade que várias vezes passamos horas sem ninguém falar com ninguém, porque todo mundo está concentrado no trabalho, e de repente alguém fala alguma coisa, mas acho que é dentro dessa linha, de inconstância do ritmo, do trabalho com foco. Então, determinada ação todo mundo baixa a cabeça para fazer aquilo, todo mundo pensando naquilo. Terminou, vamos comemorar, é mais ou menos isso que eu imagino.

**E<sub>18</sub>:** Às vezes é meio ensurdecedor, porque é muita gente falando ao mesmo tempo. É bastante gente, e quando toca o telefone de todos e já

aconteceu isso várias vezes, é todo mundo falando, por isso que eu digo, às vezes é complicado. Quando é assim, é irritante, não que seja todo dia. Diariamente o som é bom, quando dá esse “vuco-vuco”, todo mundo falando, irrita, porque não se consegue desenvolver as atividades, e às vezes eu estou no telefone e daí fica um olhando para o outro porque não sou só.

**E<sub>23</sub>:** Ele tem o som do vento, está fluindo muito bem. Porque eu sinto que quando o vento está assobiando, ele está empurrando alguma coisa, a vela [associando a um barco à vela que precisa do vento para seguir em frente], então tem o som do vento. A nossa empresa, pelo menos nessa nova gestão, é uma empresa jovem, que tem seus líderes jovens, e que está dando muito espaço para esses jovens andar. Eu acho que parte da gente que está nessa liderança, antes da ponta que estamos neste crescente, de aproveitarmos esse momento da empresa, a gente não sabe se vai ser sempre assim, as políticas mudam, a gente aproveita para deixar alguma coisa. [...].

O som pode transmitir vários sentimentos, por exemplo, calma, alegria, espontaneidade, euforia, que nos faz sentir envolvidos, por meio de significados e lembranças especiais que despertam sensações boas ou ruins. Evidenciou-se pelos relatos que, por meio do som, os colaboradores explicitaram seus sentimentos em relação ao ambiente de trabalho como um bom clima, em que as pessoas estão focadas no trabalho, um ambiente dinâmico, mas ao mesmo tempo encontram paz, alegria, tranquilidade para realizar suas tarefas.

**E<sub>32</sub>:** Som de sucesso, que a repercussão, eu digo isso porque eu imagino que o som do meu trabalho é a repercussão das pessoas lá fora, e a gente é sempre muito incentivado, muito olhado. Então esse som que a gente ouve de ‘Ah! Eu ouvi tal programa, eu ouvi vocês lá falando sobre tal assunto e achei interessante’, então esse som significa que o que a gente está fazendo está no caminho certo.

Ao expressarem a percepção de agressividade, isso não é visto como um ponto negativo, desagradável; essa analogia refere-se à correria do dia a dia na empresa, mas compensador, gostoso de viver.

**E<sub>15</sub>:** Eu gosto de *heavy metal*, é um *heavy metal* bom de ouvir e fácil de tocar. Eu toco também bateria. É um som mais agressivo, ele pode ser um pouco agressivo para algumas pessoas até pela própria rotina, o som está parecido com a loucura do dia a dia pode ser também, mas faz bem, é uma coisa que eu gosto de ouvir. Na imensa maioria das vezes é agradável, talvez um pouco cansativo, porque acabas te envolvendo muito, mas é muito recompensador acima de tudo.

O som identificado na empresa pesquisada reflete o sucesso, a satisfação, o se sentir bem, mesmo com o agito do dia a dia, com a agressividade que o mercado representa a cada um, para seguir em frente. Como um barco à vela, onde o colaborador com seu trabalho é o vento que leva sempre em frente com prazer e determinação, em busca do significado de estar fazendo o certo e na direção certa.

### 6.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O arquétipo desenvolvido teve sua verificação no Grupo SCC, na sua forma empreendedora de gerir, em que os papéis dos colaboradores se alteraram, pelo desenho que a empresa rabiscou para seguir em frente, aproximando seus colaboradores na busca de parceria entre a organização e os seus trabalhadores, com mais clareza, liberdade, comprometimento e maior responsabilidade.

Compreender esteticamente os processos idiossincráticos e organizacionais se faz necessário para guiar colaboradores e gestores, ao fornecer meios de desenvolvimento e crescimento individual e coletivo, fomentando ambientes que apoiam a criatividade, a inovação, o compartilhamento de conhecimento, a informação e o espírito empreendedor.

Para isso, buscou-se identificar aspectos junto à vida organizacional e de seus colaboradores, por meio do desenvolvimento de um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora, tendo como direcionamento o ambiente e as práticas de trabalho cotidianas.

O capítulo buscou validar o arquétipo desenvolvido, cumprindo os objetivos traçados nesta pesquisa, e, por meio do modelo proposto, foi validado ao verificar a importância de cada fator criado e seus indicadores para a empresa; também pela importância da lente estética nesse processo, pois se percebeu a forte interação social no ambiente organizacional, despertando sentimentos de segurança, confiança, alegria, felicidade, satisfação, pelas equipes existentes nas diversas unidades de negócio e principalmente pela condução da gestão PMGI, inovadora e empreendedora.

Em alguns momentos, sentimentos de descontentamentos, desconfortos, de desprazeres surgiram, e que, pela lente da estética, precisam ser revisitados, evitando barreiras e bloqueios para o compartilhamento do conhecimento; mas também sentimentos de prazer e satisfação pairaram sobre a empresa pesquisada, agindo como facilitadores para o compartilhamento do conhecimento e para as boas práticas.

Essa relação mútua entre indivíduos e organização no seu dia a dia, com uma cultura organizacional favorável às interações sociais e vivências, distingue-se para o compartilhamento e a aprendizagem organizacional e é fator considerado chave para o sucesso corporativo; por isso são necessários esforços para tal comportamento.

Por meio do arquétipo, as organizações poderão gerir com racionalidade, sutileza, harmonia e plenitude, retendo e valorizando seus talentos, desbravando novos conhecimentos, com sabedoria, confiança, ousadia e criatividade no mundo dos negócios.

## **7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS**

### **7.1 CONCLUSÕES**

Esta pesquisa de tese se propôs a desenvolver um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras. Para seguir em frente com a pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, com o propósito de investigar evidências, para a cadência de condução da pesquisa proposta, por meio de estudos recentemente publicados e do estado da arte do tema pesquisado.

A revisão sistemática da literatura foi essencial nesta tese para que, por meio das evidências, esta pesquisa pudesse determinar a natureza a ser explorada sobre o tema em questão, com relação aos objetivos traçados. E, também, por evidenciar a pouca publicação sobre o constructo estética organizacional, propiciando uma vultosa ampliação de conhecimento sobre o tema e ainda conceder a base para o desenvolvimento teórico deste estudo, evidenciando os autores cujas publicações cooperaram para o alcance dos objetivos propostos.

#### **7.1.1 Quanto aos objetivos**

Nesta pesquisa, os objetivos foram traçados para responder à pergunta de pesquisa: Qual arquétipo orienta o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, a ponto de contribuir para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras? Esta, por sua vez, foi respondida por meio dos objetivos específicos delineados para alcançar o objetivo geral proposto.

O primeiro objetivo específico foi o de identificar modelos para o compartilhamento do conhecimento, o qual foi atendido por meio da revisão bibliográfica, dando suporte teórico a esta pesquisa nesse quesito (Capítulo 2). Neste capítulo, entre os modelos citados, evidenciou-se o modelo de Lemos (2008), que, para a transferência de conhecimento tácito, trabalhou com fatores idiossincráticos e organizacionais, enfatizando o primeiro quadrante do modelo de Nonaka e Takeuchi (2008), denominado segundo os autores de socialização, sob a lente do conhecimento compartilhado entre os indivíduos.

Esse quadrante trabalha o compartilhamento e a criação do conhecimento tácito por meio da experiência direta do indivíduo, que,



segundo os autores supracitados, só pode ser criado e gerido com a interação social entre as pessoas e seu ambiente, considerando, assim, o ambiente de origem, que inicia na fase de socialização do conhecimento. Dessa forma, os modelos citados nesta tese contribuíram de forma direta e indireta para o alcance da proposta deste trabalho.

O segundo objetivo específico refere-se a identificar modelos de gestão empreendedora organizacional, o qual também foi atendido por meio da revisão bibliográfica, dando suporte teórico a esta pesquisa nesse item. Este objetivo também foi contemplado no Capítulo 2 desta pesquisa, que evidenciou características, diretrizes, práticas e variáveis de gestão empreendedora, pautadas nas habilidades, atitudes, de forma flexível, criativa, dando ênfase ao trabalho em equipe e ao desenvolvimento das pessoas, com seus holofotes no mundo contemporâneo, sendo essencial para desbravar esta tese na configuração de uma organização empreendedora.

O terceiro objetivo específico foi verificar na literatura como a estética organizacional influencia o compartilhamento do conhecimento. Este objetivo foi auferido por meio da revisão bibliográfica (Capítulo 2), em que se pode evidenciar que a estética organizacional está em todas as áreas, sendo ela dissipada entre os indivíduos e a sociedade, por sua pluralidade, evidenciando sua indagação além do horizonte cognitivo ou racional, do tangível das organizações e sua natureza física, pois diz respeito à forma com que as pessoas percebem o ambiente em que trabalham e suas relações sociais. Que por meio do paisagismo estético, tem-se formas diversificadas e melhores gestão e organização, com relação à complexidade, à sensibilidade existente no contexto empresarial, em um ambiente partidário à geração de novos conhecimentos, a potenciais criativos, a geração de qualidade, eficiência e eficácia, tendo o seu foco voltado à integração e às conexões organizacionais, favorecendo, assim, o compartilhamento do conhecimento.

O quarto objetivo específico refere-se a propor um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento. O arquétipo foi desenvolvido à luz da estética organizacional sob os fatores idiossincráticos, trouxe à tona a importância do tempo, da comunicação e da confiança para o compartilhamento do conhecimento e os fatores voltados para a organização, sob os holofotes de sua cultura, estrutura e estratégias de transferência do conhecimento, ambos sob a luz da estética organizacional.

Para elucidar o campo do saber, sob a lente da estética organizacional, tem-se como suporte o campo sensorial do indivíduo, a

fim de entender o ambiente de quem o percebe e de que modo o percebe, gerando uma percepção de extrema importância para o indivíduo e para a organização, estruturada a partir das experiências e do conhecimento adquirido ao longo de suas vivências e, consequentemente, do conhecimento individual.

Por meio da lente organizacional, o arquétipo desenvolvido traz em sua essência um ambiente favorável ao compartilhamento de sentimentos, emoções, vivências no processo de socialização do conhecimento, tendo como princípio o aprender fazendo, a observação, a imitação das melhores práticas.

O arquétipo tem como aliado no processo de compartilhamento do conhecimento sua dimensão, sua pluralidade, sendo o indivíduo e suas práticas o facho de luz para o conhecimento e a aprendizagem da empresa, sendo este de extrema importância para um melhor desempenho, despertar criativo e inovador, em um ambiente diferenciado que a estrutura permite ter. E, ainda, pela contribuição que ela exerce no primeiro quadrante do processo de gestão do conhecimento, em que o indivíduo é o destaque e sua interação para a socialização de seus conhecimentos, mediadora das competências essenciais, por meio da racionalidade subjetiva existente no plano organizacional.

O quinto objetivo específico traçado corresponde a validar o arquétipo desenvolvido em uma organização empreendedora. Realizado no Grupo SCC, por sua forma empreendedora de gerir, onde os papéis dos colaboradores também se alteram, desenhados pela nova postura da empresa em se aproximar dos seus colaboradores na busca de parceria entre a organização e os seus trabalhadores, com mais clareza, liberdade, comprometimento e maior responsabilidade.

Sentimentos que podem bloquear ou facilitar foram evidenciados na aplicação do arquétipo na fase de socialização, por sua percepção sentida na arquitetura multissensorial do colaborador de forma integrada no ambiente organizacional, como fio condutor para o desbravar de novos mundos, com novas perspectivas, frente à sabedoria, bem-estar, ousadia, confiança, criatividade e inovação na configuração dos negócios.

Diante do contexto, validou-se o arquétipo desenvolvido para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras, pois se delinearão fatores organizacionais por meio das lentes da estética organizacional, permitindo uma investigação além do horizonte cognitivo ou do lógico-

racional. Tais fatores compõem o arquétipo desenvolvido, tendo a estética como conexão do indivíduo com a organização, constituída na dimensão subjetiva do arcabouço organizacional, com um raciocínio sistêmico do modelo, formando um conjunto coeso de indicadores rumo ao equilíbrio das racionalidades, importante para o bom desenvolvimento organizacional, onde se tem o indivíduo e a coletividade para o descortinar da razão plena.

Para a verificação do arquétipo desenvolvido, fez-se necessária uma organização empreendedora, por ter como pressuposto que empresas com perfil empreendedor possuem uma visão inovadora de gestão, preocupam-se com o seu corpo organizacional e em ser promissoras no mundo mercadológico. Para tal, buscou-se verificar o arquétipo desenhado no Grupo SCC, composto de nove unidades de negócio e uma fundação, atuante com uma gestão focada em processos gerenciais em quatro áreas: produto, mercado, gestão e institucionalização.

E, por fim, respondendo à pergunta de pesquisa rascunhada, esta pesquisa refere-se a um arquétipo que imprima fatores voltados à subjetividade do indivíduo, contemplando indicadores relacionados à disponibilidade de tempo, preocupação em se ter uma comunicação e confiança para exercer a prática de compartilhamento do conhecimento, bem como desenvolver espaço organizacional para isso, por meio de uma cultura adequada à valorização do conhecimento de seus colaboradores, apoderamento do conhecimento, abrindo espaço a questionamentos para ampliar suas práticas, assim como conter e instigar em sua estrutura, rede relacionamento, hierarquia definida, mas flexível, e ter o apoio da tecnologia da informação em todo esse processo. Tendo de forma holística a todo esse processo a lente da estética, contribuindo por sua plenitude a ações espontâneas dos indivíduos ao compartilhamento do conhecimento, a ponto de auxiliar para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

### **7.1.2 Quanto à contribuição para a ciência**

Nesta tese, ficou evidenciada a relevância do tema para o mundo científico e organizacional, tendo a estética como lente para as melhores práticas, por meio de uma visão diferenciada a uma gestão contemporânea, ampliando as análises dos problemas organizacionais, podendo auxiliar na complexidade existente no dia a dia das empresas, a partir do desenvolvimento de um arquétipo.

O arquétipo proposto está sob a lente da estética organizacional com o intuito de as organizações ampliarem seus horizontes de atuação, permitindo um olhar diferenciado em sua gestão, galgando novas perspectivas de atuação, promovendo maior competitividade e desenvolvimento socioeconômico.

A construção de novos conhecimentos e o desenvolvimento da ciência devem se dar a partir dos primeiros conhecimentos e da assimilação das informações que se referenciaram, conhecimentos que se creditaram a seus autores por meio de citação, atribuindo crédito e reconhecimento.

Dessa forma, obteve-se um novo estado da arte, do conhecimento científico. Assim, reforça-se a relevância e a importância do tema para a ciência para refletir sobre os recursos e dispositivos propulsores a novas formas de gerir, para geração de novos conhecimentos por meio de uma abordagem interdisciplinar, uma vez que a essência da ciência é o conhecimento que é gerado.

### **7.1.3 Quanto à contribuição para as organizações**

Esta pesquisa trouxe para as organizações a importância do tema para o mundo empresarial, tendo a estética como lente para suas práticas, contribuindo assim como facilitadora da gestão do conhecimento, visto que se faz presente no dia a dia e também nas atividades que os profissionais das organizações realizam, sendo ela inerente ao ser humano.

Pode oferecer como contribuição às organizações uma visão diferenciada a uma gestão contemporânea, ampliando as análises dos problemas organizacionais, auxiliando na complexidade, ambiguidade e sutileza existentes no dia a dia das empresas, a partir do arquétipo desenvolvido para o compartilhamento do conhecimento como contribuição da implantação da gestão do conhecimento nas organizações.

Esta pesquisa amplia os horizontes de atuação das organizações, permitindo um olhar diferenciado em sua forma de gestão para que possam galgar novas perspectivas de atuação, promovendo, assim, diferencial competitivo e um maior desenvolvimento socioeconômico.

### **7.1.4 Quanto às recomendações para a empresa pesquisada para a validação do arquétipo desenvolvido**

O arquétipo desenvolvido se valida pela verificação no Grupo SCC, que possibilitou averiguar como ocorre o compartilhamento do conhecimento e a importância de cada indicador traçado à luz da estética organizacional, sendo eles vitais para o sucesso corporativo, e por isso se faz necessário esforço para tal comportamento.

Por meio da aplicação e validação do arquétipo desenvolvido no Grupo SCC, fica evidenciado que os fatores idiossincráticos relacionados ao tempo precisam ser revisitados e reavaliados por seus gestores, para que os colaboradores possam entender a sua importância no contexto individual e coletivo.

Com relação aos fatores organizacionais, evidenciou-se que a cultura organizacional precisa ser revista, principalmente no quesito de apoderamento, pois a empresa ainda contempla colaboradores que apresentam o sentimento de poder no conhecimento que possuem, não compartilhando com os demais. Também se demonstrou que, no quesito reconhecimento e recompensa, ações precisam ser traçadas, minimizando sentimentos e percepções negativas ou pouco favoráveis a um ambiente promissor ao compartilhamento do conhecimento, potencializando-o para a aplicação da gestão do conhecimento.

Revisitar as estratégias da transferência do conhecimento junto ao processo de recrutamento e seleção no Grupo SCC com ações mais efetivas do setor de RH da empresa também se faz necessário.

No campo do armazenamento do conhecimento, faz-se necessário desenvolver ações junto a seus colaboradores, o compartilhamento do conhecimento, não somente por indivíduos, mas nos existentes no Grupo SCC de forma mais efetiva.

Assim, compreender esteticamente os processos idiossincráticos e organizacionais se faz necessário no Grupo SCC, validando o arquétipo desenvolvido, com o propósito de guiar seus colaboradores e lhes fornecer meios de desenvolvimento e crescimento individual e coletivo, promovendo um ambiente partidário à gestão do conhecimento, em prol da criatividade, inovação, compartilhamento de conhecimento, informação e espírito empreendedor.

Para isso, buscou-se identificar, no Grupo SCC, aspectos junto à vida organizacional dos colaboradores, por meio do desenvolvimento de um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora, tendo como direcionamento o ambiente e as práticas de trabalho cotidianas.

Perspectivas com foco na subjetividade do colaborador e da organização são validadas por meio da cultura, das estratégias de gestão e da estrutura sob a lente da estética, em que a participação do indivíduo

se torna primordial, auxiliando nas relações sociais presentes no dia a dia do grupo.

Percebeu-se, por meio do arquétipo, a forte interação social no ambiente organizacional, despertando um turbilhão de sentimentos, agradáveis ou não, envolventes, indiferentes, fascinantes ou de repulsão, ansiedades causando vários tipos de desconforto e disfunções físicas, mentais e emocionais.

A linguagem dos sentidos, inerente ao ser humano, expressa sentimentos capazes de revelar pensamentos e ideias que por qualquer motivo não são expressos. Todos foram analisados numa perspectiva sensorial, social e cultural, buscando-se a melhor interpretação e compreensão dos sentimentos dos trabalhadores.

Dessa forma, pode-se perceber que todos os sentidos sensoriais são importantes, pois eles permitem a percepção dos diversos estímulos do meio, da paisagem em que vivem.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Além das conclusões já explicitadas na análise e na interpretação desta tese, em harmonia com os objetivos, propõem-se, ainda, algumas reflexões e sugestões para trabalhos futuros:

- Aplicar o arquétipo desenvolvido em organizações de segmentos diversos;
- Aplicar o arquétipo desenvolvido em pequenas empresas e verificar as adequações necessárias;
- Realizar novos estudos na empresa pesquisada, voltados para criação, armazenamento e sistemas de memória do conhecimento;
- Desenvolver o arquétipo para a implantação nos demais quadrantes da gestão do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ALMEIDA, P. J. M. B. de. **Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento**. 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia) – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, Lisboa, 2003.

ALMEIDA, L. R. de. O incidente crítico na formação e pesquisa em educação. **Educação & Linguagem**, São Paulo, v. 12, n. 19, p. 181-200, jan./jun. 2009.

ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, C.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 12, n. 12, p. 11-32, jan./jun. 2006.

ARISTÓTELES. **O pensamento: a gnosiologia**. 2010. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/pos/cesima/schenberg/alunos/paulosergio/filosofia.html>>. Acesso em: 28 maio 2014.

AULA DE FISILOGIA. **Tudo que você precisa saber sobre fisiologia humana**. Disponível em: <<http://auladefisiologia.wordpress.com/2010/10/03/sistema-sensorial-orgaos-do-sentido/>>. Acesso em: 26 maio 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BARAÑANO, A. M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

BARBOSA, A. C. Q.; SCIANNI, M. A. Competências organizacionais e sua transferência aos indivíduos: um estudo junto à empresa de base tecnológica localizada em Minas Gerais. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais eletrônicos...** Gramado, RS: ANPAD, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON74.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

BARILLI, R. **Corso diestetica**. Bologna: II Mulino, 1995.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia**: Um Guia para a Iniciação Científica. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BARROSO, J. et al. The challenges of searching for and retrieving qualitative studies. **Western journal of nursing research**, v. 25, n. 2, p. 153-178, mar. 2003.

