

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Luana Yara Miolo de Oliveira**

**A ARQUITETURA DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM À LUZ DA  
TEORIA DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**  
*etnografia em uma revenda de móveis planejados*

**Porto Alegre**

**2012**

**Luana Yara Miolo de Oliveira**

**A ARQUITETURA DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM À LUZ DA  
TEORIA DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

**etnografia em uma revenda de móveis planejados**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone  
Antonello**

**Porto Alegre**

**2012**

**Luana Yara Miolo de Oliveira**

**A ARQUITETURA DOS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM À LUZ DA  
TEORIA DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL**

**etnografia em uma revenda de móveis planejados**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone  
Antonello**

Conceito final:

Aprovado em: .....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Andréa Soler Machado – PROPAR/UFRGS

---

Prof. Dr. José Castellá Sarriera – PPGPSI/UFRGS

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Neusa Rolita Cavedon – PPGA/UFRGS

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Simone Antonello

Aos meus eternos mestres: meus pais.

Preciso despir-me do que aprendi. Desencaixotar minhas emoções verdadeiras.  
Desembrulhar-me e ser eu! Uma aprendizagem de desaprendizagem.

Alberto Caeiro

## RESUMO

Desde a última década, o tema aprendizagem organizacional tem recebido atenção de profissionais e pesquisadores. No entanto, a aprendizagem que ocorre nas organizações vai além da de natureza pragmática, que entende a aprendizagem a partir de modelos normativos somente com o intuito de gerar mudanças. Em contraponto a essa linha, existe, na literatura, a busca pela compreensão da aprendizagem como um processo, seja ele técnico ou social. Dentre outras, convém o uso da teoria da estética organizacional para a concepção da aprendizagem que emerge a partir das interações sociais. Esta teoria caracteriza-se por contestar o pensamento positivista-funcionalista e vai obtendo mais espaço, à medida que vem sendo aprofundada e empregada por pesquisadores, a fim de compreenderem os fenômenos organizacionais. Meu objetivo nesse estudo foi identificar e analisar, à luz da teoria da estética organizacional, os processos de aprendizagem, a partir das práticas de trabalho de profissionais que atuam em uma revenda de móveis planejados. Para isso, além de identificar e descrever as práticas de trabalho das funções organizacionais dos sujeitos pesquisados, também foi preciso identificar e analisar as dimensões referentes aos artefatos e à linguagem da cultura organizacional da revenda, assim como identificar e compreender as percepções estéticas dos profissionais atuantes em campo. Para a viabilidade da pesquisa, desenvolvi um estudo etnográfico, realizado entre os meses de fevereiro de 2011 e janeiro de 2012, em uma revenda de móveis planejados, situada em Porto Alegre (RS). De modo complementar, esclareço algumas noções importantes do ramo da arquitetura, principalmente de interiores, e de aspectos do ato de ‘habitar’. Após fazer referência às faculdades perceptivas dos sujeitos pesquisados e como estas permitem a realização dos juízos estéticos, esclareço como a estética organizacional pode ser compreendida como um critério de decisão e conexão. A partir das dinâmicas de relacionamentos e da contínua construção de um ‘espírito do lugar’, discuto como esses aspectos consentem à arquitetura dos processos de aprendizagem na organização pesquisada, ressaltando a ‘reflexividade estética’.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem organizacional. Teoria da estética organizacional. Etnografia. Faculdades perceptivas. Juízo estético. Revenda de móveis. Arquitetura.

## ABSTRACT

Since last decade, the theme organizational learning has received attention from professionals and researchers. However, the learning that occurs in the organizations goes beyond the one of pragmatic nature, what understands learning from the normative models only with the intention of generating changes. Counterpointing to this line, there is in literature the search for the learning comprehension as a process, being it technical or social. Among others, it is advisable the use of the theory of organizational esthetics for the learning conception that emerges from the social interactions. This theory is characterized for questioning the positive-functionalist thought and is obtaining more space, as it is being deepen and used by researchers, aiming to understand the organizational phenomena. My objective in this study was to identify and analyze the learning processes from the working practices of professionals who act in a planned furniture store by the theory of organizational esthetics. For that, beyond identifying and describing the working practices from the organizational functions of the researched individuals, it was also necessary to identify and analyze the dimensions referring to the artifacts and to the language of the organizational culture of resale, as well as the identification and comprehension of the esthetics perceptions of the professionals who were acting in the area. To the research feasibility I developed an ethnographic study, performed between the months of February 2011 and January 2012 at a planned furniture store, located in Porto Alegre (RS). To complement, I clarify some important notions in the field of architecture, mainly of interiors, and about the aspects of the act of 'inhabiting'. After making reference to the perceptive faculties of the researched individuals and how they allow the realization of esthetical commonsense, I explain how the organizational esthetics can be understood as a criterion of decision and connection. Beyond that, from the dynamics of relationship and the continuous construction of a 'spirit of the place', I discuss how these aspects agree to the architecture of learning processes in the organization researched, highlighting the 'esthetic reflexivity'.

**KEY-WORDS:** Organizational learning. Theory of organizational esthetics. Ethnography. Perceptive faculties. Esthetical commonsense. Furniture resale. Architecture.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Publicações sobre AO nos principais periódicos nacionais, Anais de congressos e base de dissertações e teses da CAPES .....	16
Tabela 2 – Dados do setor moveleiro .....	21
Tabela 3 – Ano de fundação e porte da empresa .....	22



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Roteiro de entrevista.....	59
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.....	61

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Foto de uma cozinha planejada do <i>showroom</i> da revenda (Data: 06/12/2011) .....	68
Figura 2 – Planta baixa do terreno da revenda .....	71
Figura 3 – Foto do estacionamento da revenda (Data: 06/12/2011).....	72
Figura 4 – Foto da visão diagonal da entrada na revenda (Data: 10/11/2011).....	74
Figura 5 – Foto da recepção da revenda (Data: 25/02/2011) .....	74
Figura 6 – Foto de uma das salas de atendimento (Data: 02/03/2011).....	76
Figura 7 – Planta baixa do primeiro andar da estrutura fundos da revenda .....	77
Figura 8 – Foto da sala de reuniões, confraternizações e refeições (Data: 06/12/2011).....	78
Figura 9 – Planta baixa do segundo andar da estrutura fundos da revenda.....	79
Figura 10 – Foto da sala de projetos (Data: 25/02/2011) .....	80
Figura 11 – Fluxo do processo de vendas da revenda .....	82
Figura 12 – Envolvimento dos consultores de vendas no fluxo do processo de vendas da revenda.....	88
Figura 13 – Foto de uma conferência de medidas realizada com o auxílio da trena digital (Data:19/08/2011 .....	94
Figura 14 – Foto de uma conferência de medidas realizada com o auxílio da trena manual (Data: 19/18/2011).....	95
Figura 15 – Vista de um ambiente de um projeto da revenda .....	96
Figura 16 – Primeira página de um Memorial Descritivo de um projeto da revenda .....	97
Figura 17 – Planta Baixa inferior de um ambiente de um projeto da revenda .....	97
Figura 18 – Imagens de ambientes de um projeto da revenda .....	98
Figura 19 – Envolvimento da área administrativa no fluxo do processo de vendas da revenda .....	99
Figura 20 – Foto da pré-montagem de gavetas (Data: 12/11/2011).....	104
Figura 21 – Foto de um ambiente ‘closet’ em instalação (Data: 12/11/2011) .....	105
Figura 22 – Foto dos itens utilizados no momento de efetivação da venda: champagne com as taças e a sineta (Data: 12/11/2011).....	130
Figura 23 – Foto de momentos antes do início de uma reunião (Data: 20/01/2012) .....	148
Figuras 24, 25, 26 e 27 – Fotos da desmontagem do módulo e redução das peças (Data: 25/08/2011).....	151

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	ETNOGRAFIA EM UMA REVENDA DE MÓVEIS PLANEJADOS .....	21
2.1	O SETOR MOVELEIRO E A REVENDA.....	21
2.1	A ETNOGRAFIA.....	24
3	UM POUCO DE TEORIA .....	29
3.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A PERSPECTIVA CULTURAL .....	29
3.2	TEORIA DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL.....	32
3.3	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	44
3.4	TUDO ESTÁ IMBRICADO .....	47
4	INGRESSANDO NO CAMPO E CONHECENDO SEUS ATORES.....	52
4.1	MINHA ENTRADA EM CAMPO .....	53
4.2	OS ATORES .....	56
5	A ARQUITETURA E OS MÓVEIS PLANEJADOS: noções do ‘habitar’ .....	63
5.1	A REVENDA DE MÓVEIS PLANEJADOS .....	70
5.2	LUGARES PRATICADOS.....	73
6	O FLUXO DE TRABALHOS E AS PRÁTICAS: um dia típico na revenda .....	81
6.1	RECEPCIONISTA .....	82
6.2	ASSESSOR DE <i>MARKETING</i> .....	85
6.3	CONSULTOR DE VENDAS.....	86
6.4	CONSULTOR TÉCNICO.....	94
6.5	FUNCIONÁRIOS DO ADMINISTRATIVO .....	99
6.6	INSTALADOR.....	103
6.7	GERENTES.....	105
6.8	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS .....	107
7	O CÔMICO E O GRACIOSO: configurados na linguagem e nos artefatos organizacionais .....	109
8	OS SENTIDOS E O JUÍZO ESTÉTICO: estabelecendo a estética como critério de decisão e conexão .....	122
9	OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM: arquitetados pelos relacionamentos e o espírito do lugar .....	134

10 ESTABELECENDO CONSIDERAÇÕES APÓS MINHA SAÍDA DE CAMPO.....	158
REFERÊNCIAS .....	166
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	171
APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA .....	172
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO .....	173
APÊNDICE D – FIGURA 28 - PLANTA BAIXA DO PRIMEIRO ANDAR DA ESTRUTURA FRONTAL DA REVENDA .....	174
APÊNDICE E – FIGURA 29 - PLANTA BAIXA DO SEGUNDO ANDAR DA ESTRUTURA FRONTAL DA REVENDA .....	175

## 1 INTRODUÇÃO

Aprendizagem. Aprendizado. Aprendiz. Palavras, que assim como outras originadas do verbo aprender, me remetem à ideia de ‘tomar conhecimento de algo’, ou melhor ‘reter algo na memória’. Seria simplesmente isso? Um aprender solitário, somente com a intenção de adquirir algo e guardá-lo com intuito de utilizá-lo futuramente? E quanto à aprendizagem em grupos? Em organizações? Na área de conhecimento da administração, a configuração de trabalho no qual as pessoas trabalham em grupos ou equipes, por exemplo, traz à tona a relevância da aprendizagem nas organizações.

Segundo Antonello e Godoy (2009), o debate acerca da importância e da natureza da aprendizagem nas organizações cresceu e tornou-se mais diverso durante a última década. Nesse sentido, Camillis e Antonello (2010) relatam que ainda é crescente a discordância, na literatura, no que diz respeito ao que é e como ocorre a aprendizagem, sendo identificadas duas linhas de trabalho, uma tida como pragmática e outra como processual.

A linha de trabalho dita pragmática sustenta a ideia de organizações que aprendem (OA), que, segundo Easterby-Smith e Araújo (2001), concentra-se no desenvolvimento de modelos normativos e metodologias para criar mudança, em direção a processos de aprendizagem aperfeiçoados. Isto quer dizer que há uma “preocupação que enfatiza intervenções baseadas na mensuração e na crença de que é possível definir processos normativos” (CAMILLIS E ANTONELLO, 2010, p. 6).

Em contraponto a essa linha, existem estudos que se propõem a entender os processos de aprendizagem que, como defende Elkjaer (2001), não simplificam as recomendações de práticas determinísticas. Quanto à literatura dessa linha processual, Camillis e Antonello (2010) destacam que ela tem se concentrado na observação e na análise dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva, nas organizações, possuindo duas vertentes: como um processo técnico ou como um processo social.