BARTOL, K.; SRIVASTAVA, A. Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 9(1), 2002, Summer, p. 64-76.

BECKMAN, T. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, J. **Knowledge Management Handbook**. Nova York, CRC, 1999.

BENEDICT, R. **Padrões de cultura**. Lisboa: Livros do Brasil, 1989.

BENÍTEZ, Z. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. y. A gestão estratégica do conhecimento e a relutância dos profissionais em compartilhar o conhecimento organizacional. **Sustainable Business: International Journal**, n. 1, dez. 2004. Disponível em: <<file:///C:/Users/Admin/Downloads/sbij04nov01.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.



BIEHL-MISSAL, B. Business is show business: management presentations as performance. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 3, p. 619-645, maio 2011.

BONAZZI, G. **Storia del pensiero organizzativo**. Collanadi sociologia. Milano, Italia: Franco Agneli, 2000.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

BOOTH, Wayne C; COLOMBO, Gregory G; WILLIAMS, Joseph M. **A arte da pesquisa**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

Brites, A. D. Sistema sensorial: órgãos captam estímulos e informações. **UOL Educação**. Biologia. 2009. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/biologia/sistema-sensorial-orgaos-captam-estimulos-e-informacoes.htm>>. Acesso em: 26 maio 2014.

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. **Revisão sistemática e meta-análise**. 2006. Disponível em: <[www.metodologia.org/meta1.PDF](http://www.metodologia.org/meta1.PDF)>. Acesso em: 27 jan. 2014.

BUENO, A. M.; LEITE, M. L. G.; PILATTI, L. A. Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Enegep, 2004.

BUENO, J. L. P.; LAPOLLI, É. M. **Empreendedorismo tecnológico na educação**: vivências empreendedoras. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2001.

CABRAL, J. N. C. Empreendedorismo e desenvolvimento. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL DE INCUBADORAS, 2001. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001.

CALADO, S. dos S.; FERREIRA, S. C. dos R. Análise de documentos: método de recolha e análise de dados. **Metodologia da Investigação I – 2004/2005**. DEFCUL. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem – REBEn**, Brasília (DF), 2004 set/out, 57(5), p. 611-4.

CARAVAGGIO. **Folha de S. Paulo** (Coord. e Org). Tradução Martín Ernesto Russo. Barueri, SP: Editorial Sol 90, 2007. (Coleção Folha Grandes Mestres da Pintura, v. 12).

CARDOSO, L.; PERALTA, C. F. An integrated model of knowledge management: from development of a short-form of KMQ to empirical validation of the model. In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 11., 2010, Vila Nova de Famalicão. **Proceedings...** Vila Nova de Famalicão: E. Tomé (ed.), 2010. p. 200-208.

CARNEIRO, J. G. S. P. A gestão empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais. **Administradores.com**, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-gestao-empreendedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacoes-empresariais/2140/>>. Acesso em: 2 set. 2014.

CASTELLS, M. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTRO, A. A. **Curso de revisão sistemática e metanálise**. São Paulo: LED-DIS/UNIFESP, 2006. Disponível em: <<http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

CERTEAU, M. de. **A invenção do cotidiano**: artes de fazer. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CERVO, A. et al. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2007.

CHANG, H. **Autoethnography as method**. Walnut Creek, CA: Left Coast Press., 2008. Disponível em:  
<[http://www.kssae.or.kr/pds\\_wolf/220060425100855.doc](http://www.kssae.or.kr/pds_wolf/220060425100855.doc)>. Acesso em: 14 out. 2013.

CHEN, C. J.; HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. **Journal of Business Research**, v. 62, n. 1, p. 104-114, 2009. Disponível em:  
<<http://ir.cnu.edu.tw/bitstream/310902800/22671/1/HJW2009b.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2013.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.

CHURCHILL, N. C.; DE KONING, A. J.; MUSIKA, D. F. Entrepreneurial organizations: what they are, why they are important and how to become one. **Journal of Enterprising Culture**, Fontainebleau, v. 5, n. 2, p. 115-135, June 1997.

CLAIR, R. P. **Organizing silence**: a world of possibilities. New York: State University of New York Press, 1998.

CLARGO, P.; TUNSTALL, R. Leading an entrepreneurial workforce: development or decline? **Education and Training**, v. 53, n. 8, p. 762-783, 2011.

CONNELLAN, K. The psychic life of white: power and space. **Organization Studies**, v. 34, n. 10, p. 1529-1549, 2013.

COOK, D. J.; MULROW, C. D.; RAYNES, R. B. Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions. **Annals of Internal Medicine**, Philadelphia, v. 126, n. 5, p. 376-380, Mar. 1997. Disponível em: <<http://www.annals.org/cgi/content/full/126/5/376>>. Acesso em: 8 set. 2014.

COSTA, A. M. da; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 179-197, mar./abr. 2011.

COTRIM, G. **Fundamentos da filosofia**: ser, saber e fazer. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1997.

COUTO, C. L. **Ética**: quero, devo, posso. 2014. Disponível em: <<http://carmen-fonseca.blogspot.com.br/2014/02/etica-quero-devo-posso-carmen-lucia.html>>. Acesso em: 27 jan. 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

\_\_\_\_\_. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, C. Os desafios da liderança empresarial. **Portal de Gestão**, 2009. Disponível em: <[http://www.ogerente.com.br/novo/colunas\\_1er.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=1035](http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_1er.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=1035)>. Acesso em: 15 set. 2014.

CZOP, K.; LESZCZYNSKA, A. Entrepreneurship and innovativeness: in search of the interrelationships. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 10, n. 2, p. 156-175, 2011.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H.; TREVINO, L. K. Message equivocality, media selection and manager performance: implications for information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 355-366, 1987.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para ter sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo social**: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações. 2004. 204 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M.; BINGHAM, C. B. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 413-452, 2009.

DE CARLI, P. C.; DELAMARO, M. C.; SALOMON, V. A. P. Identificação e priorização dos fatores críticos de sucesso na implantação de fábrica digital. **Produção**, São Paulo, v. 20, n. 4, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000037>>. Acesso em: 15 out. 2014.

DIAS, D. de S. Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 51-66, maio/ago. 2000.

DIAS, R. M. **A percepção dos empregados, as práticas de trabalho e o processo de aprendizagem do departamento de gestão de pessoas da Celesc Distribuição SA, à luz da estética organizacional**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Energia de Administração e Negócios, Florianópolis, 2012.

DIRETA, Comunicação Móvel Empresarial. **Institucional**. Disponível em: <http://www.diretasme.com.br/institucional.html>. Acesso em: 08 ago. 2015.

DISTERER, G. Fostering knowledge sharing: why and how?. In: REIS, A.; ISAIAS, P. (Ed.). In: IADIS INTERNATIONAL CONFERENCE E-SOCIETY, 2003, Lisbon. **Proceedings...** Lisbon, 2003. p. 219-226.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo**: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DOMHOLDT, E. **Rehabilitation research**: principles and applications. Missouri: Elsevier Saunders, 2005.

DORON, R. and F. P. **Dicionário de psicologia**. Lisboa: Climepsi Editores, 2001.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 2003.

DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

ELLERY, A. E. L. **Interprofissionalidade na estratégia saúde da família**: condições de possibilidade para a integração de saberes e a colaboração interprofissional. 2012. 255 f. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva com Associação de IES) – Programa de Pós-Graduação em Saúde Coletiva, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012.

ENGELN, A. Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries. **Journal of International Management**, v. 16, n. 4, p. 354-368, 2010.

ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J. Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado. In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). **Empreendedorismo e educação empreendedora**. Maringá, PR: Unicorpore, 2006. p. 21-52.

EVANS, D.; PEARSON, A. Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge. **Journal of Clinical Nursing**, Oxford, v. 10, n. 5, p. 593-599, Sept. 2001.

EWENSTEIN, B.; WHYTE, J. Beyond words: aesthetic knowledge and knowing in organizations. **Organization Studies**, v. 28, n. 5, p. 689-708, 2007.

FDC – **Fundação Dom Cabral**. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

FCJ – **Fundação Carlos Joffre**. Disponível em: <<http://www.fcja.com.br/index.php#>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

FIALHO, F. A. P. **Psicologia das atividades mentais**: introdução às ciências da cognição. Florianópolis: Insular, 2011.

FIALHO, F. A. P. et al. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. São Paulo: Visual Books, 2007.

FILION, L. J. Entendendo os intraempreendedores como visionistas. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.

FILOSOFIA. **Estética, cognição e ética**. Disponível em: <[http://www.philosophy.pro.br/estetica\\_cognicao\\_etica.htm](http://www.philosophy.pro.br/estetica_cognicao_etica.htm)>. Acesso em: 28 maio 2014.

FINGER, M. (Org.). **O método (auto)biográfico e a formação**. Lisboa: Ministério da Saúde, 1984. p. 51-61.

FLANAGAN, J. C. A técnica do incidente crítico. **Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, abr./jun. 1973.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

FOLDER PAEX – **Parceiros para Excelência – PAEX** – Fundação Dom Cabral (FDC). Disponível em: <[https://www.fdc.org.br/programas/DocumentosProgramas/folder\\_paex.pdf](https://www.fdc.org.br/programas/DocumentosProgramas/folder_paex.pdf)>. 9 ago. 2015.

FONSECA JÚNIOR, W. C. Análise de conteúdo. In: DUARTE, J; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 280-304.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

FREITAS, M. E. de. Viver a tese é preciso! Reflexões sobre as aventuras e desventuras da vida acadêmica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 88-93, jan./mar. 2002.

FREITAS, V. A subjetividade estética em Kant: da apreciação da beleza ao gênio artístico. **Revista Veritas**, Porto Alegre, v. 48, n. 2, p. 253-276, 2003.

GAGLIARDI, P. Exploring the aesthetic side of organizational life. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996. p. 565-580.

GAGLIARDI, P. Theories empowering for action. **Journal of Management Inquiry**, v. 8, n. 2, p. 143-147, 1999.

GALVÃO, C. M.; SAWADA, N. O.; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-56, maio/jun. 2004.

GHERARDI, S. From organizational learning to knowing in practice. In: GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2005. p. 1-44.

GHOLIPOUR, R.; JANDAGHI, G.; HOSSEINZADEH, S. A. A. Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: a case study of SMEs in Iran. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 9, p. 1863-1872, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.



GLAZER, R. Measuring the knower: towards a theory of knowledge equity. **California Management Review**, California, v. 40, n. 3, p. 175-194, Spring 1998.

GONDIM, D. C. M. Remuneração variável como impulsor na gestão por resultados. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009. Brasília. **Anais...** Brasília: SEPLAG, Secretaria de Planejamento e Gestão do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <[http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_II\\_congresso\\_consad/painel\\_43/remuneracao\\_variavel\\_como\\_impulsor\\_na\\_gestao\\_por\\_resultados.pdf](http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_43/remuneracao_variavel_como_impulsor_na_gestao_por_resultados.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2015.

GONZÁLEZ-BENITO, Ó.; GONZÁLEZ-BENITO, J.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A. Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 3-4, p. 500-522, 2009.

GREENHALGH, T. Papers that summarize other papers: systematic review and meta-analyses. **British Medical Journal**, London, v. 315, n. 7109, p. 672-675, Sept. 1997.

GRIFFITHS, J.; MACK, K. Senses of “shipscapes”: an artful navigation of ship architecture and aesthetics. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 6, p. 733-750, 2011.

GROVER, V.; DAVENPORT, T. General perspective on knowledge management: fostering a research. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 5-22, Summer 2001.

HANCOCK, P.; TYLER, M. The look of love: gender and the organization of aesthetics. In: HASSARD, J.; HOLIDAY, R.; WILLMOTT, H. (Ed.). **Body and Organization**, London: Sage, 2000. p. 108-129.

HANSEN, M.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your Strategy for Managing Knowledge?. **Harvard Business Review**, Mar./Apr. 1999. p. 1-10.

HANSEN, H.; ROPO, A.; SAMER, E. Aesthetic leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 18, n. 6, p. 544-560, 2007.

HEISIG, P. Harmonisation of knowledge management: comparing 160 KM frameworks around the globe. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 4-31, 2009.

HERMANN, N. **Ética e estética**: a relação quase esquecida. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.

HOCKENBURY, D. H.; HOCKENBURY, S. E. **Descobrendo a psicologia**. São Paulo: Manole, 2003.

INVERNIZZI, E.; ROMENTI, S.; FUMAGALLI, M. Identity, communication and change management in Ferrari. **Corporate Communications**, v. 17, n. 4, p. 483-497, 2012.

IPE, M. Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework. **Human Resource Development Review**, v. 2, n. 4, p. 337-359, dez. 2003.

ISER, W. O ressurgimento da estética. In: ROSENFELD, D. L. (Org.) **Ética e estética**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. p. 35-49.

JAMIL, G. L. **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras**: estudo de múltiplos casos. 2005. 221 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

JANTSCH, A. P. Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito. In: JANTSCH, A. P.; BIANCHETTI, L. (Org.). **Interdisciplinaridade**: para além da filosofia do sujeito. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 113-144.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

JOIA, Luiz Antonio. **Distributive Knowledge Transfer Processes in G2G Endeavours**: A

Heuristic Frame. In: TRAUNMÜLLER, R. (ed.) **Knowledge Transfer for eGovernment: Seeking Better eGovernment Solutions**. Trauner Verlag Universität, Linz, Austria, 2006, p. 170-183.

JOIA, Luiz Antonio. Knowledge Management Strategies: Creating and Testing a Measurement Scale. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, 4(3), Inderscience, 2007, p. 203-221.

JORGE, A. M. G. **Introdução à percepção**: entre os sentidos e o conhecimento. São Paulo: Paulus, 2011.

KANG, S.; SNELL, S. A. Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, p. 65-92, 2009.

KEYVANI, S. M. A. et al. The impact of knowledge management on empowerment and stable development of human resources (A case study on Pars Alvan Incorporation). **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 5, n. 11, p. 1927-1933, 2011.

KING, I. W.; VICKERY, J. Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body. **Scandinavian Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 394-401, 2013.

KOIVUNEN, N.; WENNES, G. Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. **Leadership**, v. 7, n. 1, p. 51-71, 2011.

LEAL, R. S. Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, 2000. **Anais...** Eneo Curitiba, 2000. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-06.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2014.

\_\_\_\_\_. **O estético nas organizações**: uma contribuição da filosofia para análise organizacional. 2003. 360 f. Tese (doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

\_\_\_\_\_. Objetividade e subjetividade na análise organizacional: a mediação necessária. In: ENCONTRO ANPAD, 31., 2007, Rio de

Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A2815.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEMOS, B.; JOIA, L. A. Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório. **Revista Gestão & Produção**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.

LEMOS, B. N. **Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito**: evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira. 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LEVY, M. WEB 2.0 implications on knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 1, p. 120-134, 2009.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, p. 1315-1338, 2009.

LIN, C.; HE, Y. Joint sentiment/topic model for sentiment analysis. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION AND KNOWLEDGE MANAGEMENT, **Proceedings...** 2009. p. 375-384.

LIN, H. F. Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions. **Journal of Information Science**, v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.

LIN, H. F.; LEE, G. G. Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing. **Management Decision**, v. 44, n. 1, p. 74-88, 2006.

LIN, H. F.; LEE, H. S.; WANG, D. W. Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach. **Journal of Information Science**, v. 35, n. 1, p. 25-44, 2009.

LOPES, A. L. M.; FRACOLLI, L. A. Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 17, n. 4, p. 771-778, out./dez. 2008.

LOPEZ JÚNIOR, G. S. **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo**: construção de um instrumento de medida. 2005. 91 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2005.

LOZANO, J C. Hacia la reconsideración del análisis de contenido em la investigacion de los mensajes comunicacionales. In: RUIZ, E. S.; BARBA, C. C. (Org.). **Investigar la comunicación**: propuestas ibero-americanas. Guadalajara: Universidad de Guadalajara/Alaic, 1994, p. 135-157.

LUSÍADA, Centro Técnico. **Anatomia humana**: enfermagem.

Disponível em:

<<http://www.colegiolusiadas.com.br/lusiadas/files/apostilas/enf/mod2/anatomia.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 134-140, maio/ago. 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/macias.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

MACK, K. Taking an aesthetic risk in management education: reflections on an artistic-aesthetic approach. **Management Learning**, v. 644, n. 3, p. 286-304, 2013.

MAJUMDAR, S. How do they plan for growth in auto component business? A study on small foundries of western India. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 3, p. 274-289, 2010.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, P. J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MELLO, S. C. B. de; LEÃO, A. L. M. de S.; PAIVA JÚNIOR, F. G. de. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 47-69, 2006.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. 2ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MINICUCCI, A. **Dinâmica de grupo teorias e sistemas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOORE, D. P.; MOORE, J. L.; MOORE, J. W. How women entrepreneurs lead and why they manage that way. **Gender in Management**, v. 26, n. 3, p. 220-233, 2011.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MVAHD – **MVA HD TV por assinatura**. Disponível em: <http://www.mvahd.com.br/instituicao.php>>. Acesso em: 9 ago. 2015.

MURRAY, S. R.; Peyrefitte, J. Knowledge Type and Communication Media Choice in the Knowledge Transfer Process. **Journal of Managerial Issues**. Vol. 19, No. 1, Spring, 2007, p. 111-133.

MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional**. São Paulo: Gente, 2003.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NANDA, R.; SØRENSEN, J. B. Workplace peers and entrepreneurship. **Management Science**, v. 56, n. 7, p. 1116-1126, 2010.

NG, H. S.; KEE, D. M. H. Organizational culture can be a double-edged sword for firm performance. **Research Journal of Business Management**, v. 7, n. 1, p. 41-52, 2013.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “Ba”: building a foundation for knowledge creation. **Califórnia Management Review**, Califórnia, v. 40, n. 3, p. 40-54, Spring 1998.

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

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J. Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 11, p. 1325-1348, 2009.

O'DELL, C.; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practice. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 154-74, 1998.

OLIVEIRA, D. C. de. Análise de conteúdo temático-categorial: uma proposta de sistematização. **Revista de Enfermagem – UERJ**, out/dez; 16(4), Rio de Janeiro, 2008, p. 569-76.

OMERZEL, D. G. The impact of knowledge management on SME growth and profitability: a structural equation modelling study. **African Journal of Business Management**, v. 4, n. 16, p. 3417-3432, 2010.

PANISSON, C. et al. Comunicação empreendedora de sucesso: um estudo de caso sobre o presidente do Grupo SCC. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de. (Org.). **Capacidade empreendedora: teoria e casos práticos**. Florianópolis: Pandion, 2012. p. 37-69.

PAULA, A. de. **Fatores críticos de sucesso hierarquizados para cursos superiores na modalidade de educação a distância**. 2014. 260 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

PAWLOWSKI, J.; PIRKKALAINEN, H. Global social knowledge management: the future of knowledge management across borders? In: EUROPEAN CONFERENCE ON KNOWLEDGE MANAGEMENT, 2012, Spain. **Proceedings...** Spain, 2012. p. 933-942.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços**. Curitiba: UnicenP, 2007.

PEREIRA, A. L.; BACHION, M. M. Atualidades em revisão sistemática de literatura, critérios de força e grau de recomendação de evidência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 27, n. 4, p. 491-498, dez. 2006.

PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. 1995. 287 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995.

PEREIRA, S. M. **A formação do empreendedor**. 2001. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

PEREIRA, V. A.; LIMA, M. da G. S. B. A pesquisa etnográfica: construções metodológicas de uma investigação. In: ENCONTRO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA UFPI, 6., 2010, Piauí. **Anais...** Piauí:



UFPI, 2010. Disponível em:

<[http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT\\_02\\_15\\_2010.p](http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT_02_15_2010.p)>. Acesso em: 14 out. 2013.

PERIS-ORTIZ, M. An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 5, n. 4, p. 461-479, 2009.

PERTILLE, E. A formação de empreendedores como fator de demanda para as incubadoras tecnológicas. 2001, Rio de Janeiro. In: CONFERÊNCIA MUNDIAL DE INCUBADORAS DE EMPRESAS. **Anais...** Rio de Janeiro, 2001.

PETRASH, G. Dow's journey to a knowledge evaluate management culture. **European Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 365-373, Aug. 1996.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PITHAN, L. H.; OLIVEIRA, A. P. Ética e integridade na pesquisa: o plágio nas publicações científicas. **Revista da AMRIGS**, Porto Alegre, v. 57, n. 3, p. 240-245, jul./set. 2013.

PLATZEK, B.; PRETORIUS, L.; WINZKER, D. A role model for entrepreneurial firms in a global business environment. 6., 2010. In: INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE BUSINESS AND MANAGEMENT, 2010. p. 476-487.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

RÁDIO CLUBE. **Sobre a clube**. Disponível em:

[http://www.radioclubedelages.com.br/sobre\\_a\\_clube.php](http://www.radioclubedelages.com.br/sobre_a_clube.php). Acesso em: 08 ago. 2015.