Camillis e Antonello (2010) explicitam que, referente ao processo tido como técnico, os estudos sobre aprendizagem consideram que uma organização aprende se qualquer uma de suas unidades adquire conhecimento, isto é, captação de informações - sejam elas qualitativas ou quantitativas - explícitas e de domínio público. Nesse tipo de processo, a organização reconhece o ato de adquirir conhecimento como sendo potencialmente útil para ela. A aprendizagem somente ocorre quando erros são percebidos e, assim, corrigidos, para então, ocorrerem mudanças radicais que poderão se refletir na estratégia da organização.

Quanto à vertente da aprendizagem como um processo social, as autoras relatam, no entanto, que a aprendizagem é algo emergente das interações sociais e que os dados não têm significado por si mesmos, até as pessoas conceberem o que eles representam. As áreas de conhecimento, inspiradoras dessa vertente são a Sociologia, a Antropologia e a Psicologia Social.

Dessa forma, vastos são os campos em que a aprendizagem alcançou abrangência. No entanto, a maior parcela das pesquisas e publicações quanto ao tema ainda está relacionada aos aspectos racionais da ação humana na vida organizacional. Como demonstrado por Antonello e Godoy (2009), os estudos em Aprendizagem Organizacional desenvolvidos no Brasil, entre os anos de 2001 e 2005, são predominantemente baseados:

- na literatura americana em detrimento da perspectiva anglo-saxônica;
- numa perspectiva sustentada nos modelos decorrentes da Psicologia e da Administração, em que há forte influência do viés econômico;
- em estudos desenvolvidos em organizações privadas e de grande porte;
- nos níveis individual e organizacional, os quais priorizam a transferência do conhecimento do sujeito para a organização, tendo o gerente como agente central;
- em entender a aprendizagem como um processo apolítico, considerando que a aprendizagem conduz a um resultado positivo em todos os casos;
- em modelos teóricos baseados na noção de aprendizagem experiencial e de ciclos de aprendizagem, como também os de curva de aprendizagem;
- na ideia de que as organizações têm seu foco em atividades de treinamento e processos de mudança, não abordando as práticas informais de aprendizagem.

Dentre as diferentes vertentes utilizadas para a compreensão da aprendizagem nas organizações, temos a teoria da estética organizacional. Esta vertente caracteriza-se por ser contrária ao pensamento positivista-funcionalista e está obtendo mais espaço, à medida que vem sendo aprofundada e empregada por pesquisadores, a fim de compreenderem os fenômenos organizacionais.

Esses estudos organizacionais, inspirados nos pressupostos da estética, baseiam-se na sensibilidade ‘ativada’ no pesquisador, que assim tem a possibilidade de observar e entender, de maneira mais consistente, peculiaridades do ambiente organizacional. Como afirma Strati (2007, p. 128), “implica um esforço que ativa as faculdades sensoriais e aguça sua percepção

dos fenômenos físicos.”

A teoria da estética organizacional não pode ser dissociada da cultura organizacional, que também possui diferentes vertentes para sua compreensão, porém renova sua ‘feição’ a partir das lentes da estética. Uma das maiores contribuições da perspectiva cultural, para compreensão da aprendizagem nas organizações, está no caráter de interação entre os indivíduos, em contraponto à aprendizagem vista como individual (GHERARDI, 2005; ANTONELLO; GODOY, 2007).

A interação no contexto das organizações está diretamente relacionada às práticas de trabalho que os indivíduos desenvolvem diariamente. À medida que conexões entre as diferentes práticas profissionais se estabelecem e se mantêm, vão sendo explicitadas as peculiaridades das interações e, dessa forma, a aprendizagem pode ser visualizada coletivamente.

No entanto, a maior parte dos estudos acadêmicos, bem como as análises referentes às organizações, tem se voltado aos aspectos da racionalidade e da objetividade. Por si só, esses aspectos não se mostram, porém, suficientes, pois “ao centrar-se nas técnicas e aspectos lógicos não se consegue dar conta dos elementos subjetivos presentes e inerentes ao processo de interação humana e organizacional” (LEAL, 2006, p. 16).

Aqui eu me permito discorrer um pouco mais acerca da dicotomia objetividade (racionalidade) – subjetividade, pois ela irá contribuir para o entendimento da justificativa desse estudo.

No que diz respeito à racionalidade, é de grande importância trazer à tona as ideias de Weber (1991), que considera quatro tipos ideais de racionalidades: racionalidade referente a fins; racionalidade referente a valores; racionalidade afetiva; racionalidade tradicional. Não entrarei no mérito de cada uma delas, porém é importante mencionar que Weber (1991), por meio de suas considerações, já relatava que somente o primeiro tipo de racionalidade é considerado totalmente racional, tendo os demais a presença da subjetividade.

Dentre outros autores, Leal (2005), ao discutir os quatro tipos de racionalidade de Weber (1991), desmistifica o caráter dominante da racionalidade formal, enfatizando que raramente uma ação social é orientada por um único tipo de motivação.

Quanto à dicotomia objetividade-subjetividade, há autores que defendem a inexistência da divisão entre essas duas esferas, com base em um posicionamento ontológico o qual evita atribuir superioridade epistemológica aos sujeitos ou objetos e as ciências da natureza às ciências sociais (PECI; ALCADIPANI, 2006). Bruno Latour (1990) diz que as dicotomias existem, porém não fazem parte da essência do mundo, mas são produzidas em

nosso cotidiano por atores humanos e não humanos. Latour (1990) ainda acrescenta que, para se compreenderem as entidades humanas, não se deve analisar exclusivamente os humanos. Dessa forma, também são trazidos, para o primeiro plano, os objetos e os artefatos, os quais, assim como os indivíduos, têm igualmente papel dinâmico e construtivo no ambiente organizacional.

Peci (2004) faz reflexões, nesse sentido, afirmando que o campo dos estudos organizacionais tem sido marcado pela presença da dicotomia objetividade-subjetividade, tendo o distanciamento entre objeto-sujeito trazido mais prejuízos do que contribuições para a compreensão do mundo social. Diante disso, ao rejeitar essa dicotomia “abre-se espaço para superar as fronteiras fictícias consolidadas em anos de pesquisa, fronteiras estas disciplinares e metodológicas” (PECI, 2004, p. 23).

O que pretendo discutir, a partir dessas ideias, refere-se à compreensão das motivações para as ações sociais. Nas ações realizadas pelos sujeitos nas organizações ou até mesmo em sua intenção, dificilmente será considerada somente a dimensão racional. Assim, o foco de atenção pode ser deslocado para outros aspectos, por exemplo, para as emoções e os artefatos, de forma a complementar a compreensão do fenômeno em estudo.

Um autor que ratifica essa ideia é Gagliardi (2007), quando defende que o conhecimento lógico-científico é considerado como uma forma superior de conhecimento, em relação ao conhecimento estético intuitivo, e que a beleza é sacrificada, em detrimento do útil. Gagliardi (2007) ainda menciona que os estudiosos só passaram a se interessar pelas dimensões simbólica e cultural das organizações, no final da década de 70. Somente nos anos 90, as sensações passam a ser consideradas nos estudos. No ponto de vista deste autor, elas são tão importantes quanto os valores e as crenças que já vinham sendo abordados.

Vergara e Peci (2003), ao realizarem uma análise de diversos periódicos nacionais e estrangeiros, mostraram que métodos tradicionais de orientação positivista ainda prevalecem nos estudos organizacionais. Rodrigues e Carrieri (2000) identificaram que o estudo de caso predomina como o método utilizado na maioria das pesquisas. Além disso, há escassez de publicações que contemplem a dimensão estética como forma de compreensão da aprendizagem nas organizações. Isso pode ser visualizado mediante na Tabela 1, construída a partir de um levantamento, no qual foram consideradas as publicações dos últimos cinco anos (entre os anos de 2006 e 2010), nos principais periódicos nacionais, nos anais de congressos relacionados ao tema e na base de dissertações e teses da CAPES. Ressalto que o número de publicações apresentado refere-se somente às publicações relacionadas ao tema Aprendizagem Organizacional.



**Tabela 1 – Publicações sobre AO nos principais periódicos nacionais, Anais de congressos e base de dissertações e teses da CAPES**

PERIÓDICOS/ANAIS/BASE DA CAPES	NÚMERO DE PUBLICAÇÕES					
	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
RAE-revista de administração de empresas	2	2	0	3	0	7
Revista de Administração Contemporânea (RAC)	2	0	0	0	2	4
Revista Organizações e Sociedade (O&S)	1	0	1	0	0	2
Revista de Administração (RAUSP)	0	0	0	0	1	1
Anais do ENANPAD	3	3	11	2	8	27
Anais do ENEO	0	-	8	-	3	11
Dissertações e Teses (base da CAPES)	1	0	2	0	1	4
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>56</b>

**Fonte:** Elaborada pela autora.

Dentre as publicações referidas, a temática Aprendizagem Organizacional está vinculada, em 70% delas, a conceitos referentes à competência, ao desempenho organizacional e às comunidades de prática. Somente em 12,5% do total de publicações mencionam a cultura organizacional. Apenas 10,5% do total de publicações, das edições pesquisadas nos anais dos congressos, utilizam a perspectiva cultural para compreender o fenômeno AO. Em nenhuma delas foi possível identificar o emprego da teoria da estética organizacional como lente para investigar a aprendizagem nas organizações. Somente uma dissertação<sup>1</sup> tem como princípio norteador do estudo a teoria da estética organizacional.

Warren (2010) relata que, apesar do crescente interesse acadêmico nas dimensões estéticas da vida organizacional, há ainda grande falta de literatura expressiva no que tange à metodologia, ao ‘fazer uma pesquisa estética’. A autora, após realizar breve revisão crítica dos métodos utilizados por outros autores em pesquisas focadas na estética organizacional e destacando suas experiências em campo, registra como possibilidades para o futuro da pesquisa da estética organizacional, a utilização de métodos visuais de pesquisa, tais como a fotografia, como forma de destacar as percepções estéticas dos atores sociais, envolvidos no ambiente organizacional.

Frente a todas as considerações, passei a me indagar: ***“Como as práticas de trabalho e os processos de aprendizagem configuram-se, à luz da teoria da estética organizacional?”***

<sup>1</sup> SCHIAVO, Sílvia R. As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.

Ao me deparar com a temática da estética organizacional, na disciplina ‘Aprendizagem Organizacional: processos formais e informais’, despertou meu interesse em estudar a aprendizagem utilizando essa abordagem. Desse modo, iniciei um processo de imaginação quanto aos setores e às empresas que seriam prósperos para esse tipo de estudo. Assim, com base nas minhas experiências profissionais, optei pelo ramo moveleiro. Meu contato com esse setor ocorreu no período de 2008 a 2010, quando trabalhei em uma revenda de móveis planejados, e intensificou-se durante o período em que integrei quadro de funcionários da fábrica que produz os móveis revendidos pela loja. As diferentes experiências profissionais, em distintos pontos desse fluxo de trabalho entre a fábrica e a revenda, motivaram a escolha do campo de pesquisa. Além disso, foi determinante a curiosidade em compreender aspectos, tais como a aprendizagem, que envolvem todo esse curso de diferentes trabalhos, principalmente os que são desenvolvidos na ponta desse fluxo, ou seja, em uma revenda.

Esta escolha levou-me a uma incursão na literatura acerca deste segmento, como detalhado no capítulo 5, e à construção do referencial teórico, concernente à teoria da estética organizacional. Paralelamente, com intuito de responder à questão de pesquisa, foi estabelecido o objetivo geral: **identificar e analisar os processos de aprendizagem, à luz da teoria da estética organizacional, a partir das práticas de trabalho de profissionais, que atuam em uma revenda de móveis planejados.** Para atingir esse objetivo norteador, elaborei os objetivos específicos:

- 1 - identificar e descrever as práticas de trabalho de cada função organizacional dos pesquisados;
- 2 - identificar e analisar as dimensões referentes aos artefatos e à linguagem da cultura organizacional da revenda de móveis pesquisada;
- 3 - identificar e compreender as percepções estéticas dos profissionais pesquisados.