RAHMAN, A. A. et al. Training and organizational effectiveness: moderating role of knowledge management process. **European Journal of Training and Development**, v. 37, n. 5, p. 472-488, 2013.

- RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**: elementos de uma sociologia especial da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- REVISTA SBT-SC 30 ANOS – **Publicação do Sistema Catarinense de Comunicações** – SCC – elaborada por ocasião da passagem do 30º Aniversário da rede em Santa Catarina. Lages, SC, 2011.
- RIBEIRO, L. C. M. et al. Técnica de incidente crítico e seu uso na enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 65, n. 1, p. 162-171, jan./fev. 2012.
- RIBEIRO, P. A importância da percepção humana. **RH Portal**. 2013. Disponível em:  
<[http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc\\_cad=yxjhfmiaw](http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc_cad=yxjhfmiaw)>. Acesso em: 7 jul. 2014.
- RIPOLL, M. M. et al. Leadership in entrepreneurial organizations: context and motives. **Psicothema**, v. 22, n. 4, p. 880-886, 2010.
- ROCK, I. **An introduction to perception**. New York: Macmillan Publishing Co., Inc., 1975.
- ROSA, S. B.; LAPOLLI, É. M. Santa Catarina: um estado que é uma vitrine de talentos. In: LAPOLLI, É. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. de. **Vitrine de talentos**: notáveis empreendedores em Santa Catarina. Florianópolis: Pandion, 2010.
- ROSSETTI, A. G.; MORALES, A. B. T. O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em:  
<<http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2014.
- ROWLEY, J. **Informática para biblioteca**. Brasília: Briquet de Lemos, 1994.
- RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. et al. **Aprendizagem organizacional e competências**. São Paulo: Bookman, 2005.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007.

SANDELANDS, L. E.; BUCKNER, G. C. Of art and work: aesthetic experience and the psychology of work feelings. In: CUMMING, L. L.; STAW, B. M. **Research in Organizational Behavior**, 1989. p. 105-131.

SANTOS, N. **Aula da disciplina fundamentos de gestão do conhecimento**. Florianópolis: EGC, UFSC, 2012.

SARKAR, S. **O empreendedor inovador: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SBTSC, **SBT Santa Catarina**. Disponível em <http://www.sbtsc.com.br/sbthd/institucional>. Acesso em: 3 nov. 2015.

SCHIAVO, S. R. **As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional**. 2010. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SENGE, M. P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SERVA, M. Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p.18-30, abr./jun.1997.

SILVA, L. R. C. de. et al. Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 9. Curitiba, 2009. **Anais eletrônicos...** Curitiba: PUCPR, 2009. p. 4554-4566. Disponível em <[http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124\\_1712.pdf](http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2014.

SILVA, M. T. **A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas: um estudo de caso**. 2010. 213 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e

Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

SILVEIRA, V. N. S. Racionalidade e organização: as múltiplas faces do enigma. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, out./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/840/84012410.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

SKULMOSKI, G. J.; HARTMAN, F. T.; KRAHN, J. The delphi method for graduate research. **Journal of Information Technology Education**, v. 6, p. 1-22, 2007.

SØRENSEN, B. M. St Paul's conversion: the aesthetic organization of labour. **Organization Studies**, v. 31, n. 3, p. 307-326, 2010.

SORENSEN, J. B.; FASSIOTTO, M. A. Organizations as fonts of entrepreneurship. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1322-1331, 2011.

SOUSA, J. M. O olhar etnográfico da escola perante a diversidade cultural. **Revista de Psicologia Social e Institucional**, v. 2, n. 1, p. 107-120, 2000.

SOUZA, E. C. **O conhecimento de si**: estágio e narrativas de formação de professores. Rio de Janeiro: DP&A; Salvador: UNEB, 2006.

SOUZA, L. R. da S. Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional. **Revista da Católica**, v. 3, n. 5, jan./jul., 2011. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo07.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2014.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. 7. ed. Tradução Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

\_\_\_\_\_. Aesthetic understanding of organizational life. **The Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p. 568-581, 1992.

\_\_\_\_\_. In vecedel mainstream: estetica, tecnologia e “workplace studies”. Confini e trasgressioni di confinella sociologia economica, del lavoro edell’organizzazione. In: CONVEGNO AIS-ELO CAGLIARI, ott. 2002. Disponível em: <  
<http://web.unitn.it/files/download/18361/vecemainstreamesteticatecnologiaworkplacestudies.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2015.

SUBRAMANIAM, S.; MOGANADAS, S. R.; ANBANANTHAN, K. S. Critical success factors of knowledge management in the Malaysian tourism industry. 8., 2011. In: **International Conference on Intellectual Capital**, Knowledge Management and Organisational Learning, Bangkok, Thailand, 2011.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, volume 17, 1996, p. 27–43.

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

TASSIGNY, M. M. et al. Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 262-276, maio/ago. 2012.

TAVARES, M. das G. P.; KILIMNIK, Z. M. O conhecimento estético pode ser uma forma de explicitação do conhecimento tácito? Reflexões a partir de dados empíricos. In: ENCONTRO DA ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: EnADI, 2007.

TAYLOR, S. S.; HANSEN, H. Finding form: looking at the field of organizational aesthetics. **Journal of Management Studies**, v. 6, n. 42, 2005.

THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisa e Marketing**, v. 3, p. 20-27, set. 2009.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, abr./jun. 2006.

TORQUATO, M. et al. Remuneração por habilidade e por competência: o caminho inovador das organizações na era do conhecimento. In: LAPOLLI, É. M.; A. M. B. FRANZONI; SOUZA, V. A. B. de. (Org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2013. p. 11-216.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2002.

TSAUR, S.-H.; TANG, W.-H. The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 35, p. 19-27, 2013.

VIGNA, C. **Michelangelo Merisi da Caravaggio a partir de “A conversão de São Paulo”**. 2009. Disponível em: <<http://carolina.vigna.com.br/michelangelo/>>. Acesso em: 29 jan. 2014.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Organizational diversity and shared vision: resolving the paradox of exploratory and exploitative learning. **European Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 1, p. 86-101, 2009.

WANG, H. Organizational life cycle and strategic knowledge management in SMEs. In: **Strategic Management Engineering: enterprise, environment and crisis**, 2009. p. 1198-1202.

WANG, S.; NOE, R. A. Knowledge sharing: a review and directions for future research. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 2, p. 115-131, 2010.

WARING, J.; CURRIE, G. Managing expert knowledge: organizational challenges and managerial futures for the UK medical profession. **Organization Studies**, v. 30, 7. ed., p. 755-778, 2009.

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

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 3. ed. Brasília: UnB, 1994.

WEICK, K. **A psicologia social da organização**. São Paulo: E. Blucher: EDUSP, 1973.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira. Empreendedorismo social na educação: um estudo de caso sobre o Projeto Curso Pré-Vestibular da UFSC – Inclusão para a Vida. In: LAPOLLI, Édis Mafra; FRANZONI, Ana Maria Benciveni. **Capacidade Empreendedora**: teoria e casos práticos. Florianópolis: Pandion, 2009.

WILLERDING, I. A. V. **Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento**: um estudo de caso. 2011. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

WILLERDING, I. A. V.; DIAS, R. M.; LAPOLLI, É. M. As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem à luz da estética organizacional. In: BUSARELLO, R. I.; ULBRICHT, V. R. (Org.). **Práticas e geração de conhecimento frente às novas mídias**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014.

WILLERDING, I. A. V.; PRADO, M. L.; LAPOLLI, E. M. A trilogy of entrepreneurship: performance, capacity and competence as a factor of success for micro and small enterprises. **Revista IEEE América Latina**, v. 10, p. 2017-2024, 2012.

WITZ, A.; WARHURST, C.; NICKSON, D. The labour of aesthetics and the aesthetics of

organization. **Organization**, v. 10, n. 1, p. 33-54, 2003.

WOOD JÚNIOR, T.; CSILLAG, P. Estética organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 8, n. 21, maio/ago. 2001.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, 2000.

YE, G. Y.; YE, G. C. An investigation into the facilitators of knowledge management in practice: a case study from a New Zealand governmental department. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT SCIENCE AND ENGINEERING, 2010. Melbourne, 2010. p. 1049-1055.

YIN, R. K. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

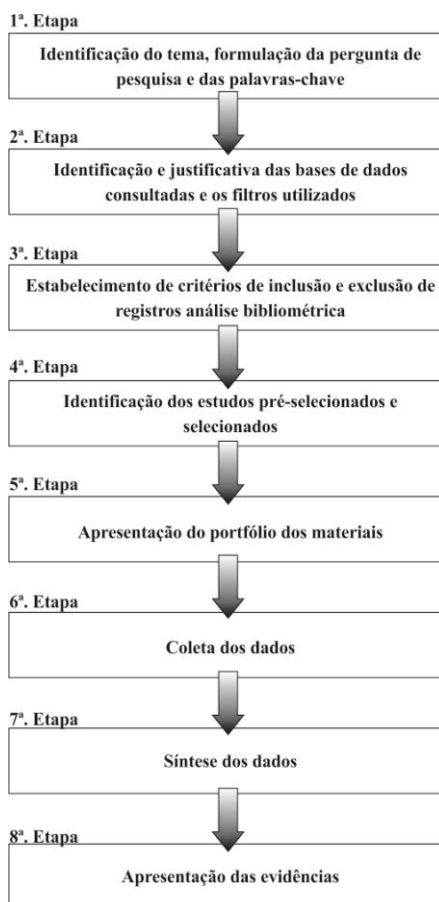
ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, 7. ed., p. 763-771, 2010.



## APÊNDICE A – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA PARA SÍNTESE DA EVIDÊNCIA CIENTÍFICA

A revisão sistemática da literatura é um recurso a ser utilizado para identificar evidências e vieses, para novas pesquisas, tendo como referência os estudos já explicitados e encontrados na revisão da literatura. Para tal, se faz necessária a descrição das etapas que constituem o processo a ser realizado para a revisão sistemática da literatura (Figura 1A).

Figura 1A – Descrição geral sobre o processo de revisão sistemática da literatura



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, apresenta-se a descrição e elaboração da revisão sistemática para a cadência de condução da pesquisa proposta, partindo de uma ideia central, previamente tratada perante orientação, sendo alicerçada por um título funcional: A estética organizacional como contribuição à gestão do conhecimento em organizações empreendedoras.

## DESCRIÇÃO E ELABORAÇÃO DA REVISÃO SISTEMÁTICA PARA CADÊNCIA DE CONDUÇÃO DA PESQUISA

Nesse tópico, será feita uma descrição de uma sucessão de etapas que constituem o processo de elaboração da revisão sistemática e os aspectos relevantes a serem considerados para a utilização desse recurso.

### **Primeira etapa – Identificação do tema, formulação da pergunta de pesquisa e das palavras-chave**

Identificou-se, como tema norteador da pesquisa, a Estética Organizacional, com a seguinte pergunta de pesquisa: Como a estética organizacional contribui para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras?

Galvão, Sawada e Trevizan (2004) consideram a pergunta de pesquisa como a principal atividade na elaboração da revisão sistemática da literatura, pois, por meio dela, norteia-se a execução das outras tarefas referentes ao processo.

Em seguida, determinaram-se as seguintes palavras-chave: “organizações empreendedoras”, “estética organizacional” e “gestão do conhecimento”. Após a definição da pergunta norteadora da pesquisa e das palavras-chaves, partiu-se para a segunda etapa das estratégias de busca.

Broome (2006) corrobora afirmando que, após a definição da pergunta de pesquisa, podem-se definir os descritores, as palavras-chave a serem utilizadas na estratégia de busca, bem como os bancos de dados selecionados, pois com a pergunta de pesquisa definem-se os descritores e constrói-se a estratégia de busca.

### **Segunda etapa – Identificação e justificativa das bases de dados consultadas e os filtros utilizados**

Optou-se em pesquisar duas bases de dados: a) *Scopus*, pelo fato de ser uma das maiores bases de resumos e referências bibliográficas de literatura científica revisada por pares e sua atualidade, permitindo uma vasta visão de tudo que está sendo registrado cientificamente sobre um determinado tema, consentindo que o pesquisador tenha uma quantidade suficiente de informações para basear suas pesquisas; b) *Web of Science*, por ser uma base referencial multidisciplinar, integrada à base *ISI Web of Knowledge*, que possui aproximadamente 12.000 periódicos e oferece ferramentas para análise de citações, referências e índice, permitindo análises bibliométricas, sendo também considerada uma das maiores bases de dados.

Os filtros traçados para essa busca sistemática foram determinados primeiro pelas áreas mais relevantes para a pesquisa, segundo um recorte temporal dos cinco últimos anos de registro, isto é, registros de 2009 a 2013.

Para traçar o primeiro filtro, que se refere às áreas mais relevantes para a pesquisa, realizou-se uma busca nas bases de dados selecionadas, verificando as quantidades de registros referentes a cada palavra-chave indicada para o estudo (Tabela 1A).

Tabela 1A – Resultado nas bases de dados referente às palavras-chave

PALAVRAS-CHAVE	BASE DE DADOS	
	SCOPUS	WEB OF SCIENCE
Organizações Empreendedoras	232	101
Estética Organizacional	49	40
Gestão do Conhecimento	39.754	13.783

Fonte: Elaborado pela autora.

Após os resultados de busca pelas palavras-chave, utilizou-se como referência para a seleção das áreas mais relevantes para o estudo proposto, a palavra-chave “estética organizacional”, por possuir o menor número de registros nas bases de dados pesquisadas.

Com relação às subáreas, verificaram-se registros em: *Business, Management and Accounting; Social Sciences; Arts and Humanities; Engineering; Decision Sciences; Environmental Science; Medicine; Computer Science; Agricultural and Biological Sciences; Biochemistry, Genetics and Molecular Biology; Energy; Materials Science; Mathematics; Nursing; Psychology; Undefined*.

É importante expor nesse momento, que, em virtude dos poucos registros sobre o tema, optou-se em realizar a leitura dos *abstracts*, para posteriormente selecioná-los conforme a sua relevância para a pesquisa;

bem como as áreas a serem utilizadas na estratégia de busca da revisão sistemática da literatura do tema em questão.

Na base de dados *Web of Science*, verificaram-se registros nas seguintes áreas: *Business Economics Art Environmental Sciences Ecology Arts Humanities Other Topics; Computer Science; Nursing; Literature; Dermatology; Science Technology Other Topics; Social Sciences Other Topics; Education Educational Research; Women's Studies; Anthropology; Engineering.*

Ao verificar os registros nas diversas áreas apresentadas, a pesquisadora determinou como áreas mais relevantes na base de dados *Scopus*: *Business, Management and Accounting; Social Sciences; Decision Sciences; Psychology; Multidisciplinary; Undefined, e na base de dados Web of Science: Business; History of Social Sciences; Public Administration; Management; Psychology Multidisciplinary; Social Issues; Psychology Applied.*

O filtro referente ao recorte temporal, dos cinco últimos anos de publicação, isto é, registros de 2009 a 2013, foi adotado pelo fato de a pesquisadora considerar, juntamente com sua orientadora, relevante a busca por publicações recentes.

### **Terceira etapa – Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão de registros e análise bibliométrica**

Essa etapa refere-se aos resultados encontrados ou delineados na etapa anterior, pois age como um recurso condutor para uma amostra diversificada, exigindo maior critério de análise do pesquisador (PEREIRA; BACHION, 2006).

Os autores ainda afirmam que os estudos realizados sobre a revisão sistemática da literatura preconizam que os registros devem ser selecionados mediante critérios de inclusão e exclusão preestabelecidos pelo pesquisador, e tais critérios de inclusão e exclusão são definidos com base na pergunta que norteia a pesquisa por meio da bibliometria, como: tempo de busca apropriado, população-alvo, intervenções, mensuração dos desfechos de interesse, critério metodológico, idioma, tipo de estudo, entre outros.

Segundo Araújo (2006, p. 12), a bibliometria “[...] surge no início do século XX como sintoma da necessidade do estudo e da avaliação das atividades de produção e comunicação científica.” Para o autor, a bibliometria tem como principal objetivo o acesso ao controle bibliográfico. Macias-Chapula (1998, p. 134) corrobora conceituando a bibliometria como “o estudo dos aspectos quantitativos da produção,

disseminação e uso da informação registrada. [...] desenvolve padrões e modelos matemáticos para medir esses processos, usando seus resultados para elaborar previsões e apoiar tomadas de decisão”.

Por fim dessa etapa, como último filtro, foram selecionados os dez registros mais relevantes segundo as bases pesquisadas, que para tal leva em consideração os índices *Source Normalized Impact per Paper* (SNIP) e *SCImago Journal Rank* (SJR), tendo como principais objetivos a qualidade e a reputação do periódico, bem como os dez registros de maior impacto de citações contextuais com base no número total de citações de um determinado tema. Entretanto, cabe destacar que os critérios adotados para a busca não excluem os registros observados em outras áreas consideradas relevantes para o estudo.

#### **Quarta etapa – Identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados**

Nessa etapa de busca, identifica-se a pré-seleção das publicações que ocorre pela avaliação de título, palavras-chave e *abstracts*. Após esse processo, obedecendo rigorosamente aos critérios de inclusão e exclusão definidos previamente pela pesquisadora, devem-se buscar as publicações completas, encontradas pela estratégia de busca, para posteriormente verificar sua adequação e aderência à pesquisa e selecioná-las.

##### Estratégia de busca na base de dados *Scopus*

Iniciou-se a busca com a palavra-chave “organizações empreendedoras” (*entrepreneurial organizations*) no título, no resumo e nas palavras-chave. Para ampliar o campo de pesquisa, foi realizada a tradução idiomática da palavra-chave, no que se refere às possíveis variações na escrita. Como resultado da aplicação do critério de tradução idiomática, obtiveram-se palavras para fazerem parte da revisão: *Entrepreneurial Organizations; Entrepreneurial Organisations; Entrepreneurial organization; Entrepreneurial Organizational; Entrepreneurial Organized Group; Enterprising Organizations; Enterprising Organisations; Enterprising organization; Enterprising Organizational; Enterprising Organized Group; Entrepreneurs Organizations; Entrepreneurs Organisations; Entrepreneurs organization; Entrepreneurs Organizational; Entrepreneurs Organized Group.*

Como resultado, foram encontrados 232 registros publicados, sendo o primeiro registro em 1970. É importante destacar que, de 1971 a 1982, não foram obtidos registros, bem como nos anos de 1985, 1987 e 1989.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa e excluindo as demais, foram encontrados 125 registros. Com relação ao segundo filtro, recorte temporal dos últimos cinco anos, obtiveram-se 58 registros.

A próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em que se estabeleceram como critério de inclusão e exclusão de registros as publicações mais relevantes, segundo a base de dados *Scopus*. No Quadro 1A, podem-se observar os resultados adquiridos após a bibliometria dos mais relevantes.

Quadro 1A – Resultado dos 10 registros mais relevantes conforme a base de dados Scopus com a palavra-chave “organizações empreendedoras”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>Evolution of entrepreneurship and organizational configurations at Zildjian, 1623-2010</i>	Anwar, S.T., Tariq, S.M.	2011	<i>Journal of International Entrepreneurship</i> 9 (3), pp. 175-194
<i>Propuesta organizacional de un archivo de gestión para organizaciones empresariales</i>   [Organizational proposal of a file of administration for managerial organizations]	Torres, I.C., Morales, I.M.C.	2011	<i>Ciência da Informação</i> 40 (1), pp. 77-84
<i>How women entrepreneurs lead and why they manage that way</i>	Moore, D.P., Moore, J.L., Moore, J.W.	2011	<i>Gender in Management</i> 26 (3), pp. 220-233
<i>Leading an entrepreneurial workforce: Development or decline?</i>	Clargo, P., Tunstall, R.	2011	<i>Education and Training</i> 53 (8), pp. 762-783
<i>Identity, communication and change management in Ferrari</i>	Invernizzi, E., Romenti, S., Fumagalli, M.	2012	<i>Corporate Communications</i> 17 (4), pp. 483-497
<i>Scaling social entrepreneurial impact</i>	Bloom, P.N., Chatterji, A.K.	2009	<i>California Management Review</i> 51 (3), pp. 114-133+4

<i>The effect of state ownership on strategic entrepreneurship in China</i>	Zhang, H., Xu, E.-M.	2009	<i>2009 International Conference on Management Science and Engineering - 16th Annual Conference Proceedings, ICMSE 2009</i> , art. no. 5317958, pp. 1383-1388
<i>From social Responsibility towards social entrepreneurship</i>	Păunescu, C.	2012	<i>Quality - Access to Success</i> 13 (129), pp. 86-90
<i>Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance</i>	Ng, H. S., Kee, D. M. H.	2013	<i>Research Journal of Business Management</i> 7 (1), pp. 41-52
<i>Chinese Business Ventures into China</i>	Dahles, H., Koning, J.	2012	<i>A Companion to Organizational Anthropology</i>

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

Outra análise bibliométrica utilizada, diz respeito às publicações mais citadas, segundo a base de dados Scopus. O Quadro 2A evidencia os resultados adquiridos após a bibliometria. É importante destacar que a publicação mais citada obteve 62 citações, e a menos citada perante os dez mais selecionados 6 citações.