Acredito ser relevante mencionar que optei pela teoria da estética por entender que se trata de uma teoria capaz de contribuir para a análise organizacional, auxiliando na compreensão da complexidade e da ambiguidade presentes no cotidiano das organizações. A estética pode ser entendida como um elemento de análise organizacional, no sentido de captar, além dos aspectos objetivos e racionais das ações sociais, os aspectos subjetivos e

emocionais. Assim, conforme argumenta Leal (2005, p.61), “tanto a objetividade como a subjetividade centram-se na percepção individual acerca de um dado objeto ou fenômeno, e que ambas contribuem para a compreensão do fenômeno organizacional”.

A experiência estética, utilizada como elemento de análise organizacional, é vista por Gagliardi (1996) sob três aspectos: a) como forma de conhecimento sensível, diferente e em contraposição ao conhecimento intelectual; b) como forma de expressão da ação desinteressada, sem uma finalidade instrumental explicitada; c) como forma de comunicação, diferente da conversa ou do diálogo, que a qual tem possibilidade de expressar sentimentos que não podem ser explicitados ou codificados nas bases até então conhecidas.

A menção do termo estética ainda sofre certa resistência, tanto por parte de profissionais ligados às organizações, quanto dos acadêmicos. Isso se evidencia no fato de que “a maioria dos estudos organizacionais caracteriza-se pela postura realista e compartilha das premissas do objetivismo” (PECI, 2004, p. 15-16).

A dimensão estética não é diretamente vinculada aos princípios de *performance*, produtividade e funcionalidade (DAVEL, et. al., 2007), pois as ações das pessoas em uma organização não são totalmente de caráter funcional. Como argumenta Gabriel (1995, apud. DAVEL et. al., 2007), a subjetividade, no ambiente de trabalho, não é e não pode ser totalmente controlada e gerenciada, pois tal subjetividade gera um tipo de sonho organizacional no qual desejos, ansiedades e emoções encontram expressão. Conversas informais, gestos, apelidos e histórias, envolvendo pessoas de um ambiente organizacional, seriam alguns dos elementos que podem fazer parte do caráter não gerenciável de uma organização. Eles constituem a cultura organizacional, ao mesmo tempo em que são por ela constituídos.

Abordar a dimensão estética nas organizações implica considerar a cultura organizacional. A noção de cultura adotada pode auxiliar na compreensão dos processos de aprendizagem. A visualização da organização como uma cultura constitui um campo propício para esse tipo de investigação, visto que

Se a organização for definida em termos de cultura, é mais fácil falar sobre a aprendizagem organizacional. É mais fácil porque os artefatos e as práticas culturais preservam a aprendizagem passada; a consciência e a crítica cultural podem fornecer ocasião para a mudança cultural; as organizações têm culturas múltiplas que permitem a comparação e a revisão progressiva do que a cultura deixa de ver; e a cultura subestima que o objeto prioritário da aprendizagem é o significado intersubjetivo (WEICKE; WESTLEY, 2004, p. 385)

Para Alvesson (2002), a dimensão cultural é central em todos os aspectos da vida organizacional. Esses aspectos, segundo o autor, podem estar relacionados à mudança

estratégica; ao comportamento de um líder; ao modo como gerentes e funcionários relacionam-se e interagem com os clientes; à forma como permeiam o conhecimento criado, compartilhado, mantido e utilizado na organização.

O estudo desenvolvido mostra-se relevante pelo fato de propor uma nova possibilidade de investigação: compreender os processos de aprendizagem em uma organização, a partir de novas lentes, bem como da ampliação da compreensão dos fenômenos organizacionais. O emprego da teoria da estética organizacional como lentes de análise significa trazê-la para o mesmo nível de importância dos aspectos objetivos os aspectos ilógicos, subjetivos e até mesmo irracionais, ainda pouco explorados e, até mesmo, ignorados nos estudos organizacionais.

Além do enfoque na dimensão subjetiva, analisei os processos de aprendizagem junto a diferentes categorias profissionais e investiguei a aprendizagem de maneira distinta da que vem sendo analisada: como transferência e absorção de conhecimento, em um ambiente formalmente preparado (GHERARDI, 2005; ANTONELLO, 2004; SCHIAVO, 2010), visto que “estudar a organização é estudar os efeitos da interação entre indivíduos, onde uma perspectiva objetivista mostra-se, certamente, insuficiente” (LEAL, 2005, p. 70).

Quanto às questões de natureza prática, o estudo é relevante, no sentido de pretender fornecer contribuições que possibilitem aos profissionais da área de gestão de pessoas uma reflexão sobre atuais práticas realizadas, principalmente nas ações de desenvolvimento de pessoas.

Para cumprir os objetivos propostos, desenvolvi um estudo etnográfico, realizado entre os meses de fevereiro de 2011 e janeiro de 2012, em uma revenda de móveis planejados, situada em Porto Alegre (RS).

Para apresentar as análises teóricas e empíricas, esta dissertação conta com mais nove capítulos. No segundo capítulo, apresento a caracterização do setor em que o campo de pesquisa se encontra, bem como do próprio local pesquisado. O capítulo ocupa-se também do método etnográfico e das técnicas de pesquisa por ele requeridas.

O capítulo 3 oferece noções e conceitos dos eixos teóricos norteadores deste estudo: aprendizagem organizacional e a perspectiva cultural; teoria da estética organizacional; cultura organizacional. Em complemento, há uma seção apresentando as aproximações teóricas entre os eixos teóricos mencionados.

A descrição quanto ao meu ingresso em campo e a caracterização dos atores pesquisados são expostas no quarto capítulo. Divulgo, neste mesmo capítulo, o roteiro de entrevista utilizado e um quadro contendo o perfil dos atores entrevistados.

No quinto capítulo, esclareço algumas noções importantes do ramo da arquitetura, principalmente de interiores, e aspectos do ato de ‘habitar’. Descrevo a estrutura física externa e dos espaços internos da revenda pesquisada.