Quadro 2A – Resultado dos 10 registros mais citados conforme a base de dados Scopus com a palavra-chave “organizações empreendedoras”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules</i>	Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., Bingham, C. B.	2009	<i>Administrative Science Quarterly</i> 54 (3), pp. 413-452
<i>'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship</i>	Nicholls, A.	2009	<i>Accounting, Organizations and Society</i> 34 (6-7), pp. 755-769
<i>Workplace peers and entrepreneurship</i>	Nanda, R., Sørensen, J. B.	2010	<i>Management Science</i> 56 (7), pp. 1116-1126
<i>Examining the role of</i>	O'Cass, A.,	2009	<i>European Journal of</i>

<i>international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation</i>	Weerawardena, J.		<i>Marketing</i> 43 (11) , pp. 1325-1348
<i>Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success</i>	González-Benito, Ó., González-Benito, J., Muñoz-Gallego, P. A.	2009	<i>European Journal of Marketing</i> 43 (3-4) , pp. 500-522
<i>Scaling social entrepreneurial impact</i>	Bloom, P. N., Chatterji, A. K.	2009	<i>California Management Review</i> 51 (3) , pp. 114-133+4
<i>Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning</i>	Wang, C. L., Rafiq, M.	2009	<i>European Journal of Innovation Management</i> 12 (1) , pp. 86-101
<i>Organizations as fonts of entrepreneurship</i>	Sørensen, J. B., Fassiotto, M.A.	2011	<i>Organization Science</i> 22 (5) , pp. 1322-1331
<i>An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: A framework for corporate entrepreneurship</i>	Peris-Ortiz, M.	2009	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> 5 (4), pp. 461-479
<i>Entrepreneurship and innovativeness: In search of the interrelationships</i>	Czop, K., Leszczynska, A.	2011	<i>International Journal of Innovation and Learning</i> 10 (2), pp. 156-175

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

A próxima estratégia de busca foi com a palavra-chave “estética organizacional” (“*organizational aesthetics*”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Como resultado da tradução idiomática, foram geradas as seguintes variações: “*organizational aesthetics*”; “*organisational aesthetics*”; “*organizational aesthetic*”; “*organizational esthetics*”; “*organizational esthetic*”; “*organisational aesthetic*”; “*organisational esthetics*”; “*organisational esthetic*”.



Como resultado, foram encontrados 49 registros publicados, sendo o primeiro registro em 1971. Ressaltando que de 1972 a 1993 não houve registros, bem como em 1995, 1997, 1999 e 2000.

Utilizando o filtro referente às áreas de interesse, obtiveram-se 27 publicações, e após o segundo filtro relacionado ao recorte temporal, 13 registros.

A próxima etapa está relacionada a uma análise bibliométrica, em relação aos registros mais relevantes; obtiveram-se como resultado de busca dez registros conforme a estratégia estabelecida. No Quadro 3A, podem-se observar os resultados adquiridos após a bibliometria dos mais relevantes.

Quadro 3A – Resultado dos 10 registros mais relevantes conforme a base de dados Scopus com a palavra-chave “estética organizacional”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>Subterranean subalterns: Territorialisation, deterritorialisation, and the aesthetics of mining</i>	Paquette, J., Lacassagne, A.	2013	Culture and Organization 19 (3), pp. 242-260
<i>The Psychic Life of White: Power and Space</i>	Connellan, K.	2013	<i>Organization Studies</i> 34 (10), pp. 1529-1549
<i>The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry</i>	Tsaur, S.- H., Tang, W.-H.	2013	International Journal of Hospitality Management 35, pp. 19-27
<i>Senses of "shipscapes": An artful navigation of ship architecture and aesthetics</i>	Griffiths, J., Mack, K.	2011	Journal of Organizational Change Management 24 (6), pp. 733-750
<i>To be (alike) or not to be (at all): Aesthetic isomorphism in organisational spaces</i>	Wasserman, V.	2011	International Journal of Work Organisation and Emotion 4 (1), pp. 22-41
<i>Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors</i>	Koivunen, N., Wennes, G.	2011	<i>Leadership</i> 7 (1), pp. 51-71
<i>'Who's got the look?' emotional, aesthetic and sexualized labour in interactive services</i>	Warhurst, C., Nickson, D.	2009	Gender, Work and Organization 16 (3), pp. 385-404

<i>Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-aesthetic approach</i>	Mack, K.	2013	Management Learning 6 44 (3), pp. 286-304
<i>Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body</i>	King, I.W., Vickery, J.	2013	Scandinavian Journal of Management 29 (4), pp. 394-401
<i>Open spaces, closed boundaries: Transparent workspaces as clerical female ghettos</i>	Wasserman, V.	2012	International Journal of Work Organisation and Emotion 5 (1), pp. 6-25

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

Com relação ao outro determinante de inclusão e exclusão, está relacionado aos dez registros mais citados (Quadro 4A), e o primeiro mais citado obteve 22 citações.

Quadro 4A – Resultado dos 10 registros mais citados conforme a base de dados Scopus com a palavra-chave “estética organizacional”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>'Who's got the look?' emotional, aesthetic and sexualized labour in interactive services</i>	Warhurst, C., Nickson, D.	2009	Gender, Work and Organization 16 (3), pp. 385-404
<i>Organizational aesthetics: Caught between identity regulation and culture jamming</i>	Wasserman, V., Frenkel, M.	2011	Organization Science 9 22 (2), pp. 503-521
<i>Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors</i>	Koivunen, N., Wennes, G.	2011	Leadership 7 (1), pp. 51-71
<i>St paul's conversion: The aesthetic organization of labour</i>	Sørensen, B.M.	2010	Organization Studies 4 31 (3), pp. 307-326
<i>The Psychic Life of White: Power and Space</i>	Connellan, K.	2013	Organization Studies 34 (10), pp. 1529-1549
<i>The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry</i>	Tsaur, S.-H., Tang, W.-H.	2013	International Journal of Hospitality Management 35, pp. 19-27
<i>Do I look right? De-</i>	King, I.W.,	2013	<i>Scandinavian Journal</i>

<i>familiarizing the organizational fashioning of the body</i>	Vickery, J.		<i>of Management</i> 29 (4), pp. 394-401
<i>Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-aesthetic approach</i>	Mack, K.	2013	<i>Management Learning</i> 6 44 (3), pp. 286-304
<i>Subterranean subalterns: Territorialisation, deterritorialisation, and the aesthetics of mining</i>	Paquette, J., Lacassagne, A.	2013	<i>Culture and Organization</i> 19 (3), pp. 242-260
<i>Open spaces, closed boundaries: Transparent workspaces as clerical female ghettos</i>	Wasserman, V.	2012	<i>International Journal of Work Organisation and Emotion</i> 5 (1), pp. 6-25

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

A próxima busca foi com a palavra-chave “gestão do conhecimento” (“*knowledge management*”) no título, no resumo e nas palavras-chave. Como resultado da tradução idiomática, geraram-se as seguintes variações: “*Knowledge Management*”; “*the Knowledge Management*”; “*of Knowledge Management*”.

Como resultado, foram encontrados 39.754 registros publicados, sendo o primeiro registro de 1966.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa e excluindo as demais, foram encontrados 8.890 registros. O segundo filtro refere-se ao recorte temporal, dos cinco últimos anos de publicação, tendo 5.476 registros. Diante do número de registros, conforme descrito anteriormente, serão analisados os dez registros mais relevantes conforme a base de dados *Scopus* (Quadro 5A) e as dez publicações mais citadas (Quadro 6A).

Quadro 5A – Resultado dos 10 registros mais relevantes conforme a base de dados *Scopus* com a palavra-chave “gestão do conhecimento”

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
<i>An investigation into the facilitators of knowledge management in practice: A case study from a New Zealand governmental department</i>	Ye, G.-Y., Ye, G.-C.	2010	2010 International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE 2010, art. no. 5719928, p. 1049-1055

<i>An integrated model of knowledge management: From development of a short-form of KMQ to empirical validation of the model</i>	Cardoso, L., Peralta, C. F.	2010	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, p. 200-208
<i>Research on the knowledge management system of the vicarious management corporation</i>	Ni, G., Wang, W., Wang, J., Zong, Z., Xie, M.	2010	Proceedings – 2010 International Conference of Information Science and Management Engineering, ISME 2010 2, art. no. 5573886, p. 62-67
<i>The impact of knowledge management on empowerment and stable development of human resources (A case study on Pars Alvan Incorporation)</i>	Keyvani, S.M.A., Ashlaghi, A.T., Mozafari, M., Easapour, K.	2011	Australian Journal of Basic and Applied Sciences 5 (11), p. 1927-1933
<i>A model for adoption of knowledge management in Iranian public organizations</i>	Salavati, A., Shafei, R., Ebadi, S.	2010	European Journal of Social Sciences 17 (1), p. 109-116
<i>Global social knowledge management: The future of knowledge management across borders?</i>	Pawlowski, J., Pirkkalainen, H.	2012	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2, p. 933-942
<i>Training and organizational effectiveness: Moderating role of knowledge management process</i>	Rahman, A. A., Ng, S. I., Sambasivan, M., Wong, F.	2013	European Journal of Training and Development 37 (5), p. 472-488
<i>Using a FuzzyQFD approach for successful implementation of knowledge management</i>	Mood, M. M., Daneshgar, F., Mood, M. M., Sarabi, M., Youshanlouei, H.R.	2011	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2, p. 657-667
<i>Quality and effectiveness of knowledge management transfer using of mentor-mentee program and on job training in work place</i>	Yusof, A. N. M., Ahmad, N., Nirmala, Lishudzaimah	2012	ICIMTR 2012 – 2012 International Conference on Innovation, Management and Technology Research, art. no.

			6236359, p. 50-55
<i>Exploring the perceptions of Knowledge Management and Knowledge Management Systems: A case study on the Libyan oil industry</i>	Elgobbi, E.M.	2010	ICAMS 2010 - Proceedings of 2010 IEEE International Conference on Advanced Management Science 1, art. no. 5553121, p. 445-452

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

Quadro 6A – Resultado dos 10 registros mais citados conforme a base de dados Scopus com a palavra-chave “gestão do conhecimento”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity</i>	Lichtenthaler, U., Lichtenthaler, E.	2009	Journal of Management Studies 46 (8), pp. 1315-1338
<i>Knowledge sharing: A review and directions for future research</i>	Wang, S., Noe, R. A.	2010	<i>Human Resource Management Review</i> 20 (2), pp. 115-131
<i>Expected reciprocal rank for graded relevance</i>	Chapelle, O., Metzler, D., Zhang, Y., Grinspan, P.	2009	<i>International Conference on Information and Knowledge Management, Proceedings</i> , pp. 621-630
<i>Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity</i>	Chen, C.-J., Huang, J.-W.	2009	<i>Journal of Business Research</i> 62 (1), pp. 104-114
<i>Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field</i>	Volberda, H. W., Foss, N. J., Lyles, M. A.	2010	<i>Organization Science</i> 3 21 (4) pp. 931-951
<i>Exploration, exploitation, and financial performance: Analysis of S&amp;P 500 corporations</i>	Uotila, J., Maula, M., Keil, T., Zahra, S. A.	2009	<i>Strategic Management Journal</i> 30 (2), pp. 221-231
<i>Joint sentiment/topic model for sentiment analysis</i>	Lin, C., He, Y.	2009	<i>International Conference on</i>

			<i>Information and Knowledge Management, Proceedings</i> , pp. 375-384
<i>WEB 2.0 implications on knowledge management</i>	Levy, M.	2009	<i>Journal of Knowledge Management</i> 13 (1), pp. 120-134
<i>Decisions 2.0: The power of collective intelligence</i>	Boimabeau, E.	2009	<i>MIT Sloan Management Review</i> 50 (2) , pp. 45-52+92
<i>Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe</i>	Heisig, P.	2009	<i>Journal of Knowledge Management</i> 13 (4), pp. 4-31

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca por meio do cruzamento das palavras-chave. A primeira busca foi realizada com o cruzamento dos constructos “organizações empreendedoras” e “estética organizacional”, o qual obteve apenas um registro, na área de *Business, Management and Accounting*, no ano de 2010 (Quadro 7A).

Quadro 7A – Resultado do registro conforme a base de dados Scopus com o cruzamento dos constructos “organizações empreendedoras” e “estética organizacional”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>St paul's conversion: The aesthetic organization of labour</i>	Sørensen, B. M.	2010	<i>Organization Studies</i> 31 (3), pp. 307-326

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

A próxima busca foi o cruzamento dos constructos “organizações empreendedoras” e “gestão do conhecimento”, tendo como resultado seis registros. Utilizando o filtro referente às áreas de interesse e recorte temporal, obteve-se como resultado um registro (Quadro 8A).

Quadro 8A – Resultado do registro conforme a base de dados Scopus com o cruzamento dos constructos “organizações empreendedoras” e “gestão do conhecimento”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>Organizational Life Cycle and Strategic Knowledge Management in SMEs</i>	Wang Huafeng	2009	<i>Strategic Management Engineering: enterprise, environment and crisis</i> Páginas: 1198-1202

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Scopus, 20 de janeiro de 2014.

A próxima busca foi o cruzamento dos constructos “estética organizacional” e “gestão do conhecimento”, o qual não apresentou registros.

E, por fim, buscou-se o cruzamento dos três constructos: “organizações empreendedoras” e “estética organizacional” e “gestão do conhecimento”, o qual também não apresentou registros. Para ter uma visão holística de toda a busca realizada na base de dados Scopus, mostra-se um resumo estatístico da pesquisa sistemática realizada até o momento (Quadro 9A).

Quadro 9A – Resumo estatístico da pesquisa sistemática realizada

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>N. DE REGISTROS SCOPUS</b>	<b>N. DE ARTIGOS ANALISADOS POR RELEVÂNCIA</b>	<b>N. DE ARTIGOS SELECIONADOS PELO NÚMERO DE CITAÇÕES</b>
Organizações Empreendedoras	232	10	10
Estética Organizacional	49	10	10
Gestão do Conhecimento	39.754	10	10
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	01	01	01
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	06	01	01
Estética	00	00	00

Organizacional e Gestão do Conhecimento			
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>40.042</b>	<b>32</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse momento, faz-se necessário explicitar que os artigos selecionados na base de dados Scopus com o cruzamento dos constructos: “organizações empreendedoras” e “estética organizacional”, e “organizações empreendedoras” e “gestão do conhecimento” aplicados os filtros de relevância e de mais citados referiram-se ao mesmo registro. Portanto, o total de registros selecionados após a análise é de 62 publicações, analisadas após leitura de seus abstracts, tendo como foco a aderência da pesquisa, resultando em 43 registros selecionados (Quadro 10A).

Quadro 10A – Total de registros após análise do abstract

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>N. DE REGISTROS SCOPUS</b>	<b>N. DE ARTIGOS ANALISADOS</b>	<b>N. DE ARTIGOS SELECIONADOS</b>
Organizações Empreendedoras	232	20	13
Estética Organizacional	49	20	09
Gestão do Conhecimento	39.754	20	19
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	1	1	1
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	6	1	1
Estética Organizacional e Gestão do	00	00	00



Conhecimento			
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>40.042</b>	<b>62</b>	<b>43</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os 43 artigos selecionados no Quadro 10A foram lidos na íntegra, buscando identificar as contribuições para a pesquisa proposta. No Quadro 11A, mostram-se os artigos que foram utilizados após leitura para compor a pesquisa.

Quadro 11A – Total de registros após análise do conteúdo e enfoque da pesquisa

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>N. DE REGISTROS SCOPUS</b>	<b>N. DE ARTIGOS ANALISADOS</b>	<b>N. DE ARTIGOS SELECIONADOS</b>
Organizações Empreendedoras	232	13	10
Estética Organizacional	49	09	08
Gestão do Conhecimento	39.754	19	12
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	1	1	01
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	6	1	01
Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>40.042</b>	<b>43</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Estratégia de busca na base de dados *Web of Science*

Iniciou-se a busca com a palavra-chave “organizações empreendedoras” (*entrepreneurial organizations*) no título, no resumo e nas palavras-chave, incluindo sua tradução idiomática. Como resultado, foram encontrados 101 registros publicados, sendo o primeiro registro em 1956. É importante destacar que, de 1956 a 1973 e de 1975 a 1980, não foram obtidos registros, bem como nos anos de 1985, 1987, 1988 e 1990.

Utilizando o primeiro filtro relacionado às áreas relevantes à pesquisa e excluindo as demais, foram encontrados 41 registros. Com relação ao segundo filtro, recorte temporal dos últimos cinco anos, obtiveram-se 14 registros.

A próxima etapa está relacionada à análise bibliométrica, quanto às dez publicações mais relevantes (Quadro 12A) e às dez mais citadas (Quadro 13A), conforme a base de dados *Web of Science*.

Quadro 12A – Resultado dos 10 registros mais relevantes conforme a base de dados *Web of Science* com a palavra-chave “organizações empreendedoras”

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
<i>Entrepreneurs, organizational members, political participation and preferential treatment: Evidence from China</i>	Chen, Zhao; Sun, Yongzhi; Newman, Alexander; et al.	2012	<i>International Small Business Journal</i> . Volume: 30. Edição: 8 Páginas: 873-889
<i>Which Entrepreneurs Bribe and What Do They Get From It? Exploratory Evidence From Vietnam</i>	de Jong, Gjalt; Phan Anh Tu; van Ees, Hans	2012	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> . Volume: 36. Edição: 2 Páginas: 323-345
<i>Latin America Management Research: Review, Synthesis, and Extension</i>	Nicholls-Nixon, Charlene L.; Davila Castilla, Jose Antonio; Sanchez Garcia, Julian; et al.	2011	<i>Journal of Management</i> . Volume: 37 Edição: 4. Páginas: 1178-1227
<i>Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries</i>	Engelen, Andreas	2010	<i>Journal of International Management</i> . Volume: 16 Edição: 4 Edição especial: SI Páginas: 354-368

<i>Leadership in entrepreneurial organizations: Context and motives</i>	Marti Ripoll, Margarita; Gil Rodriguez, Francisco; Barrasa, Angel; et al.	2010	<i>Psicothema</i> . Volume: 22 Edição: 4 Páginas: 880-886
<i>'How do they plan for growth in auto component business?' - A study on small foundries of western India</i>	Majumdar, Satyajit	2010	<i>Journal of Business Venturing</i> . Volume: 25 Edição: 3. Páginas: 274-289
<i>A role model for entrepreneurial firms in a global business environment</i>	Platzek, Bernd; Pretorius, Leon; Winzker, Dietmar	2010	6th International Scientific Conference Business and Management. Data: may 13-14
<i>Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules</i>	Davis, Jason P.; Eisenhardt, Kathleen M.; Bingham, Christopher B.	2009	<i>Administrative Science Quarterly</i> . Volume: 54. Edição: 3 Páginas: 413-452
<i>Searching for e-mentoring practices for SME staff development</i>	Leppisaari, Irja; Tenhunen, Marja-Liisa	2009	<i>Service Business</i> . Volume: 3 Edição: 2 Páginas: 189-207
<i>Scaling Social Entrepreneurial Impact</i>	Bloom, Paul N.; Chatterji, Aaron K.	2009	<i>California Management Review</i> . Volume: 51 Edição: 3. Páginas: 114-+

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science, 20 de janeiro de 2014.

Quadro 13A – Resultado dos 10 registros mais citados conforme a base de dados Web of Science com a palavra-chave “organizações empreendedoras”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules</i>	Davis, Jason P.; Eisenhardt, Kathleen M.; Bingham, Christopher B.	2009	<i>Administrative Science Quarterly</i> . Volume: 54. Edição: 3 Páginas: 413-452
<i>Scaling Social Entrepreneurial Impact</i>	Bloom, Paul N.; Chatterji, Aaron K.	2009	<i>California Management Review</i> . Volume: 51 Edição: 3. Páginas: 114-+

<i>Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation</i>	O'Cass, Aron; Weerawardena, Jay	2009	<i>European Journal of Marketing</i> Volume: 43 Edição: 11-12 Páginas: 1325-1348
<i>Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success</i>	Gonzalez-Benito, Oscar; Gonzalez-Benito, Javier; Munoz-Gallego, Pablo A.	2009	<i>European Journal Of Marketing</i> Volume: 43 Edição: 3-4 Páginas: 500-522
<i>Latin America Management Research: Review, Synthesis, and Extension</i>	Nicholls-Nixon, Charlene L.; Davila Castilla, Jose Antonio; Sanchez Garcia, Julian; et al.	2011	<i>Journal Of Management</i> Volume: 37 Edição: 4. Páginas: 1178-1227
<i>The Effects of Governments on Management and Organization</i>	Pearce, Jone L.; Dibble, Rebekah; Klein, Kenji	2009	<i>Academy of Management Annals</i> Volume: 3 Páginas: 503-541
<i>'How do they plan for growth in auto component business?' - A study on small foundries of western India</i>	Majumdar, Satyajit	2010	<i>Journal of Business Venturing</i> Volume: 25 Edição: 3. Páginas: 274-289
<i>Which Entrepreneurs Bribe and What Do They Get From It? Exploratory Evidence From Vietnam</i>	de Jong, Gjalt; Phan Anh Tu; van Ees, Hans	2012	<i>Entrepreneurship Theory and Practice</i> Volume: 36 Edição: 2 Páginas: 323-345
<i>Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries</i>	Engelen, Andreas	2010	<i>Journal of International Management</i> Volume: 16. Edição: 4 Edição especial: SI Páginas: 354-368
<i>Leadership in entrepreneurial organizations: Context and motives</i>	Marti Ripoll, Margarita; Gil Rodriguez, Francisco; Barrasa, Angel; et al.	2010	<i>Psicothema</i> Volume: 22 Edição: 4 Páginas: 880-886

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science, 20 de janeiro de 2014.

O mesmo processo foi realizado com a palavra-chave “estética organizacional”, tendo como resultado 40 registros, sendo o primeiro registro em 1974. Ressaltando que em 1975 e de 1977 a 1991 não houve registros, bem como nos anos de 1993 a 2001.

Utilizando o filtro referente às áreas de interesse, obtiveram-se 31 publicações, e após o segundo filtro relacionado ao recorte temporal, 13 registros.

A próxima etapa está relacionada à análise bibliométrica, quanto aos dez registros mais relevantes (Quadro 14A) e aos dez registros mais citados (Quadro 15A).

Quadro 14A – Resultado dos 10 registros mais relevantes conforme a base de dados Web of Science com a palavra-chave “estética organizacional”

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
<i>The atmosphere of the image: an aesthetic concept for visual analysis</i>	Biehl-Missal, Brigitte	2013	<i>Consumption Markets &amp; Culture</i> Volume: 16. Edição: 4. Páginas: 356-367
<i>The Psychic Life of White: Power and Space</i>	Connellan, Kathleen	2013	<i>Organization Studies</i> Volume: 34 Edição: 10 Edição especial: SI Páginas: 1529-1549
<i>Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-aesthetic approach</i>	Mack, Kathy	2013	<i>Management Learning</i> Volume: 44 Issue: 3 Pages: 286-304
<i>Subterranean subalterns: Territorialisation, deterritorialisation, and the aesthetics of mining</i>	Paquette, J., Lacassagne, A.	2013	<i>Culture and Organization</i> 19 (3), pp. 242-260
<i>Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches</i>	Bell, Emma; Davison, Jane	2013	<i>International Journal of Management Reviews</i> Volume: 15 Issue: 2 Special Issue: SI Pages: 167-184
<i>The Artistry of Practice or the Practice of Artistry: Embodying Art and Practice in a Business School Context</i>	Minocha, Sonal; Reynolds, Martin	2013	<i>Journal of Management Inquiry</i> Volume: 22 Issue: 2 Pages: 173-192
<i>Lines of flight everyday resistance along england's backbone</i>	Wood, Martin; Brown, Sally	2011	<i>Organization</i> Volume: 18 Issue: 4 Pages: 517-539
<i>Business is Show Business:</i>	Biehl-Missal,	2011	<i>Journal of</i>

<i>Management Presentations as Performance</i>	Brigitte		<i>Management Studies</i> Volume: 48 Issue: 3 Pages: 619-645
<i>Organizational Aesthetics: Caught Between Identity Regulation and Culture Jamming</i>	Wasserman, Varda; Frenkel, Michal	2011	<i>Organization Science</i> Volume: 22 Issue: 2 Pages: 503-521
<i>Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors</i>	Koivunen, Niina; Wennes, Grete	2011	<i>Leadership</i> Volume: 7 Issue: 1 Pages: 51-71

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science, 20 de janeiro de 2014.

Quadro 15A – Resultado dos 10 registros mais citados conforme a base de dados Web of Science com a palavra-chave “estética organizacional”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>Business is Show Business: Management Presentations as Performance</i>	Biehl-Missal, Brigitte	2011	<i>Journal of Management Studies</i> Volume: 48 Issue: 3 Pages: 619-645
<i>Organizational Aesthetics: Caught Between Identity Regulation and Culture Jamming</i>	Wasserman, Varda; Frenkel, Michal	2011	<i>Organization Science</i> Volume: 22 Issue: 2 Pages: 503-521
<i>St Paul's Conversion: The Aesthetic Organization of Labour</i>	Sørensen, Bent M.	2010	<i>Organization Studies</i> Volume: 31 Issue: 3 Pages: 307-326
<i>Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors</i>	Koivunen, Niina; Wennes, Grete	2011	<i>Leadership</i> Volume: 7 Issue: 1 Pages: 51-71
<i>The Psychic Life of White: Power and Space</i>	Connellan, Kathleen	2013	<i>Organization Studies</i> Volume: 34 Edição: 10 Edição especial: SI Páginas: 1529-1549
<i>The atmosphere of the image: an aesthetic concept for visual analysis</i>	Biehl-Missal, Brigitte	2013	<i>Consumption Markets &amp; Culture</i> Volume: 16. Edição: 4. Páginas: 356-367
<i>Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-</i>	Mack, Kathy	2013	<i>Management Learning</i> Volume: 44 Issue: 3 Pages: 286-

<i>aesthetic approach</i>			304
<i>Subterranean subalterns: Territorialisation, deterritorialisation, and the aesthetics of mining</i>	Paquette, J., Lacassagne, A.	2013	<i>Culture and Organization</i> 19 (3), pp. 242-260
<i>Visual Management Studies: Empirical and Theoretical Approaches</i>	Bell, Emma; Davison, Jane	2013	<i>International Journal of Management Reviews</i> Volume: 15 Issue: 2 Special Issue: SI Pages: 167-184
<i>The Artistry of Practice or the Practice of Artistry: Embodying Art and Practice in a Business School Context</i>	Minocha, Sonal; Reynolds, Martin	2013	<i>Journal of Management Inquiry</i> Volume: 22 Issue: 2 Pages: 173-192

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science, 20 de janeiro de 2014.

Continuando com as buscas, o mesmo processo foi realizado com a palavra-chave “gestão do conhecimento”, tendo como resultado, 13.783 registros, sendo o primeiro registro em 1974. Ressaltando que em 1979 a 1985 não houve registros.

Utilizando o filtro referente às áreas de interesse, obtiveram-se 2.197 publicações, e após o segundo filtro relacionado ao recorte temporal, 1.940 registros.

A próxima etapa está relacionada à análise bibliométrica, quanto aos dez registros mais relevantes (Quadro 16A) e os dez registros mais citados (Quadro 17A).

Quadro 16A – Resultado dos 10 registros mais relevantes conforme a base de dados Web of Science com a palavra-chave “gestão do conhecimento”

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
<i>An Integrated Model of Knowledge Management: From Development of a Short-Form of KMQ to Empirical Validation of the Model</i>	Cardoso, Leonor; Peralta, Carlos Ferreira	2010	<i>Proceedings of The 11th European Conference on Knowledge Management</i> , Vols 1 and 2 Páginas: 200-208
<i>The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modelling study</i>	Omerzel, Doris Gomezelj	2010	<i>African Journal of Business Management</i> . Volume: 4. Edição:

			16 Páginas: 3417-3432.
<i>Critical Success Factors of Knowledge Management in the Malaysian Tourism Industry</i>	Subramaniam, Subhacini; Moganadas, Sharmila Rani; Anbananthan, Kalaiarasi Sonaimuthu	2011	<i>8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning (ICICKM)</i> , Bangkok, Thailand
<i>Global Social Knowledge Management: The Future of Knowledge Management Across Borders?</i>	Pawlowski, Jan; Pirkkalainen, Henri	2012	<i>Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management</i> , Vols 1 and 2 Páginas: 933-942
<i>The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study</i>	Bhatti, Waheed Akbar; Zaheer, Arshad; Rehman, Kashif Ur	2011	<i>African Journal of Business Management</i> Volume: 5 Edição: 7 Páginas: 2847-2853
<i>On Dynamic Evolution of Knowledge Management Model Based On Deepening Of Knowledge Intension</i>	Wang Xinyi	2012	<i>11th Wuhan International Conference on E-Business</i> , Wuhan, Peoples R China
<i>Harmonisation of knowledge management - comparing 160 KM frameworks around the globe</i>	Heisig, Peter	2009	<i>Journal of Knowledge Management</i> Volume: 13. Edição: 4 Páginas: 4-31
<i>Drivers of organizational knowledge management</i>	Wu, Chuan-Chun; Wu, Chien-Hsing; Li, Chang-Chun; et al.	2011	<i>African Journal of Business Management</i> Volume: 5 Edição: 11 Páginas: 4388-4402
<i>Using a FuzzyQFD Approach for Successful Implementation of Knowledge Management</i>	Mood, Mohammad Mirkazemi; Daneshgar, Farhad;	2011	<i>Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management</i> , VOLS



	Mood, Mona Mirkazemi; et al.		1 and 2. Páginas: 657-667
<i>Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran</i>	Gholipour, Rahmatollah; Jandaghi, Gholamreza; Hosseinzadeh, Seyed Ali Akbar	2010	<i>African Journal of Business Management</i> Volume: 4 Edição: 9 Páginas: 1863-1872

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science, 20 de janeiro de 2014.

Quadro 17A – Resultado dos 10 registros mais citados conforme a base de dados Web of Science com a palavra-chave “gestão do conhecimento”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>A Capability-Based Framework for Open Innovation: Complementing Absorptive Capacity</i>	Lichtenthaler, Ulrich; Lichtenthaler, Eckhard	2009	<i>Journal of Management Studies</i> . Volume: 46 Edição: 8. Páginas: 1315-1338
<i>Knowledge sharing: A review and directions for future research</i>	Wang, Sheng; Noe, Raymond A.	2010	<i>Human Resource Management Review</i> Volume: 20 Edição: 2 Páginas: 115-131
<i>Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity</i>	Chen, Chung-Jen; Huang, Jing-Wen	2009	<i>Journal of Business Research</i> . Volume: 62 Edição: 1. Páginas: 104-114
<i>Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field</i>	Volberda, Henk W.; Foss, Nicolai J.; Lyles, Marjorie A.	2010	<i>Organization Science</i> . Volume: 21 Edição: 4. Páginas: 931-951
<i>Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management</i>	Kang, Sung-Choon; Snell, Scott A.	2009	<i>Journal of Management Studies</i> . Volume: 46 Edição: 1. Páginas: 65-92
<i>Exploration and Exploitation Within and Across Organizations</i>	Lavie, Dovev; Stettner, Uriel;	2010	<i>Academy of Management Annals</i> . Volume: 4. Páginas: 109-155. Número do

	Tushman, Michael L.		artigo: PII 921406479
<i>Managing Expert Knowledge: Organizational Challenges and Managerial Futures for the UK Medical Profession</i>	Waring, Justin; Currie, Graeme	2009	<i>Organization Studies</i> . Volume: 30. Edição: 7. Páginas: 755-778
<i>WEB 2.0 implications on knowledge management</i>	Levy, Moria	2009	<i>Journal of Knowledge Management</i> Volume: 13. Edição: 1 Páginas: 120-134
<i>Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management</i>	Zheng, Wei; Yang, Baiyin; McLean, Gary N.	2010	<i>Journal of Business Research</i> . Volume: 63. Edição: 7. Páginas: 763-771
<i>Modelling and Analysis Techniques for Cross-organizational Workflow Systems</i>	Xu, Lida; Liu, Huimin; Wang, Song; et al.	2009	<i>Systems Research and Behavioral Science</i> . Volume: 26. Edição: 3. Páginas: 367-389

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science, 20 de janeiro de 2014.

O próximo passo da pesquisa refere-se à busca a partir do cruzamento das palavras-chave. A primeira busca foi realizada com o cruzamento dos constructos “organizações empreendedoras” e “estética organizacional”, a qual não obteve registros.

A próxima busca foi o cruzamento dos constructos “organizações empreendedoras” e “gestão do conhecimento”, tendo como resultado três registros. Utilizando o filtro referente às áreas de interesse e recorte temporal, obteve-se um registro (Quadro 18A).

Quadro 18A – Resultado do registro conforme a base de dados Web of Science com o cruzamento dos constructos “organizações empreendedoras” e “gestão do conhecimento”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>Organizational Life Cycle and Strategic Knowledge Management in SMEs</i>	Wang Huafeng	2009	<i>International Conference on Strategic Management, Chengdu, Peoples R China. Data: jun 25-30, Strategic Management Engineering: Enterprise, Environment and Crisis</i> Páginas: 1198-1202

Fonte: Elaborado pela autora por meio da revisão sistemática de literatura na base de dados Web of Science, 20 de janeiro de 2014.

A terceira busca foi realizada com o cruzamento dos constructos “estética organizacional” e “gestão do conhecimento”, a qual não obteve registros.

E, por fim, a busca com os três constructos: “organizações empreendedoras”, “estética organizacional” e “gestão do conhecimento”, a qual também não obteve registros.

Após a seleção dos estudos realizados pelas estratégias de busca adotadas, faz-se necessária a avaliação dos resumos (*abstracts*) identificados na busca inicial, para a seleção das publicações quanto à aderência da pesquisa (Quadro 19A).

Quadro 19A – Total de registros após análise do abstract

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>N. DE REGISTROS WEB OF SCIENCE</b>	<b>N. DE ARTIGOS ANALISADOS</b>	<b>N. DE ARTIGOS SELECIONADOS</b>
Organizações Empreendedoras	101	20	09
Estética Organizacional	40	20	11
Gestão do Conhecimento	13.783	20	16
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	00	00	00
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	03	01	01
Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00

<b>TOTAL</b>	<b>13.927</b>	<b>61</b>	<b>37</b>
--------------	---------------	-----------	-----------

Fonte: Elaborado pela autora.

Os 37 artigos selecionados no Quadro 19A foram lidos na íntegra, buscando identificar as contribuições para a pesquisa proposta. No Quadro 20A, mostram-se os artigos que foram utilizados após a leitura para compor a pesquisa.

Quadro 20A – Total de registros após análise do conteúdo e enfoque da pesquisa

<b>PALAVRAS-CHAVE</b>	<b>N. DE REGISTROS SCOPUS</b>	<b>N. DE ARTIGOS ANALISADOS</b>	<b>N. DE ARTIGOS SELECIONADOS</b>
Organizações Empreendedoras	232	09	08
Estética Organizacional	49	11	08
Gestão do Conhecimento	39.754	16	15
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	1	00	00
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	6	01	01
Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>40.042</b>	<b>37</b>	<b>32</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

### Quinta etapa – Apresentação do portfólio dos materiais

A quinta etapa busca apresentar os resultados obtidos, bem como avaliar o delineamento de cada publicação selecionada, sua condução e os resultados encontrados, para a próxima etapa, que é a coleta de dados propriamente dita. Como resultado, apresentam-se 64 artigos selecionados para a investigação da pesquisa (Quadro 21A).

Quadro 21A – Total de artigos selecionados após análise de conteúdo nas bases de dados

<b>BASE DE DADOS SCOPUS</b>	
<b>Palavras-Chave</b>	<b>N. de artigos analisados para coleta dos dados</b>
Organizações Empreendedoras	10
Estética Organizacional	08
Gestão do Conhecimento	12
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	01
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	01
Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00
<b>BASE DE DADOS WEB OF SCIENCE</b>	
<b>Palavras-Chave</b>	<b>N. de artigos analisados para coleta dos dados</b>
Organizações Empreendedoras	08
Estética Organizacional	08
Gestão do Conhecimento	15
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	00
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	01
Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

## Sexta etapa – Busca dos dados

Os dados utilizados na revisão sistemática são oriundos de cada estudo individual selecionado, os quais são coletados para assegurar que todos os dados relevantes à pesquisa sejam coletados, garantindo, dessa forma, precisão na checagem dos dados.

É importante abordar que a busca dos dados vem ao encontro de cada revisão sistemática realizada, tendo como recurso norteador a pergunta de pesquisa determinada no início do processo de busca.

## Sétima etapa – Síntese dos dados

A finalidade dessa fase da revisão sistemática é sintetizar os dados provenientes da busca, com o intuito de fornecer uma estimativa da eficácia da intervenção investigada.

A síntese dos dados se deu com a conexão das duas bases de dados (Scopus e Web of Science), e nos 64 registros analisados foram verificadas as duplicidades, as triplicidades e até mesmo as quadruplicidades nas bases de dados. No Quadro 22A, mostram-se os registros que foram selecionados para a coleta dos dados após a verificação.

Quadro 22A – Total de artigos selecionados após análise das duplicidades, triplicidades e quadruplicidades nas bases de dados

<b>Palavras-Chave</b>	<b>N. de artigos analisados para a coleta dos dados</b>	<b>N. de artigos selecionados para a coleta de dados</b>
Organizações Empreendedoras	18	17
Estética Organizacional	16	08
Gestão do Conhecimento	27	16
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional	01	01
Organizações Empreendedoras e Gestão do Conhecimento	02	01
Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00
Organizações Empreendedoras e Estética Organizacional e Gestão do Conhecimento	00	00
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>	<b>43</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

## Oitava etapa – Apresentação das evidências

Essa etapa tem como finalidade limitar vieses, agrupar, avaliar e sintetizar todos os estudos relevantes que respondem à pergunta da pesquisa, além de promover a atualização dos pesquisadores sob a ótica das recentes publicações, uma vez que sintetiza amplo corpo de conhecimento e ajuda a explicar as diferenças entre estudos com o mesmo questionamento.

Refere-se ao término da revisão sistemática da literatura, por meio da elaboração das considerações sobre o estado da arte do tema pesquisado, com base na análise dos registros selecionados.

### ANÁLISE E SELEÇÃO DOS REGISTROS QUANTO À ADERÊNCIA À PESQUISA

A análise da abordagem e do conteúdo dos 45 registros selecionados foi realizada quanto à aderência à pesquisa. Do Quadro 23A ao Quadro 27A, mostram-se os artigos que foram utilizados após a análise do conteúdo e enfoque.

Quadro 23A – Artigos selecionados para o referencial teórico, tendo como palavra-chave “organizações empreendedoras”

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
<i>How women entrepreneurs lead and why they manage that way</i>	Moore, D.P., Moore, J.L., Moore, J.W.	2011	<i>Gender in Management</i> 26 (3), pp. 220-233
<i>Leading an entrepreneurial workforce: Development or decline?</i>	Clargo, P., Tunstall, R.	2011	<i>Education and Training</i> 53 (8), pp. 762-783
<i>Identity, communication and change management in Ferrari</i>	Invernizzi, E., Romenti, S., Fumagalli, M.	2012	<i>Corporate Communications</i> 17 (4), pp. 483-497
<i>Organisational culture can be a double-edged sword for firm performance</i>	Ng, H. S., Kee, D. M. H.	2013	<i>Research Journal of Business Management</i> 7 (1), pp. 41-52
<i>Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules</i>	Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., Bingham, C. B.	2009	<i>Administrative Science Quarterly</i> 54 (3), pp. 413-452
<i>Workplace peers and</i>	Nanda, R.,	2010	<i>Management Science</i>

<i>entrepreneurship</i>	Sørensen, J. B.		56 (7) , pp. 1116-1126
<i>Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation</i>	O'Cass, A., Weerawardena, J.	2009	<i>European Journal of Marketing</i> 43 (11) , pp. 1325-1348
<i>Role of entrepreneurship and market orientation in firms' success</i>	González-Benito, Ó., González-Benito, J., Muñoz-Gallego, P. A.	2009	<i>European Journal of Marketing</i> 43 (3-4) , pp. 500-522
<i>Organizational diversity and shared vision: Resolving the paradox of exploratory and exploitative learning</i>	Wang, C. L., Rafiq, M.	2009	<i>European Journal of Innovation Management</i> 12 (1) , pp. 86-101
<i>An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: A framework for corporate entrepreneurship</i>	Peris-Ortiz, M.	2009	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> 5 (4), pp. 461-479
<i>Entrepreneurship and innovativeness: In search of the interrelationships</i>	Czop, K., Leszczynska, A.	2011	<i>International Journal of Innovation and Learning</i> 10 (2), pp. 156-175
<i>Entrepreneurial orientation as a function of national cultural variations in two countries</i>	Engelen, Andreas	2010	<i>Journal of International Management</i> . Volume: 16 Edição: 4 Edição especial: SI Páginas: 354-368
<i>Leadership in entrepreneurial organizations: Context and motives</i>	Marti Ripoll, Margarita; Gil Rodriguez, Francisco; Barrasa, Angel; et al.	2010	<i>Psicothema</i> . Volume: 22 Edição: 4 Páginas: 880-886
<i>A role model for entrepreneurial firms in a</i>	Platzek, Bernd; Pretorius,	2010	6th International Scientific



<i>global business environment</i>	Leon; Winzker, Dietmar		Conference Business and Management. Data: may 13-14
<i>Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation</i>	O'Cass, Aron; Weerawardena, Jay	2009	<i>European Journal of Marketing</i> Volume: 43 Edição: 11-12 Páginas: 1325-1348
<i>'How do they plan for growth in auto component business?' - A study on small foundries of western India</i>	Majumdar, Satyajit	2010	<i>Journal of Business Venturing</i> Volume: 25 Edição: 3. Páginas: 274-289