O capítulo 6 contempla o fluxo dos diferentes trabalhos presentes em campo e as práticas realizadas por cada esfera profissional. O capítulo 7 é dedicado aos elementos culturais – linguagem e artefatos – que configuram as categorias estéticas do cômico e do gracioso.

No oitavo capítulo, faço referência às faculdades perceptivas dos sujeitos pesquisados, assim como à forma como elas permitiam a realização dos juízos estéticos. É oportuno esclarecer como a estética organizacional pode ser compreendida como um critério de decisão e conexão no cotidiano de trabalho.

Contempla o capítulo 9 as dinâmicas de relacionamentos que ocorriam na revenda, assim como a contínua construção de um espírito do lugar. Discuto ainda, como esses aspectos consentiam a arquitetura dos processos de aprendizagem na organização pesquisada.

Ao final, relato acerca da minha saída de campo e estabeleço considerações relevantes, motivadas pelo estudo realizado.

## 2 ETNOGRAFIA EM UMA REVENDA DE MÓVEIS PLANEJADOS

Visto que o campo de estudo se trata de uma revenda de móveis planejados, localizada na cidade de Porto Alegre - Rio Grande do Sul (RS), inicialmente farei referência ao setor no qual ele se encontra e à ‘organização-empresa’. Torna-se, desse modo, possível a abordagem do método empregado.

### 2.1 O SETOR MOVELEIRO E A REVENDA

Os móveis revendidos pela empresa pesquisada são procedentes de uma fábrica localizada na cidade de Bento Gonçalves (RS), por isto apresento, na Tabela 2, alguns dados do setor moveleiro do Brasil, do Rio Grande do Sul e do município onde se localiza a empresa.

**Tabela 2 – Dados do Setor Moveleiro**

<b>Dados do Setor Moveleiro</b>			
<b>Ano Base 2009</b>			
	<b>Brasil</b>	<b>RS</b>	<b>Bento Gonçalves</b>
<b>Empresas</b>	15,1 mil	2,2 mil	300
<b>Empregos gerados</b>	259,7 mil	35,8 mil	11 mil
<b>Faturamento do setor</b>	R\$ 26,20 bilhões	R\$ 4,2 bilhões	R\$ 2 bilhões
<b>Exportação do setor</b>	U\$ 707 milhões	U\$ 200 milhões	U\$ 57 milhões
<b>FONTE</b>	Abimóvel SECEX	Movergs SECEX	Sindmóveis SECEX/SEFAZ

**Fonte:** Sindmóveis (Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves)

A maior concentração de indústrias moveleiras está localizada nas regiões Sul e Sudeste, representando 81,7% do total de empresas brasileiras e 87,1% do total de empregos formais do setor. Há também fábricas de móveis em outras regiões do país, tais como Centro-Oeste e Nordeste, atingindo, respectivamente, 10% e 8% do total de empresas desse setor no país (Abimóvel, 2009). Atualmente, o setor moveleiro representa 1,87% do PIB do estado do Rio Grande do Sul. Ele é o segundo maior exportador de móveis, ficando somente atrás do polo de São Bento do Sul, em Santa Catarina. Os principais destinos das exportações brasileiras são Estados Unidos, Chile, Argentina e França (Movelsul, 2010).

A fim de complementar as informações acerca do setor moveleiro, apresento a Tabela 3, contendo dados referentes ao porte da empresa e ao ano de fundação.

**Tabela 3 – Ano de fundação e Porte da empresa**

		Porte da Empresa				Geral
		Micro	Pequena	Média	Grande	
		(1 a 19)	(20 a 99)	(100 a 499)	(500 ou mais)	
Ano de Fundação	Até 1989	31,3%	44,5%	65,0%	60,0%	34,7%
	1990 a 1997	32,1%	30,8%	25,0%	40,0%	31,6%
	Após 1997	36,6%	24,7%	10,0%		33,7%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Fonte:** Relatório da Pesquisa Perfil da Indústria Moveleira do Estado do Rio Grande do Sul – Agosto de 2007

Observa-se, na Tabela 3, que um elevado número de médias e grandes empresas do setor foi fundado até o ano de 1989 e que, após 1997, predomina a fundação de microempresas.

A maior concentração das indústrias moveleiras, no estado do Rio Grande do Sul, está na Serra (33,8%), seguida da Região Metropolitana (14,5%) e do Vale dos Sinos (9,4%). O estilo de fabricação, adotado nas regiões da Serra e Metropolitana, possui características peculiares. A primeira caracteriza-se por produzir móveis em série, com ampla utilização de grandes chapas, com predominância da fabricação de móveis planejados. Na segunda, prevalece a fabricação de móveis artesanais e em pequena escala (MOVERGS, 2009).

O Rio Grande do Sul é o estado com maior número de indústrias moveleiras que possuem lojas exclusivas distribuídas em todo o país e no exterior, somando mais de 2.800 lojas (Abimovel, 2009).

Quanto à natureza do material utilizado para a fabricação dos móveis, em âmbito nacional, 85,4 % das empresas produzem móveis de madeira; 8,7%, móveis de metal; 4,8%, móveis estofados; 1,1%, móveis de outros materiais, como o plástico (Abimovel, 2009). No caso da revenda de móveis pesquisada, o material utilizado é a madeira tipo MDF<sup>2</sup>. Um móvel planejado pode ser definido como um móvel composto de várias peças, estrategicamente encaixados, visando ao aproveitamento máximo do espaço disponível. Os projetos elaborados pelos profissionais da revenda não se detêm a um só tipo de ambiente, ou seja, os projetos contemplam a arquitetura interna de cozinhas, dormitórios, salas, banheiros, ambientes empresariais e comerciais.

O campo de estudo da presente dissertação é concernente a uma revenda de móveis de uma fábrica localizada na Serra Gaúcha, a qual foi fundada no ano de 1967, por um agricultor do interior de Garibaldi (RS). Inicialmente, a empresa produzia pias e tanques, mas, em

<sup>2</sup> A sigla tem como significado: *Médium Density Fiberboard*, em português: fibra de média densidade. O MDF nada mais é que um painel de fibras de madeira, sendo sua composição é homogênea tanto em toda sua superfície como em seu interior.

seguida, passou a produzir balcões que embutiam as pias. A empresa transferiu-se então para instalações maiores e mais modernas e passou a ter pontos de venda exclusivos. Atualmente, a fábrica é uma empresa de médio porte, com um quadro de funcionários constituído de 240 pessoas. Ela tem 68 revendas exclusivas no Brasil e seis no exterior.

Quanto à revenda de móveis, localizada na cidade de Porto Alegre, o ano de 2006 foi o marco inicial de suas atividades, no endereço e espaço físico atuais. A revenda já passou, no entanto, por diferentes titulares e gerentes. Até o ano de 2007, ela possuía uma equipe de trabalho totalmente diferente da atual. Nos últimos meses de 2007, a loja passou para a posse de um dos filhos do fundador da fábrica de móveis. O atual gerente comercial foi contratado em 2008, e, aos poucos, outros funcionários foram sendo incorporados à organização, alguns deles permanecendo na equipe, até hoje.

No ano de 2009, houve drástica mudança na titularidade da revenda. Devido a problemas financeiros, o proprietário da loja foi afastado e isso gerou insegurança em todos os funcionários, inclusive nos gerentes. Eles não sabiam ao certo a quem se reportar, por não terem sido comunicados pela fábrica se a loja seria vendida a outro proprietário ou se seria assumida pela própria fábrica.

Após, em torno de 2 meses de incertezas, um dos proprietários da fábrica, anunciou à equipe de funcionários que ele seria o novo titular da revenda de Porto Alegre. Atualmente, a fábrica tem a posse de, aproximadamente, 5 (cinco) revendas, disseminadas pelo Brasil. Isto foi decisivo para os proprietários organizarem um núcleo de coordenação dessas lojas, tanto para os trâmites financeiros como para as decisões administrativas.

A despeito do método em questão, é imprescindível esclarecer que, no ano de 2008, trabalhei nessa mesma revenda como funcionária efetiva, realizando atividades no setor administrativo. Meu afastamento da organização decorreu por conta de insatisfação pessoal com as atividades realizadas. Elas não eram nem difíceis nem desestimulantes, no entanto o contato diário com clientes descontentes e a necessidade de ter um posicionamento diante de problemas não cometidos por mim, foram me desestimulando a cada dia e culminando em minha saída da revenda.

Após meu pedido de afastamento, ainda permaneci por cerca de 2 meses, com a esperança de que outra pessoa fosse contratada, sendo assim possível passar-lhe minha experiência profissional e orientá-la sobre o fluxo das atividades desenvolvidas. Como não houve a substituição, as tarefas pelas quais eu era responsável foram brevemente explanadas para um colega de trabalho, que lidava com as questões financeiras da loja e que acumulou ambas as atividades.



Das pessoas que compunham a equipe de trabalho, na época em que fui funcionária da revenda (havia em torno de 30 colaboradores), somente oito ainda faziam parte do quadro de funcionários (num total de 21 pessoas) no período de minha pesquisa. Ao permanecer em campo, eu estava ciente dos cuidados que deveria tomar durante a realização do estudo, tais como: evitar prenoções do tempo em que lá estive trabalhando; não conferir conhecimento total sobre as práticas de trabalho dos profissionais, pois essas podiam ter sofrido modificações; evitar qualquer conclusão motivada por experiências passadas dos fenômenos atuais. O tempo de afastamento do local (2 anos) possibilitou o chamado ‘estranhamento’ pelas pesquisas de natureza etnográfica, a fim de contemplar a organização e seus fenômenos de maneira neutra.

Há ainda que ser referido o meu envolvimento com a fábrica de móveis, localizada em Bento Gonçalves, da qual fui funcionária, durante 12 meses, após meu afastamento da revenda. Ali realizei atividades administrativas, na área de faturamento e logística.

Para a realização do estudo, assim como para a compreensão efetiva dos fenômenos do campo escolhido, o método utilizado foi o etnográfico, abordado na próxima subseção.

## 2.1 A ETNOGRAFIA

Originária da Antropologia, a etnografia “é tradicionalmente associada ao estudo das sociedades simples, que em sua grande maioria são tribais e vivem no campo” (OLIVEN, 1996, p. 7). Com a dizimação desse tipo de sociedade, os antropólogos voltaram sua atenção às sociedades mais complexas, que estavam surgindo e se estruturando. Assim, a Antropologia, além de contemplar em seus estudos as sociedades complexas, passou a contemplar as ‘organizações-empresas’ em suas análises, com o intuito de desvendar suas culturas.

Optei pelo método etnográfico em função do fenômeno em estudo e dos objetivos propostos. Este é o método mais indicado para o levantamento das informações pertinentes, principalmente no que diz respeito à cultura organizacional. Quanto ao método, Cavedon (1999) explica:

O método etnográfico consiste no levantamento de todos os dados possíveis sobre uma determinada comunidade com a finalidade de melhor conhecer o estilo de vida ou a cultura específica da mesma. Tal método tem como *locus* privilegiado a Antropologia Social, exatamente porque nesta disciplina encontra-se a origem do mesmo (CAVEDON, 1999, p.4)

Confesso que para mim, uma administradora de formação, a ideia de utilizar o método etnográfico mostrou-se, inicialmente, tanto um desafio como uma oportunidade de explorar uma maneira de pesquisar mais ampla e coerente com as minhas ideias. Esta foi, sem dúvida, uma semente plantada durante a minha participação das prazerosas aulas da disciplina de Antropologia, ministrada pela professora Neusa Cavedon, logo no início do Mestrado.

O emprego da **observação participante** mostrou-se imprescindível para o desenvolvimento do estudo. Baker (2006) relata que alguns pesquisadores referem a utilização dessa técnica desde tempos antigos, outros demonstram que seu uso teve início no final do século XX e início do século XIX. O pesquisador passou a ser, nesta técnica, o principal agente de coleta, dando origem ao que ficou conhecido como trabalho de campo (SERVA e JAIME JR, 1995).