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 24A – Artigos selecionados para o referencial teórico, tendo como palavra-chave “estética organizacional”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>The Psychic Life of White: Power and Space</i>	Connellan, K.	2013	<i>Organization Studies</i> 34 (10) , pp. 1529-1549
<i>The burden of esthetic labor on front-line employees in hospitality industry</i>	Tsaur, S.-H., Tang, W.-H.	2013	<i>International Journal of Hospitality Management</i> 35, pp. 19-27
<i>Senses of "shipscapes": An artful navigation of ship architecture and aesthetics</i>	Griffiths, J., Mack, K.	2011	<i>Journal of Organizational Change Management</i> 24 (6), pp. 733-750
<i>Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors</i>	Koivunen, N., Wennes, G.	2011	<i>Leadership</i> 7 (1), pp. 51-71
<i>Taking an aesthetic risk in management education: Reflections on an artistic-aesthetic approach</i>	Mack, K.	2013	<i>Management Learning</i> 6 44 (3), pp. 286-304
<i>Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body</i>	King, I.W., Vickery, J.	2013	<i>Scandinavian Journal of Management</i> 29 (4) , pp. 394-401
<i>Organizational aesthetics: Caught between identity regulation and culture jamming</i>	Wasserman, V., Frenkel, M.	2011	<i>Organization Science</i> 9 22 (2), pp. 503-521

<i>Business is Show Business: Management Presentations as Performance</i>	Biehl-Missal, Brigitte	2011	<i>Journal of Management Studies</i> Volume: 48 Issue: 3 Pages: 619-645
---	------------------------	------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 25A – Artigos selecionados para o referencial teórico, tendo como palavra-chave “gestão do conhecimento”

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
<i>An investigation into the facilitators of knowledge management in practice: A case study from a New Zealand governmental department</i>	Ye, G.-Y., Ye, G.-C.	2010	International Conference on Management Science and Engineering, ICMSE 2010, art. no. 5719928, p. 1049-1055
<i>The impact of knowledge management on empowerment and stable development of human resources (A case study on Pars Alvan Incorporation)</i>	Keyvani, S.M.A., Ashlaghi, A.T., Mozafari, M., Easapour, K.	2011	Australian Journal of Basic and Applied Sciences 5 (11), p. 1927-1933
<i>Global social knowledge management: The future of knowledge management across borders?</i>	Pawlowski, J., Pirkkalainen, H.	2012	Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM 2, p. 933-942
<i>Training and organizational effectiveness: Moderating role of knowledge management process</i>	Rahman, A. A., Ng, S. L., Sambasivan, M., Wong, F.	2013	European Journal of Training and Development 37 (5), p. 472-488
<i>A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity</i>	Lichtenthaler, U., Lichtenthaler, E.	2009	Journal of Management Studies 46 (8), pp. 1315-1338
<i>Knowledge sharing: A review and directions for future research</i>	Wang, S., Noe, R.A.	2010	<i>Human Resource Management Review</i> 20 (2), pp. 115-131
<i>Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity</i>	Chen, C.-J., Huang, J.-W.	2009	<i>Journal of Business Research</i> 62 (1), pp. 104-114
<i>/WEB 2.0 implications on</i>	Levy, M.	2009	<i>Journal of</i>

<i>knowledge management</i>			<i>Knowledge Management</i> 13 (1), pp. 120-134
<i>Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe</i>	Heisig, P.	2009	<i>Journal of Knowledge Management</i> 13 (4), pp. 4-31
<i>The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modelling study</i>	Omerzel, Doris Gomezelj	2010	<i>African Journal of Business Management</i> . Volume: 4. Edição: 16 Páginas: 3417-3432.
<i>Critical Success Factors of Knowledge Management in the Malaysian Tourism Industry</i>	Subramaniam, Subhacini; Moganadas, Sharmila Rani; Anbananthan, Kalaiarasi Sonaimuthu	2011	<i>8th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning (ICICKM)</i> , Bangkok, Thailand
<i>Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran</i>	Gholipour, Rahmatollah; Jandaghi, Gholamreza; Hosseinzadeh, Seyed Ali Akbar	2010	<i>African Journal of Business Management</i> Volume: 4 Edição: 9 Páginas: 1863-1872
<i>Intellectual Capital Architectures and Ambidextrous Learning: A Framework for Human Resource Management</i>	Kang, Sung-Choon; Snell, Scott A.	2009	<i>Journal of Management Studies</i> . Volume: 46 Edição: 1. Páginas: 65-92
<i>Managing Expert Knowledge: Organizational Challenges and Managerial Futures for the UK Medical Profession</i>	Waring, Justin; Currie, Graeme	2009	<i>Organization Studies</i> . Volume: 30. Edição: 7. Páginas: 755-778
<i>Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management</i>	Zheng, Wei; Yang, Baiyin; McLean, Gary N.	2010	<i>Journal of Business Research</i> . Volume: 63. Edição: 7. Páginas: 763-771

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 26A – Artigos selecionados para o referencial teórico, tendo como palavras-chave “organizações empreendedoras” e “estética organizacional”

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
<i>St paul's conversion: The aesthetic organization of labour</i>	Sørensen, B. M.	2010	Organization Studies 31 (3), pp. 307-326

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 27A – Artigos selecionados para o referencial teórico, tendo como palavras-chave “organizações empreendedoras” e “gestão do conhecimento”

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
<i>Organizational Life Cycle and Strategic Knowledge Management in SMEs</i>	Wang Huafeng	2009	<i>Strategic Management Engineering: enterprise, environment and crisis</i> Páginas: 1198-1202

Fonte: Elaborado pela autora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão sistemática da literatura é primordial para que se possa basear em evidências, pois as bases de dados utilizadas para a realização da busca permitem informações para a determinação de vieses sobre o tema em questão, com consistência e veracidade, pela clareza de como se conduziu a pesquisa com relação aos objetivos traçados pela pesquisadora.

A pesquisa pode evidenciar a pouca publicação sobre o constructo estética organizacional, propiciando uma vultosa ampliação de conhecimento sobre o tema, reforçando seu ineditismo, adquirido por meio do título funcional atribuído nesse momento da pesquisa e seu hiato, o qual se pode observar no constructo do cruzamento das palavras-chave “organizações empreendedoras”, “estética organizacional” e “gestão do conhecimento”.

Após a busca sistemática pelo tema, pôde-se perceber a relevância da estética organizacional como lente para as práticas organizacionais, contribuindo como facilitadora da gestão do conhecimento. Estudos mostraram que ela é parte das atividades que os profissionais das organizações realizam, bem como, em condições peculiares, do conhecimento estético, ressaltando a subjetividade existente e inerente ao ser humano e à organização, desenvolvendo

questões relacionadas à simplicidade, intuição, sensibilidade, percepção, que passaram a ser consideradas fatores essenciais para o sucesso de organizações com uma gestão contemporânea a diferenciada. Por meio da estética organizacional, pode-se evidenciar a presença necessária da atitude estética como forma de suprir essa lacuna, e de seus pressupostos para a compreensão de alguns fenômenos organizacionais, formados pelo conhecimento humano, tendo como um dos focos o conhecimento tácito, que contempla a importância que os sentidos possuem nas ações humanas, fornecido pelos sentidos e pela capacidade de se estabelecer um juízo estético.

## APÊNDICE B – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

### SELEÇÃO DE OUTRAS FONTES DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA

A seleção das fontes de produção científica é coletada por meio de dados secundários, os quais já foram analisados e tabulados, podendo ser fonte de consulta para desenvolver informações e conhecimento. É uma valiosa fonte para o desenvolvimento de conhecimento por sua formalização e estruturação.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, selecionou-se como fonte de produção científica sobre o tema proposto a revisão sistemática da literatura e bibliográfica. As correlações apresentadas na revisão sistemática da literatura vêm de encontro à construção do estado da arte do tema de pesquisa proposta.

Os autores Sampaio e Mancini (2007, p. 84) ponderam que a revisão sistemática é:

[...] uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. As revisões sistemáticas são particularmente úteis para integrar as informações de um conjunto de estudos realizados separadamente sobre determinada terapêutica/intervenção, que podem apresentar resultados conflitantes e/ou coincidentes, bem como identificar temas que necessitam de evidência, auxiliando na orientação para investigações futuras.

Para a realização da presente revisão sistemática da literatura sobre o assunto, foram desenvolvidas oito etapas, utilizando a base de dados *Scopus* e a base de dados *Web of Science*.

Rowley (1994, p. 68) afirma que as bases de dados referenciais, “[...] encaminham ou orientam o usuário para outra fonte, que pode ser um documento ou uma instituição ou um indivíduo, a fim de obter informações adicionais ou conseguir o texto integral de um documento”.

Após a revisão sistemática da literatura, que se constituiu na seleção das fontes de produção científica, a pesquisadora foi ao encontro da realização de novas buscas sistematizadas de literatura em base eletrônica, somadas à investigação em coletâneas de artigos publicados em livros lidos durante sua trajetória acadêmica no Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – UFSC, obtidos das referências bibliográficas das disciplinas cursadas ao longo desse período de formação, além das produções exigidas para a defesa, tanto para a dissertação quanto para a presente tese, como livros, dissertações e teses, no transcorrer do desenvolvimento da revisão bibliográfica.

### **Pesquisas relevantes citadas nos artigos selecionados na revisão sistemática de literatura**

À leitura dos artigos selecionados na revisão sistemática de literatura desencadeou novas fontes de pesquisa, que também foram selecionadas para futuras pesquisas (Quadro 1B).

Quadro 1B – Artigos relevantes citados nos artigos encontrados na revisão sistemática de literatura

<b>ARTIGO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>PERIÓDICO</b>
The Challenges of Searching for and Retrieving Qualitative Studies	BARROSO, J.; GOLLOP C. J. et al.	2003	West J Nurs Res. 2003 Mar; 25(2):153-78.
Storia del pensiero organizzativo	BONAZZI, G.	2000	Collana di sociologia. Milano, Italia: FrancoAgneli.
Na Integrated model of knowledge management: From development of a short-form of KMQ to empirical validation of the model	CARDOSO, Leonor; PERALTA, Carlos Ferreira	2010	In E. Tomé (ed.), Proceedings of 11 <sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management, 2010, p. 200-208.
Entrepreneurial organizations: what they are, why they are important and how to become one	CHURCHILL N.; DE KONING; MUSIKA D.	1997	Journal of Enterprising Culture, Fontainebleau, v. 5, n. 2, June 1997, p. 115-35.
Fostering Knowledge	DISTERER,	2003	In: REIS, Antonio,

Sharing: Why and How?	George		ISAIAS, Pedro (ed.). Proceedings of the IADIS International Conference e-Society 2003, Lisbon, 2003, p.219-226.
Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge	EVANS, D.; PEARSON, A.	2001	Journal of Clinical Nursing, Oxford, v. 10, n. 5, p. 593–599, Sep. 2001.
Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations	EWENSTEIN, Boris; WHYTE, Jennifer.	2007	Organization Studies, 2007, 28:689.
Theories empowering for action	GAGLIARDI, P.	1999	Journal of Management Inquiry, 8 (2): 143-147, 1999.
“Exploring the aesthetic side of organizational life”	GAGLIARDI, P.	1996	In: Clegg, S., Hardy, C. and Nord, W. (Eds), Handbook of Organization Studies, Sage, London, 1996, p. 565-80.
Measuring the Knower: Towards a Theory of Knowledge Equity	GLAZER, Rashi	1998	California Management Review, v.40, n.3, Spring 1998, p.175-194.
From organizational learning to knowing in practice	GHERARDI, S.	2005	In: GHERARDI, S. Organizational knowledge: the texture of workplace learning. London: Blackwell, 2005, p. 1-44.
Remuneração variável como impulsor na Gestão por Resultados	GONDIM, Desirée Custódio Mota		
General perspective on knowledge management: fostering a research	GROVER, Varun; DAVENPORT, Thomas	2001	Journal of Management Information Systems, v. 18, n. 1, Summer 2001, p. 5-22.
Papers that summarize other	GREENHALGH, T.	1997	British Medical Journal, London, v. 315, n. 7109,



papers (systematic review and meta-analyses)			p. 672-675, Sep. 1997.
The look of love: gender and the organization of aesthetics	HANCOCK, P.; TYLER, M.. In: HASSARD, J.; HOLIDAY, R.; WILLMOTT, H. (eds)	2000	Body and Organization, London: Sage, 2000, p. 108-129.
What's your Strategy for Managing Knowledge? <b>Harvard Business Review</b>	HANSEN, Morten; NOHRIA, Nitin; TIERNEY, Thomas	1999	March-April, 1999, p.1-10.
Aesthetic Leadership	HANSEN, H.; ROPO, A.; SAMER, E.	2007	The Leadership Quarterly, 2007, p. 544-560.
Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework	IPE, Minu	2003	Human Resource Development Review. v.2, n. 4, 337-359, dez. 2003.
Joint sentiment/topic model for sentiment analysis	LIN, C., HE, Y.	2009	International Conference on Information and Knowledge Management, Proceedings, 2009, p. 375-384.
Effects of socio-technical factors on organizational intention to encourage knowledge sharing	LIN, H. F.; LEE, G. G.		Management Decision. Vol. 44 No. 1, 2006, p. 74-88.
Evaluation of factors influencing knowledge sharing based on a fuzzy AHP approach	LIN, Hsiu-Fen; LEE, Hsuan-Shih; WANG, Da, Wei	2009	Journal of Information Science, v.35, n. 1, p. 25-44.
Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions	LIN, Hsiu-Fen	2007	Journal of Information Science, v.33, n.2, p. 135-149.
Social capital, intellectual capital, and the	NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S.	1998	Academy of Management Review, v. 23, n. 2, p.242-266.

organizational advantage			
The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation	NONAKA, Ikujiro e KONNO, Noburu	1998	California Management Review (Special Issue on Knowledge and the Firm), Berkeley: University of California, v.40, n.3, p.40-54, primavera de 1998.
“If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practice”	O’DELL, C.; GRAYSON, C. J.	1998	California Management Review, v. 40. n. 3, 1998, p. 154-74.
“Dow’s journey to a knowledge value management culture”	PETRASH, Gordon	1996	European Management Journal, volume 14, n.º 4, Agosto, 1996, p. 365-373.
‘Of art and Work: aesthetic experience and the psychology of work feelings	SANDELANDS, L. E.; BUCKNER, G. C.	1989	Research in Organizational Behavior, 11, 1989, 1989, p. 105-131.
“Organizations as Fonts of Entrepreneurship.”	SØRENSEN, Jesper B.; FASSIOTTO, Magali A.	2011	Organization Science, 22 (5), 2011, p. 1322-1331.
Aesthetic understanding of organizational life	STRATI, Antonio	1992	The Academy of Management Review, 17(3): 568-581, 1992.
In vece del mainstream: estetica, tecnologia e “workplace studies”	STRATI, Antonio	2002	Confini e Trasgressioni di Confini Nella Sociologia Economica, del Lavoro e dell’organizzazione. Convegno AIS-ELO Cagliari 25-26 ottobre 2002.
Finding form: looking at the field of organizational aesthetics	TAYLOR, S. S.; HANSEN, H.	2005	Journal of Management Studies. N. 42, v. 6.
The labour of aesthetics and the aesthetics of organization	WITZ, A.; WARHURST, C. e NICKSON, D.	2003	Organization, v.10, n.1, p.33-54.

Fonte: Elaborado pela autora.

## Pesquisas relevantes encontrados em outras bases de dados

Na busca por novas fontes de dados, tendo o objetivo de ampliar o conhecimento acerca do tema proposto, também foram selecionados artigos (Quadro 2B).

Quadro 2B – Artigos relevantes encontrados em outras bases de dados

ARTIGO	AUTORIA	ANO	PERIÓDICO
As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem à luz da estética organizacional	WILLERDING, Inara Antunes Vieira; DIAS, Rafael Morim; LAPOLLI, Édis Mafra	2014	In: BUSARELLO, Raul Inácio; ULBRICHT, Vânia Ribas. (Org.). Práticas e geração de conhecimento frente às novas mídias. São Paulo: Pimenta Cultural
O incidente crítico na formação e pesquisa em educação	ALMEIDA, L. R. de.	2009	Educação & Linguagem, São Paulo, v.12 n.19, p. 181-200, jan-jun.
A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática	ANTONELLO, C.; GODOY, A. S.	2007	Encontro Nacional da ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro, Anais... Rio de Janeiro.
Bibliometria: evolução histórica e questões atuais	ARAÚJO, Carlos Alberto	2006	EmQuestão, Porto Alegre, v. 12, n. 12, p. 11-32, jan./jun.
O pensamento: a gnosiologia	ARISTÓTELES	2010	Disponível em: < <a href="http://www.pucsp.br/pos/cesima/schenberg/alunos/paulosergio/filosofia.html">http://www.pucsp.br/pos/cesima/schenberg/alunos/paulosergio/filosofia.html</a> >. Acesso em: 28 maio 2014.
Tudo que você precisa saber sobre fisiologia humana	AULA DE FISILOGIA	2014	Disponível em: < <a href="http://auladefisiologia.wordpress.com/2010/10/03/sistema-sensorial-orgaos-do-sentido/">http://auladefisiologia.wordpress.com/2010/10/03/sistema-sensorial-orgaos-do-sentido/</a> >. Acesso em: 26 maio 2014.
Gestão da Inovação Tecnológica: Estudo de Cinco PMEs Portuguesas	BARAÑANO, Ana María	2005	Revista Brasileira de Inovação Volume 4 Número 1 Janeiro / Junho 2005.
Competências Organizacionais e sua Transferência aos Indivíduos - Um	BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; SCIANNI,	2006	XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – ANPAD. Gramado, RS – 17 a 20 de outubro de

Estudo Junto a Empresa de Base Tecnológica localizada em Minas Gerais	Marcelo Alvim		2006. Disponível em: < <a href="http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON74.pdf">http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON74.pdf</a> >. Acesso em: 28 jan. 2015.
Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?	BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.	2001	Revista de administração de empresas, RAI. v.1. n.1. jan./mar.
Sistema sensorial: Órgãos captam estímulos e informações	BRITES, Alice Dantas	2014	UOL Educação. Biologia. Disponível em: < <a href="http://educacao.uol.com.br/disciplinas/biologia/sistema-sensorial-orgaos-captam-estimulos-e-informacoes.htm">http://educacao.uol.com.br/disciplinas/biologia/sistema-sensorial-orgaos-captam-estimulos-e-informacoes.htm</a> >. Acesso em: 26 maio 2014.
Integrative literature reviews for the development of concepts	BROOME, M. E.	2006	In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. 2006. Disponível em: < <a href="http://www.metodologia.org/meta1.PDF">www.metodologia.org/meta1.PDF</a> >. Acesso em: 27 jan. 2014.
O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais	BOTELHO, Louise Lira Roedel; CUNHA, Cristiano Castro de Almeida; MACEDO, Marcelo	2011	Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, maio/agosto 2011, p. 121-136.
Empreendedorismo e comportamento empreendedor: como transformar gestores em profissionais empreendedores	BUENO, Ana Maria; LEITE, Magda L. G.; PILATTI, Luiz Alberto	2004	XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004.
Empreendedorismo tecnológico na educação – vivências	BUENO, José Lucas Pedreira; LAPOLLI,	2001	Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores

empreendedoras	Édis. Mafra		
Empreendedorismo e desenvolvimento	CABRAL, J, N. C.	2001	Anais da conferência mundial de incubadoras. Rio de Janeiro.
Análise de documentos: método de recolha e análise de dados	CALADO, S. dos S; FERREIRA, S.C dos R.	2004 /2005	Metodologia da Investigação I – 2004/2005. DEFCUL. Disponível em: <a href="http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf">http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi1/analisedocumentos.pdf</a> . Acesso em: 15 Set. 2014.
Caravaggio	Folha de S. Paulo (Coord. e Org.)		In: Folha de S. Paulo (Coord. E Org). Tradução de Martín Ernesto Russo. Barueri, SO: Editorial Sol 90, 2007. (Coleção Folha Grandes Mestres da Pintura, v. 12).
A Gestão Empreendedora como fator de sucesso nas organizações empresariais	CARNEIRO, José Guilherme Said Pierre	2014	Disponível em: < <a href="http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-gestao-empreendedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacoes-empresariais/2140/">http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-gestao-empreendedora-como-fator-de-sucesso-nas-organizacoes-empresariais/2140/</a> >. Acesso em: 02 set. 2014.
Curso de revisão sistemática e metanálise	CASTRO, A. A.	2006	São Paulo: LED-DIS/UNIFESP, 2006. Disponível em: < <a href="http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise">http://www.virtual.epm.br/cursos/metanalise</a> > Acesso em: 27 jan. 2014.
Autoethnography as Method	CHANG, H.	2013	Disponível em: <a href="http://www.kssae.or.kr/pds_wolfile/220060425100855.doc">http://www.kssae.or.kr/pds_wolfile/220060425100855.doc</a> . Acessado em: 14 out. 2013.
Systematic reviews: synthesis of best evidence for clinical decisions	COOK, D. J.; MULROW, C. D.; RAYNES, R. B.	1997	Ann Intern Med. Mar; 126(5), 1997, p. 376-380. Disponível em: < <a href="http://www.annals.org/cgi/content/full/126/5/376">http://www.annals.org/cgi/content/full/126/5/376</a> >. Acesso em: 8 set. 2014.

A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo	COSTA, Alessandra Mello da; BARROS, Denise Franca; CARVALHO, José Luis Felício	2011	Rev. adm. contemp. [online]. 2011, vol.15, n.2, pp. 179-197. ISSN 1982-7849.
Ética: Quero – devo – posso	COUTO, Carmem Lúcia	2014	Disponível em: < <a href="http://carmen-fonseca.blogspot.com.br/2014/02/etica-quero-devo-possou-carmen-lucia.html">http://carmen-fonseca.blogspot.com.br/2014/02/etica-quero-devo-possou-carmen-lucia.html</a> >. Acesso em: 27 jan. 2015.
Os desafios da liderança empresarial	CRUZ, Carlos	2009	Disponível em: < <a href="http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&amp;canallocal=33&amp;canalsub2=107&amp;id=1035">http://www.ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?c canal=10&amp;canallocal=33&amp; canalsub2=107&amp;id=1035</a> >. Acesso em: 15 set. 2014.
Identificação e priorização dos fatores críticos de sucesso na implantação de fábrica digital	DE CARLI, P. C.; DELAMARO, M. C.; SALOMON, V. A. P.	2010	Produção, v. 20, n. 4, 2010. <a href="http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000037">http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000037</a> . Acesso em: 15 out. 2014.
Motivação e resistência ao uso da tecnologia da informação: um estudo entre gerentes	DIAS, Donaldo de Souza	2000	Rev. adm. contemp. [online]. 2000, vol.4, n.2, pp. 51-66. ISSN 1982-7849.
Os grandes desafios e as estratégias do empreendedor no ensino superior privado	ESPEJO, M. M. S. B.; PREVIDELLI, J. J.	2006	In: PREVIDELLI, J. J.; SELA, V. M. (Org.). Empreendedorismo e educação empreendedora. Maringá/Pr: Unicorpore, 2006. p. 21-52.
Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito	JANTSHC, A. P.	2000	In: JANTSCH, A. P.; BIANCHETTI, L. (Orgs.). Interdisciplinaridade: para além da filosofia do sujeito. Petrópolis: Vozes, 2000, p.113-44.
Construindo o conceito de	FLEURY, A. C. C.;	2001	RAC, Edição Especial 2001, p. 183-196.

competência	FLEURY, M. T. L.		Disponível em: < <a href="http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf">http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf</a> >. Acesso em: 28 jan. 2015.
Entendendo os intraempreendedores como visionistas	FILION, Louis Jacques	2004	Revista de Negócios, Blumenau, v. 9, n. 2, p. 65-80, abr./jun. 2004.
Estética, Cognição e Ética	FILOSOFIA		Disponível em: < <a href="http://www.philosophy.pro.br/estetica_cognicao_etica.htm">http://www.philosophy.pro.br/estetica_cognicao_etica.htm</a> >. Acesso em: 28 mai. 2014
O método (auto)biográfico e a formação	FINGER, Matthias (Orgs.)	1984	Lisboa: Ministério da Saúde. Depart. de Recursos Humanos da Saúde/Centro de Formação e Aperfeiçoamento Profissional, 1984. p. 51-61.
A técnica do incidente crítico	FLANAGAN, J. C.	1973	Arquivos brasileiros de Psicologia Aplicada, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, p. 99-141, abr./jun.1973.
Viver a tese é preciso! reflexões sobre as aventuras e desventuras da vida acadêmica	FREITAS, Maria Ester de.		RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 42, n. 1. p. 88-93.
A subjetividade estética em Kant: da apreciação da beleza ao gênio artístico	FREITAS, Verlaine	2003	Revista Veritas, v, 48, n. 2. Porto Alegre: PUC/RS, 2003, p. 253-276.
Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem	GALVÃO C. M.; SAWADA N.O.; TREVIZAN M. A.	2004	Revista Latinoamericana de Enfermagem, 2004;12(3), p. 549-56.
Ética e integridade na pesquisa: o plágio nas publicações científicas	INSTITUTO BIOÉTICA; PITHAN, Lívia Haygert; OLIVEIRA, Alice Pacheco	2013	Revista da AMRIGS, Porto Alegre, 57 (3): 240-245, jul.-set. 2013.

Dicionário Básico de Filosofia	JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo	2006	Revista e ampliada, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2006.
Contribuições da estética para a análise organizacional: a abordagem de uma dimensão humana esquecida	LEAL, Raimundo Santos	2000	EnEO 2000 - 1º Encontro de Estudos Organizacionais – Grupo de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - GEO/ANPAD. Disponível em: <a href="http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-06.pdf">http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo2000-06.pdf</a> . Acesso em: 8 set. 2014.
Objetividade e Subjetividade na Análise Organizacional: A Mediação Necessária	LEAL, Raimundo Santos	2007	XXXI EnANPAD 2007 – XXXI Encontro ANPAD. Rio de Janeiro / RJ – 22 a 26 de setembro de 2007. Disponível em: < <a href="http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A2815.pdf">http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A2815.pdf</a> >. Acesso em: 28 jan. 2015.
Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações: um estudo exploratório	LEMOS, B.; JOIA, L. A.	2012	Revista Gestão & Produção, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 233-246, 2012.
Revisão sistemática de literatura e metassíntese qualitativa: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem.	LOPES, A. L. M.; FRACOLLI, L. A.		
Anatomia Humana: Enfermagem	LUSÍADA, Centro Técnico	2014	Módulo II, Disponível em: < <a href="http://www.colegiolusiadas.com.br/lusiadass/files/apostilas/enf/mod2/anatomia.pdf">http://www.colegiolusiadas.com.br/lusiadass/files/apostilas/enf/mod2/anatomia.pdf</a> >. Acesso em: 15 set.,



			2014 .
O papel da informetria e da cienciométrica e sua perspectiva nacional e internacional	MACIAS-CHAPULA, Cesar A.	1998	Ci. Inf., Brasília, v. 27, n. 2, p. 134-140, maio/ago. 1998. Disponível em: <a href="http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/macias.pdf">http://www.scielo.br/pdf/ci/v27n2/macias.pdf</a> . Acesso em: 27 jan. 2014.
Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia	MELLO, Sérgio Carvalho Benício de; LEAO, André Luiz Maranhão de Souza; PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes de.	2006	Rev. adm. contemp. [online]. 2006, vol.10, n.4, pp. 47-69. ISSN 1982-7849.
Um Modelo para o Compartilhamento de Conhecimento no Trabalho	PAZ, Helena Correa Tonet e Maria das Graças Torres da.	2006	RAC – Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, Abr./Jun. 2006.
Atualidades em revisão sistemática de literatura, critérios de força e grau de recomendação de evidência	PEREIRA, A. L., BACHION, M. M.	2006	Rev Gaúcha Enferm, Porto Alegre (RS) 2006 dez; 27(4):491-8.
A pesquisa etnográfica: construções metodológicas de uma investigação	PEREIRA, Vanderléa Andrade; LIMA, Maria da Glória Soares Barbosa	2013	Disponível em: <a href="http://www.ufpi.br/subsite/Files/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT_02_15_2010.pdf">http://www.ufpi.br/subsite/Files/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT_02_15_2010.pdf</a> . Acesso em: 14 out. 2013.
A formação de empreendedores como fator de demanda para as Incubadoras tecnológicas	PERTILLE, E.	2001	Anais da conferência mundial de incubadoras. Rio de Janeiro.
Técnica de incidente crítico e seu uso na Enfermagem: revisão integrativa da	RIBEIRO, Luana Cássia Miranda et al.	2012	Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília 2012 jan-fev; 65(1), p. 162-71.

literatura			
A importância da percepção humana	RIBEIRO, Patrícia	2014	Disponível em: < <a href="http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc_cad=yxjhfmiaiw">http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc_cad=yxjhfmiaiw</a> >. Acesso em: 7 jul. 2014.
O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento	ROSSETTI, Adroaldo Guimarães; MORALES, Aran Bey Tcholakian	2007	Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 124-135, jan./abr. 2007. Disponível em: < <a href="http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf">http://www.scielo.br/pdf/ci/v36n1/a09v36n1.pdf</a> >. Acesso em: 11 ago. 2014.
Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica	SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C.	2007	Revista Brasileira de Fisioterapia, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev.
Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Revista de Administração de empresas	SERVA, M.	1997	Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 37, n. 2, abr./jun., 1997, p. 18-30.
Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente	SILVA et al.	2009	IX Congresso Nacional de Educação, 9. 2009. Paraná. Anais eletrônicos... Curitiba: PUCPR, p. 4554-4566. Disponível em < <a href="http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf">http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2009/anais/pdf/3124_1712.pdf</a> >. Acesso em: 15 set. 2014.
Racionalidade e Organização: as Múltiplas Faces do Enigma	SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter	2008	RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1107-1130, Out./Dez. 2008, p. 1107-1130. Disponível em: < <a href="http://www.redalyc.org/pdf/840/84012410.pdf">http://www.redalyc.org/pdf/840/84012410.pdf</a> >. Acesso em: 28 jan. 2015.
O olhar etnográfico da escola perante a	SOUSA, J. M.	2000	Psi 2.1 Junho de 2000 Disponível em:

diversidade cultural			< <a href="http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n16.htm">http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/textov2n16.htm</a> >. Acesso em: 28 jan. 2015.
Liderança: impactos positivos e negativos sobre o potencial criativo das pessoas no ambiente organizacional	SOUZA, Letrícia Rodrigues da Silva	2011	Revista da Católica. Ensino – Pesquisa - Extensão. V. 3, n. 5. Jan./jul., 2011. Disponível em: <a href="http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigos/v3n5/artigo07.pdf">http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigos/v3n5/artigo07.pdf</a> >. Acesso em: 8 set. 2014.
Blog: ferramenta estratégica de comunicação organizacional	TASSIGNY, Mônica Mota; BRASIL, Marcus Vinicius de Oliveira; BUGARIM, Maria Clara; NOGUEIRA, Fábio Luiz Benício Maia	2012	Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 5, n. 2, p. 262-276, MAI/AGO.
O Conhecimento Estético pode ser uma forma de explicitação do Conhecimento Tácito? Reflexões a partir de dados empíricos	TAVARES, Maria das Graças Pinho; KILIMNIK, Zélia Miranda	2007	EnADI, 2007
Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento	THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto	2009	Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia – PMKT. Volume nº 3 – Setembro.
Michelangelo Merisi da Caravaggio a partir de A conversão de São Paulo	VIGNA, Carolina	2009	Disponível em: < <a href="http://carolina.vigna.com.br/michelangelo/">http://carolina.vigna.com.br/michelangelo/</a> >. Acesso em: 29 jan. 2014.
A TRILOGY OF ENTREPRENEURS HIP: performance, capacity and competence as a factor of success for	WILLERDING, Inara Antunes Vieira.; PRADO, M. L.; LAPOLLI, E. M.	2012	Revista IEEE América Latina, v. 10, p. 2017-2024, 2012.

micro and small enterprises			
Estética organizacional	WOOD JR. Thomaz; CSILLAG, Paula	2001	Organizações & Sociedade. V. 8 n.21, mai/ago.

Fonte: Elaborado pela autora.

### Busca em teses e dissertações do PPGEGC

Na procura pela ampliação do conhecimento em consonância com o Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, buscou-se no banco de teses e dissertações do EGC, na área de Gestão do Conhecimento (Quadro 3B).

Quadro 3B – Artigos relevantes encontrados em outras bases de dados

TÍTULO	AUTORIA	ANO	TIPO DE DOCUMENTO
Empreendedorismo em organização pública intensiva em conhecimento: um estudo de caso	WILLERDING, Inara Antunes Vieira	2011	Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis.
A contribuição da gestão do conhecimento no processo de supervisão de estágio em organizações públicas: um estudo de caso	SILVA, M. T.	2010	Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Santa (UFSC) Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis

Fonte: Elaborado pela autora.

## Busca em trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses de outros programas

Também foi realizada busca em trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses em outros programas de graduação e pós-graduação, por considerar importantes diferentes perspectivas em relação ao tema da tese (Quadro 4B).

Quadro 4B – Coletâneas consolidadas em trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>
A Percepção dos Empregados, as Práticas de Trabalho e o Processo de Aprendizagem do Departamento de Gestão de Pessoas da Celesc Distribuição SA, à Luz da Estética Organizacional	DIAS, Rafael Morim	2012	Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração com habilitação em Marketing) - Faculdade Energia de Administração e Negócios (FEAN), Florianópolis, Santa Catarina. Orientador: Inara Antunes Vieira Willerding.
A arquitetura dos processos de aprendizagem à luz da teoria da estética organizacional: etnografia em uma revenda de móveis planejados	OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de	2012	Dissertação (mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
As mudanças na cultura organizacional de uma instituição pública federal sob um olhar estético	FERRAZ, Viviane Narducci	2012	Tese (doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa – Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro.
As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional	SCHIAVO, Sílvia Raquel	2010	Dissertação (mestrado) – Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do

			Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
Hannah Arent: a estética e a política: do juízo estético ao juízo político	SCHIO, Sônia Maria	2008	Tese (doutorado) – Instituto de Filosofia e Ciências Humana (IFCH) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre.
As mudanças na cultura organizacional de uma Instituição Pública Federal sob um olhar estético	FERRAZ, Viviane Narducci	2012	Tese (doutorado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Orientador: Sylvia Constant Vergara
Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento	ALMEIDA, Pedro Jorge Martins Borges de.	2003	Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão da Tecnologia. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior Técnico
Intraempreendedorismo Social: perspectivas para o desenvolvimento social nas organizações	DAVID, Denise Elizabeth Hey	2004	Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
Interprofissionalidade na estratégia saúde da família: condições de possibilidade para a integração de saberes e a colaboração interprofissional	ELLERY, Ana Ecilda Lima	2012	Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Medicina, Curso de Pós-Graduação em Saúde Comunitária, Fortaleza
O estético nas organizações: uma contribuição da filosofia para análise organizacional	LEAL, Raimundo Santos	2003	Tese (doutorado) - Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Núcleo de Pós-Graduação em Administração
Fatores relevantes de sucesso à transferência do	LEMOS, Bernardo	2008	Dissertação (mestrado) - Fundação Getúlio

conhecimento tácito: evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira	Noronha		Vargas – FGV. Escola Brasileira de Administração Pública E De Empresas Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro.
Atitude Empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas de varejo: construção de um instrumento de medida	LOPEZ JR., G. S.	2005	Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília
A Formação do Empreendedor	PEREIRA, Sonia Maria	2001	Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis
Fatores críticos de Sucesso Hierarquizados para Cursos Superiores na Modalidade de Educação a Distância	PAULA, Alessandra de.	2014	Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2014, 260 p.

Fonte: Elaborado pela autora.

### **Busca em livros pesquisados do Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia – UFSC/CNPq**

Em sua pluralidade, vários capítulos de livros são frutos de pesquisas realizadas pelo Grupo de Pesquisa Inovação em Ciência e Tecnologia, registrado no CNPq e certificado pela Universidade Federal de Santa Catarina, cujos pesquisadores atuam na área de Gestão do Conhecimento e na linha de pesquisa Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo e Inovação Tecnológica, o que radica e alicerça o presente estudo, do qual sou membro e também por acreditar na qualidade e relevância dos estudos do grupo e dos inúmeros capítulos que poderão ser utilizados de referência nesta tese, os quais são descritos a seguir:

- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. – **Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos – Livro 1** (2009);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B. – **Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos – Livro 2** (2009);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; FELICIANO, A. M. – **Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos – Livro 3** (2011);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; ALVES, Janine da Silva – **Capacidade Empreendedora: Teoria e Casos Práticos – Livro 4** (2012);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J. A. – **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras – Volume 4** (2010);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; BEIRÃO FILHO, J. A. – **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras – Volume 5** (2010);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; SOUZA, V. A. B. (Org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras – Volume 6.** (2012).
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; SOUZA, V. A. B. (Org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras – Volume 7.** (2013).
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; LAPOLLI, J.; LAPOLLI, J. (Org.). **Gestão de Pessoas em Organizações Empreendedoras – Volume 8.** (2013).
- LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. B. – **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação Local – Volume 1** (2009);
- LAPOLLI, E. M.; ROSA, S. B. – **Empreendedorismo e Desenvolvimento Sustentável: visão global e ação Local – Volume 2** (2009);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. – **Vitrine de Talentos: notáveis empreendedores em Santa Catarina** (2010);
- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SILVEIRA, R. M.; NUNES, I. – **Empreendedorismo em Organizações do Conhecimento** (2011);



- LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A. M. B.; SOUZA, V. A. B. – **Vivências Empreendedoras**: a prática de empreendedorismo em organizações (2012).

### **Busca em livros pesquisados de autores professores e/ou alunos do PPGEGC**

Por considerar de extrema importância a sinergia com que o PPGEGC trabalha, e também por acreditar na qualidade e relevância dos estudos que poderão ser utilizados de referência nesta tese, bem como pela aderência ao programa a qual essa tese faz parte, foram selecionados livros de autores professores e/ou alunos do programa (Quadro 5B).

Quadro 5B – Seleção dos livros lançados pelos autores professores e/ou alunos do PPGEGC

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>	<b>LOCAL/EDITORA</b>
Empreendedorismo na Era do Conhecimento	FIALHO, F. A. P. et al.	2006	Florianópolis: Visual Books
Psicologia das atividades mentais: introdução às ciências da cognição	FIALHO, F. A. P.	2011	Florianópolis: Insular
Criatividade & Conhecimento	ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; ZANDOMENEGHI, A. L. A. de O.	2010	Florianópolis: Pandion
Contribuições da criatividade em diferentes áreas do conhecimento	ULBRICHT, V. R.; VANZIN, T.; SILVA, A. R. L.; BATISTA, C. R.	2013	São Paulo: Pimenta Cultural
Práticas e geração de conhecimento frente às novas mídias	BUSARELLO, Raul Inácio; ULBRICHT, Vânia Ribas. (Org.)	2014	São Paulo: Pimenta Cultural

Fonte: Elaborado pela autora.

### **Busca em outros livros considerados relevantes à pesquisa**

Considera-se relevante a seleção de publicações de livros de diversos autores por tecerem abordagens voltadas para o tema desta tese (Quadro 6B).

Quadro 6B – Seleção dos livros considerados relevantes à pesquisa

<b>TÍTULO</b>	<b>AUTORIA</b>	<b>ANO</b>
Gestão do Conhecimento no Brasil	ANGELONI, Maria Terezinha	2008
Organizações do Conhecimento	ANGELONI, Maria Terezinha	2008
Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias	ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.)	2002
Um convite à estética	VÁZQUEZ, Adolfo Sanchez. Trad.: Gilson Baptista Soares.	1999
Organização e estética	STRATI, Antonio	2007
Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka	2004
Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação	NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka	1997
Gestão do conhecimento	NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka	2008
Gestão do Conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa	FIGUEIREDO, Saulo Porfirio	2005
Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações	SABBAG, Paulo Yazigi	2007
Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia construindo a inteligência coletiva	ZABOT, João Batista M.; SILVA, L. C. Mello da.	2002
A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões	CHOO, Chun Wei	2003
Knowledge work and knowledge-intensive firms	ALVESSON, Mats	2004
As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável	CAPRA, F.	2005
A árvore do conhecimento: as	MATURANA, R. H.; VARELA, G.	1995

bases biológicas do entendimento humano	F.	
A formação social da mente	VYGOTSKY, L. S.	2007
Administração estratégica de mercado	AAKER, David A.	2001
Curso di estetica	BARILLI, Renato	1995
Padrões de Cultura	BENEDICT, R.	1989
Liderança: administração do sentido	BERGAMINI, Cecília W.	1994
A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade	CASTELLS, Manuel	2003
Metodologia científica	CERVO, A. et al.	2007
Organizing silence: A world of possibilities	CLAIR, R. P.	1998
Fundamentos da filosofia: ser, saber e fazer	COTRIM, Gilberto	1997
Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto	CRESWELL, J.	2007
Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual	DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, P.	2003
Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios	DORNELAS, J. C. A.	2005
Dicionário de Psicologia	DORON, Roland and Françoise Parot	2001
Estratégias empresariais e formação de competências	FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L.	2000
Como elaborar projetos de pesquisa	GIL, A. C.	2002
Descobrimo a Psicologia	HOCKENBURY, Don H.; HOCKENBURY, Sandra E.	2003
Ética e estética	ROSENFELD, Denis L. (Org.)	2001
Introdução à percepção: entre os sentidos e o conhecimento	JORGE, Ana Maria Guimarães	2011
Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências	LEME, Rogerio	2005
O homem e a sociedade	MANNHEIM, Karl	1962
Fundamentos de metodologia científica	MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria	2007
Administração de recursos humanos: do Operacional ao	MARRAS, P. J.	2001

Estratégico		
Pesquisa de marketing	MATTAR, Fauze Najib	2001
Dinâmica de Grupo teorias e sistemas	MINICUCCI, Augostinho	2002
Imagens da organização	MORGAN, G.	1996
Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização profissional	MUSSAK, Eugênio	2003
Administração da produção: operações industriais e de serviços	PEINADO, J.; GRAEML, A. R.	2007
The tacit dimension	POLANYI, M.	1966
Administração e contexto brasileiro: Elementos de uma sociologia especial da administração	RAMOS, A. G.	1983
An Introduction to Perception. New York, Macmillan Publishing Co.	ROCK, Irvin	1975
Informática para biblioteca	ROWLEY, Jennifer	1994
Aprendizagem Organizacional e Competências	RUAS, R. et al.	2005
A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende	SENGE, M. Peter	2009
O conhecimento de si: Estágio e narrativas de formação de professores	SOUZA, Elizeu Clementino	2006
Capital Intelectual	STEWART, T. A.	1998
Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação	TRIVIÑOS, A. N. S.	2002
Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva	WEBER, Max	1994
Applications of case study research	YIN, Robert K.	1993
Estudo de Caso: planejamento e métodos	YIN, Robert K.	2010
Objetivo competência: Por uma nova lógica	ZARIFIAN, Philippe. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski.	2001
<i>Intrapreneuring</i> : por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um	PINCHOT, Gifford	1989

empreendedor		
Fenomenologia da percepção	MERLEAU-PONTY, M.	1999
Ética e estética: a relação quase esquecida	HERMANN, Nadja	2005
Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas	DORNELAS, José Carlos Assis	2008
Aula da disciplina Fundamentos de Gestão do Conhecimento	SANTOS, N. dos.	2012
Rehabilitation research: principles and applications	DOMHOLDT, E.	2005
A invenção do cotidiano: artes de fazer	CERTEAU, Michael de	1998
Padrões de Cultura	BENEDICT, R.	1989

Fonte: Elaborado pela autora.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após todo o processo de busca das evidências para esta tese, pode-se ter uma amplitude das produções científicas, agregando ainda mais conhecimento para o caminhar dessa pesquisa.

Evidencia-se que a estética organizacional é capaz de oferecer uma nova visão e consciência para as organizações, podendo ser utilizada como lente de estudo com diferentes abordagens, por exemplo, liderança, poder, aprendizagem, ética, sentimento, partindo-se da premissa de que existem fatores, ocorrências que não se adéquam a normas, regras, diretrizes e esquemas preestabelecidos pela organização; tendo, então, a necessidade de ampliar as análises dos problemas organizacionais, podendo auxiliar na complexidade, ambiguidade e sutileza existentes no dia a dia da empresa.

A pesquisa se justifica como importante no contexto científico, uma vez que há carência de estudos que retratem a criação e o compartilhamento do conhecimento em organizações empreendedoras à luz da estética organizacional como contribuição à gestão do conhecimento. Tal ineditismo do assunto proposto vem ao encontro dos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina e da sua interdisciplinaridade no tripé: empreendedorismo, estética organizacional e gestão do conhecimento.

**APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM O PRESIDENTE DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

1. O que é o Grupo SCC?
2. Com relação às unidades de negócio que o Grupo SCC possui, relate como funciona cada uma delas.
3. Quando começou a perceber a importância de mudar a sua forma de gerir?
4. O que é o PMGI?
5. Com relação ao pmgi (minúsculo), como ocorre essa gestão nas empresas?
6. Quem você sugere para que eu possa entrevistar e continuar com a minha pesquisa?

## APÊNDICE D – ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA COM OS DIRETORES (PMGI) DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Quadro 1D – Desenvolvimento do roteiro para a entrevista semiestruturada

FATORES		INDICADORES	OBJETIVOS	PERGUNTAS NORTEADORAS
<b>Cultura Organizacional</b>	CO	Tipo de Conhecimento Valorizado	Verificar se o conhecimento é valorizado;	Como seus colegas e superiores apreciam sugestões e ideias que você tem baseadas em seu conhecimento?
		Poder	Compreender se o conhecimento é considerado fonte de poder;	Como você percebe o seu conhecimento, sua experiência profissional, na empresa? (Então, você acredita que o conhecimento (não) seja uma fonte de poder na empresa?)
		Ambiente Favorável ao Questionamento	Identificar se a organização abre espaço para questionamentos.	Considerando a cultura da empresa, o que ocorre quando você precisa fazer questionamentos referentes ao seu trabalho e ao dos seus colegas?
<b>Estrutura Organizacional</b>	EO	Rede de Relacionamento	Identificar as relações entre colaboradores;  Averiguar a comunicação entre os trabalhadores;	O que você faz quando tem algum tipo de dificuldade com relação ao seu trabalho?  Quando você necessita do conhecimento de outra pessoa, qual a forma com que entra em contato

				com ela?
		Hierarquia	Verificar a existência e como é percebida a hierarquia na organização;	Como você percebe a hierarquia na empresa?  Como você tem acesso às pessoas que possuem o conhecimento que você necessita, independentement e do nível hierárquico em que se encontram?
		Tecnologia da Informação (Mídia)	Identificar como ocorrem a comunicação e a informação na organização.	Qual a forma de comunicação e informação que você mais utiliza para interagir com pessoas na empresa cujo conhecimento é importante para o seu trabalho?
Estratégia de Gestão do Conhecimento	GC	Reconhecimento e Recompensa	Identificar a existência de recompensas na organização;  Conferir como ocorre o reconhecimento dos colaboradores.	Como a empresa encoraja e recompensa o resultado do trabalho realizado em equipe?  Onde se encontra a maior parte do conhecimento que a empresa possui?
		Recrutamento e Seleção	Verificar a preocupação da organização na contratação (recrutamento e seleção) de um colaborador com relação a seus conhecimentos.	Quando a empresa precisa de um colaborador novo, como são feitos o recrutamento e a seleção?
		Treinamento	Identificar a forma de	Como são feitas as indicações para



			treinamento que a empresa realiza.	treinamentos, cargos, participação em eventos?
		Transmissão do Conhecimento	Averiguar como ocorre a transferência de conhecimento na organização.	O que ocorre quando você precisa adquirir um conhecimento de um especialista na empresa?
		Armazenamento do Conhecimento	Verificar como é realizada a busca de conhecimento.	Como você busca conhecimento dentro na empresa?
<b>Idiosincrático</b>	I	Tempo	Verificar a disponibilidade de tempo para compartilhar e receber conhecimento.	Na empresa, como você avalia a questão de tempo e oportunidade para compartilhar e receber conhecimento de outras pessoas?
		Comunicação	Identificar se o fluxo de comunicação entre os colaboradores é realizado de forma clara.	Como você compartilha o conhecimento que possui com os outros colegas?
		Confiança	Compreender se os colaboradores possuem confiança, se sentem segurança em compartilhar informações e conhecimento.	Com relação ao sentimento de confiança, como você o descreve na questão de compartilhar informações e conhecimento com seus colegas?
<b>Estética Organizacional</b>	EO	Institucionalização do espaço pela lente estética	Verificar o sentimento com relação ao ambiente de trabalho;  Compreender	Como você vê o seu trabalho?  Como você ingressou na profissão? E na empresa?

			<p>como os colaboradores pesquisados expressam seu juízo estético com relação à arquitetura organizacional e suas práticas de trabalho.</p>	<p>Quando você chegou à empresa, o que sentiu? Qual a lembrança que você tem daquele dia? Suas expectativas foram atendidas?</p> <p>Como foi o seu primeiro dia de trabalho na empresa?</p> <p>O que você mudaria no ambiente em que você trabalha?</p> <p>Como você se sente trabalhando com sua equipe? Como é o seu relacionamento com ela?</p> <p>Como você recebe um novo colega de trabalho? Se tivesse que ensinar seu trabalho para ele, como procederia?</p> <p>Como os seus colegas compartilham com você o conhecimento que eles possuem?</p> <p>Com relação aos seus superiores, como é o seu relacionamento?</p>
--	--	--	---	---

		<p>Exercício imaginativo (agradável ou não, envolvente, indiferente, fascínio ou repulsão, desconforto)</p>	<p>Identificar por meio dos sentidos as relações entre colaboradores e organização.</p>	<p>Para você, que cheiro tem o local em que você trabalha?</p> <p>O seu trabalho tem cheiro de quê?</p> <p>Com relação ao gosto, seu trabalho possui qual?</p> <p>Falando agora com relação ao toque, como você diria que é o seu trabalho?</p> <p>Para você, que som possui seu trabalho?</p>
--	--	---	---	--

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Lemos (2008), Schiavo (2010), Oliveira (2012) e Ferraz (2012).

## APÊNDICE E – QUADRO AMOSTRAL INTENCIONAL DO ESTUDO

Quadro 1E – Quadro amostral intencional do estudo

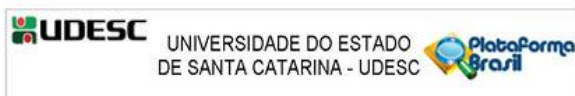
<b>PRESIDENTE DO GRUPO SCC</b>	<b>Vice-Presidente P (produto)</b>	$E_{p1}$	E <sub>1</sub>
			E <sub>2</sub>
			E <sub>3</sub>
			E <sub>4</sub>
			E <sub>5</sub>
		$E_{p2}$	E <sub>6</sub>
			E <sub>7</sub>
			E <sub>8</sub>
			E <sub>9</sub>
			E <sub>10</sub>
		$E_{p3}$	E <sub>11</sub>
			E <sub>12</sub>
			E <sub>13</sub>
			E <sub>14</sub>
			E <sub>15</sub>
	<b>Vice-Presidente M (mercado)</b>	$E_{m1}$	E <sub>16</sub>
			E <sub>17</sub>
			E <sub>18</sub>
			E <sub>19</sub>
			E <sub>20</sub>
		$E_{m2}$	E <sub>21</sub>
			E <sub>22</sub>
			E <sub>23</sub>
			E <sub>24</sub>
			E <sub>25</sub>
		$E_{m3}$	E <sub>26</sub>
			E <sub>27</sub>
			E <sub>28</sub>
			E <sub>29</sub>
			E <sub>30</sub>

	Vice-Presidente <b>G</b> (gestão)	E <sub>g1</sub>	E <sub>31</sub>
			E <sub>32</sub>
			E <sub>33</sub>
			E <sub>34</sub>
			E <sub>35</sub>
		E <sub>g2</sub>	E <sub>36</sub>
			E <sub>37</sub>
			E <sub>38</sub>
			E <sub>39</sub>
			E <sub>40</sub>
		E <sub>g3</sub>	E <sub>41</sub>
			E <sub>42</sub>
			E <sub>43</sub>
			E <sub>44</sub>
			E <sub>45</sub>
Vice-Presidente <b>I</b> (institucional)	E <sub>i1</sub>	E <sub>46</sub>	
		E <sub>47</sub>	
		E <sub>48</sub>	
		E <sub>49</sub>	
		E <sub>50</sub>	
	E <sub>i2</sub>	E <sub>51</sub>	
		E <sub>52</sub>	
		E <sub>53</sub>	
		E <sub>54</sub>	
		E <sub>55</sub>	
	E <sub>i3</sub>	E <sub>56</sub>	
		E <sub>57</sub>	
		E <sub>58</sub>	
		E <sub>59</sub>	
		E <sub>60</sub>	
	<b>12</b>	<b>60</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>72</b>	

Fonte: Elaborado pela autora.



## ANEXO A – PARECER DO COMITÊ CONSUBSTANCIADO DO CEP



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO À LUZ DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO EMPREENDEDORA

**Pesquisador:** Édis Mafrá Lapoili

**Área Temática:**

**Versão:** 5

**CAAE:** 38774214.0.0000.0118

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.150.039

**Data da Relatoria:** 14/07/2015

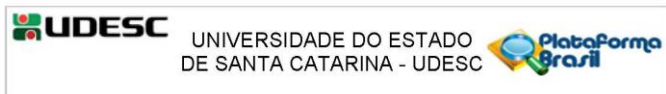
#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Tanto no Projeto Básico da Plataforma Brasil, quanto no TCLE foi declarado que "Os riscos destes procedimentos serão mínimos, pois podem provocar um desconforto pelo tempo exigido ou até um constrangimento pelo teor dos questionamentos, bem como por ser uma investigação de caráter organizacional, sendo assim, segundo a Resolução 466/12 do Conselho de Saúde Nacional (CNS), trata-se de uma investigação de caráter organizacional e a sua identidade será preservada, pois cada indivíduo será identificado por um número".

Análise ética: os riscos aos participantes em relação aos procedimentos propostos são de possíveis constrangimentos em relação aos temas das questões do roteiro de entrevista, bem como

**Endereço:** Av. Madre Benvenuta, 2007  
**Bairro:** Itacorubi **CEP:** 88.035-001  
**UF:** SC **Município:** FLORIANÓPOLIS  
**Telefone:** (48)3321-8195 **Fax:** (48)3321-8195 **E-mail:** cepsh.retoria@udesc.br



Continuação do Parecer: 1.150.039

constrangimentos por fornecer informações que façam referência a colegas de trabalho ou informações da dinâmica de trabalho que é caracterizada por relações de poder, além de possibilidade de acessar informações tidas pela empresa como confidenciais ou sigilosas em seus documentos. Ainda, há o risco, quando da publicação dos resultados da pesquisa, de haver forma de identificar o possível participante pelas informações prestadas, pelo fato de que em cada empresa haverá apenas um sujeito entrevistado; para minimizar este risco solicita-se que as empresas não sejam identificadas nos conteúdos a serem publicados ao término da pesquisa. Caso algum participante solicite, de forma autônoma e espontânea, que a empresa seja identificada, deverá haver declaração deste fato no TCLE que será assinado pelo participante quando na ocasião da coleta de dados.

**Benefícios:**

Tanto no Projeto Básico da Plataforma Brasil, quanto no TCLE foi declarado que "Os benefícios e vantagens em participar deste estudo serão pela sua importância na esfera profissional, permitindo diferentes olhares, surgindo determinação para a busca de respostas, a questionamentos voltados para as dificuldades das organizações em manter-se competitiva perante o aumento da instabilidade dos ambientes, considerando a criação e o compartilhamento do conhecimento uma das tarefas mais importantes em uma organização".

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Sem comentários e considerações.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Foram anexados os seguintes documentos:

- 1) Folha de rosto;
- 2) Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);
- 3) Roteiro de Entrevista;
- 4) Declaração de Ciência e Concordância das Instituições Envolvidas;
- 5) Projeto de Pesquisa Detalhado.

**Endereço:** Av. Madre Benvenuta, 2007  
**Bairro:** Itacorubi **CEP:** 88.035-001  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3321-8195 **Fax:** (48)3321-8195 **E-mail:** cepsh.reitoria@udesc.br





Continuação do Parecer: 1.150.039

**Recomendações:**

Sem recomendações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Pendências anteriores:

1) No desenvolvimento do Projeto Básico da Plataforma Brasil é declarado que as entrevistas serão realizadas com 32 colaboradores do Grupo SCC, porém na Folha de Rosto é declarado que o número de participantes da pesquisa é 4. Por isto, pede-se para que a Folha de Rosto seja atualizada e o número 4 seja substituído pelo número 32; PENDÊNCIA CUMPRIDA.

2) No Projeto Básico da Plataforma Brasil, no item "Grupos em que serão divididos os participantes da pesquisa neste centro" o número de indivíduos que fazem parte do Grupo SCC não é 1, mas sim 32. Também é ressaltado que no item "Intervenções a serem realizadas" a resposta deve ser descritiva, ou seja, as pesquisadoras devem descrever quais são as intervenções que serão realizadas (ex: entrevista, questionário, observação, etc...); PENDÊNCIA CUMPRIDA.

3) Deve-se adequar o cronograma, atualizando-o com relação às datas de início da realização da pesquisa, dado que o processo apresenta pendências a serem atendidas e, ainda se encontra em tramitação no sistema CEP/CONEP até a presente data. PENDÊNCIA CUMPRIDA.

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Considerações Finais a critério do CEP:**

O Colegiado APROVA o Projeto de Pesquisa e informa que, qualquer alteração necessária ao planejamento e desenvolvimento do Protocolo Aprovado ou cronograma final, seja comunicada ao CEPESH via Plataforma Brasil na forma de EMENDA, para análise sendo que para a execução deverá ser aguardada aprovação final do CEPESH. A ocorrência de situações adversas durante a execução da pesquisa deverá ser comunicada imediatamente ao CEPESH via Plataforma Brasil, na forma de

**Endereço:** Av. Madre Benvenuta, 2007  
**Bairro:** Itacorubi **CEP:** 88.035-001  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3321-8195 **Fax:** (48)3321-8195 **E-mail:** cepsh.reitoria@udesc.br



Continuação do Parecer: 1.150.039

**NOTIFICAÇÃO.** Em não havendo alterações ao Protocolo Aprovado e/ou situações adversas durante a execução, deverá ser encaminhado RELATÓRIO FINAL ao CEPESH via Plataforma Brasil até 60 dias da data final definida no cronograma, para análise e aprovação.

Lembramos ainda, que o participante da pesquisa ou seu representante legal, quando for o caso, bem como o pesquisador responsável, deverão rubricar todas as folhas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE - apondo suas assinaturas na última página do referido Termo

FLORIANOPOLIS, 15 de Julho de 2015

---

**Assinado por:**  
**Claudia Mirian de Godoy Marques**  
**(Coordenador)**


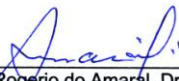
**Endereço:** Av. Madre Benvenutta, 2007  
**Bairro:** Itacorubi **CEP:** 88.035-001  
**UF:** SC **Município:** FLORIANOPOLIS  
**Telefone:** (48)3321-8195 **Fax:** (48)3321-8195 **E-mail:** cepsh.reitoria@udesc.br

## ANEXO B – DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

### DECLARAÇÃO DE CIÊNCIA E CONCORDÂNCIA DAS INSTITUIÇÕES ENVOLVIDAS

Com o objetivo de atender às exigências para a obtenção de parecer do Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos, os representantes legais das instituições envolvidas no projeto de pesquisa intitulado **Compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora** declaram estarem cientes e de acordo com seu desenvolvimento nos termos propostos, lembrando aos pesquisadores que no desenvolvimento do referido projeto de pesquisa, serão cumpridos os termos da resolução 466/2012 e 251/1997 do Conselho Nacional de Saúde.

Local, 5 / 3 / 2015.

  
\_\_\_\_\_  
Édis Mafrá Lapoli, Dra. (Orientadora)  
\_\_\_\_\_  
Nome: Roberto Carlos Pacheco, Dr.  
Cargo: Coordenador de Curso  
Instituição: Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do  
Conhecimento – UFSC  
Número de Telefone: (48) 3721-2451  
\_\_\_\_\_  
Nome: Roberto Rogério do Amaral, Dr.  
Cargo: Presidente  
Instituição: Sistema Catarinense de Comunicações – SCC  
Número de Telefone: (48) 3231-9700

## **ANEXO C – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO (TCLE) – ENTREVISTADOS**

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa que se intitula “Criação e Compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional”, a qual consiste na Tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC), pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “Estabelecer diretrizes para a criação e compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional como contribuição para a implantação da gestão do conhecimento em organizações empreendedoras”, realizada pela doutoranda Inara Antunes Vieira Willerding, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Édis Mafra Lapolli.

Estou ciente de que minha participação na entrevista durará aproximadamente 1 hora, na qual serão abordados aspectos referentes ao arquétipo para a transferência de conhecimento tácito. Assim como, também, estou ciente de que não haverá desconforto, risco ou constrangimentos durante a realização da entrevista.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento durante a realização da entrevista. Também, por algum imprevisto, poderei desistir da entrevista, sem sofrer prejuízo, desde que informe à doutoranda que não irei prosseguir com a mesma.

Estou avisado(a) de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado(a), também, de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora: Inara Antunes Vieira Willerding, pelos canais: telefone (48) 9962-1744 e ainda por meio eletrônico, através do e-mail: inara.antunes@gmail.com.

Eu,

---

\_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, telefone nº. \_\_\_\_\_ -  
\_\_\_\_\_, consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela doutoranda Inara Antunes Vieira Willerding.

## **ANEXO D – MODELO DE CONSENTIMENTO PARA FOTOGRAFIAS, VÍDEOS E GRAVAÇÕES**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO**

Declaro que fui informado(a) sobre todos os procedimentos da pesquisa e que recebi, de forma clara e objetiva, todas as explicações pertinentes ao projeto e que todos os dados a meu respeito serão sigilosos. Eu compreendo que neste estudo as medições dos experimentos/procedimentos de tratamento serão feitas em mim.

Declaro que fui informado(a) que posso me retirar do estudo a qualquer momento, sem sofrer qualquer tipo de retaliação por isso.

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

RG : \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

## Consentimento para fotografias, vídeos e gravações

Eu, \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, permito que o grupo de pesquisadores relacionados abaixo obtenha fotografia, filmagem ou gravação de minha pessoa para fins de pesquisa científica e/ou educacional.

Eu concordo que o material e as informações obtidos relacionados à minha pessoa possam ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos.

As fotografias, os vídeos e as gravações ficarão sob a propriedade do grupo de pesquisadores pertinentes ao estudo e sob sua guarda.

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

RG : \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Equipe de pesquisadores:

Inara Antunes Vieira Willerding

Prof.a Dr.a Édis Mafra Lapolli

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Data e local onde será realizado o projeto: \_\_\_\_\_