A observação participante é “um modo de pesquisar que coloca o pesquisador no meio da comunidade que ele está estudando” (ANGROSINO, 2009, p. 17), ou seja, consiste na imersão do pesquisador no cotidiano da vida organizacional, lidando, conseqüentemente, com um processo de aculturação ao ambiente. Sob o ponto de vista de Serva e Jaime Jr. (1995), a observação participante refere-se a uma situação de pesquisa em que o observador e os observados encontram-se numa relação face a face. O processo da coleta de dados se dá no próprio ambiente natural de vida dos observados, que passam a serem vistos não mais como objetos de pesquisa, mas como sujeitos que interagem em um dado projeto de estudos.

Guber (2011) explica as especificidades dessa técnica no que tange às ações de ‘observar’ e ‘participar’. O ato de observar corresponde à localização do pesquisador fora da comunidade pesquisada, de forma que ele possa realizar a descrição a partir do registro detalhado do que vê e escuta. A ação de participar implica o pesquisador aprender a realizar certas atividades dos nativos e a comportar-se como um membro da comunidade. Porém, “essas ações fornecem perspectivas diferentes acerca de uma mesma realidade, embora estas diferenças sejam mais analíticas do que reais” (GUBER, 2011, p. 53). Na visão da mesma autora, é preciso participar para observar e observar para participar, assim “como um jogo se aprende jogando, uma cultura se aprende vivendo [...] por isso a participação é uma condição *sine qua non* do conhecimento sociocultural” (GUBER, 2011, p. 55)

No presente estudo, minha ação de observar, no campo de pesquisa, consistiu no acompanhamento de todas as práticas de trabalho da revenda de móveis. O ato de participar foi realizado em curtos momentos e em simples atividades dos profissionais da organização. Principalmente nos instantes de participação é que me senti um indivíduo daquele grupo.

Antes de seguir adiante, me parece necessário estipular a utilização do termo ‘coleta de informações’ ao invés de ‘coleta de dados’, pois “<dados> seria o que pode ser medido, quantificado, o que está aí, fora de nossa consciência, como uma coisa” (TRIVIÑOS, 2009, p. 141). Assim, o termo ‘informações’ está menos comprometido com a ideia de quantificação e mais de acordo com os objetivos do estudo em questão.

Como a observação participante não segue um procedimento estruturado de coleta de informações, ela exige do pesquisador sensibilidade apurada no sentido de estar atento aos acontecimentos do campo de pesquisa, bem como atenção prioritária às ocorrências mais significativas do ambiente em estudo, pois “é necessário ser seletivo no que é relatado” (VINTEN, 1994, p. 32). Ainda, sob o ponto de vista de Vinten (1994), a mera presença do pesquisador pode afetar as ações observadas, sendo o fenômeno comparado ao impacto que uma câmera de televisão causa no comportamento de algumas pessoas.

Tanto o método de pesquisa desse estudo como a técnica de observação participante exigem intenso envolvimento do pesquisador com o grupo em estudo. Desse modo, “o pesquisador deve sempre se lembrar de seu papel principal como pesquisador e desinteressar-se o suficiente para coletar e analisar informações relevantes para o problema sob investigação” (BAKER, 2006, p. 172).

A seguir, menciono algumas limitações do método etnográfico, conforme os esclarecimentos de Cavedon (2008, p. 147-154):

- impossibilidade de o pesquisador estar livre de qualquer tipo de prenoção devido à sua construção social e cultural como indivíduo;
- presença de certo etnocentrismo, demonstrado através do próprio recorte de pesquisa, ou seja, escolha por relatar alguns fatos que tenham lhe chamado mais atenção do que outros, pois é impraticável o pesquisador contemplar todos os acontecimentos e todas as particularidades do campo no texto etnográfico;
- tempo entre dado coletado no campo e sua transcrição em relatório muitas vezes, pode levar a algumas deformações, isso devido ao tempo prolongado em campo que o método exige.

A observação participante possibilita o levantamento de informações de maneira mais adequada que outras técnicas, como defende Vinten (1994), ressaltando que a observação participante pode ser a única forma de acesso a certos tipos de comportamento no local de trabalho, particularmente àqueles processos organizacionais que, de outra maneira, são ‘vedados’ ao mundo exterior. O mesmo autor complementa que a observação participante

pode ser a única maneira prática para alcançar a consciência das práticas de trabalho comum, as quais são facilmente ocultas à observação externa.

Para que as informações em campo possam ser registradas e assim compor o relatório de pesquisa, é extremamente relevante a utilização de técnicas complementares. As técnicas que utilizei para realizar a pesquisa foram a observação participante (com uso do diário de campo) e entrevistas em profundidade.

Para Malinowski (1978), o diário de campo consiste na sistematização, em forma de anotação, de todos os fenômenos e fatos observados no dia a dia dos nativos. O diário de campo é, portanto, uma ferramenta imprescindível para a construção de um estudo com base etnográfica, pois serve para que o pesquisador faça suas anotações e relate suas sensações e pensamentos advindos da vivência em campo. Tais registros serão a base para a construção do texto. Os registros do ambiente de estudo deverão ser realizados desde o primeiro contato, perpassando por todos os acontecimentos, até a retirada do pesquisador do ambiente pesquisado.

As entrevistas tiveram tanto caráter informal (foram realizadas durante a convivência com os sujeitos da organização) como caráter formal em profundidade, conforme um roteiro semiestruturado (vide Apêndice A), constituído de perguntas abertas, permitindo o relato livre dos entrevistados, de acordo com suas próprias ideias.

Godoy (1995) argumenta que as entrevistas em profundidade têm por objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Dessa forma, possibilita-se ao investigador a compreensão sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo e sobre como eles fundamentam suas opiniões e crenças.

Pelo fato de a etnografia, como estratégia de pesquisa, pressupor a utilização de várias técnicas, ela remete à ideia de triangulação, o que contribui para a qualidade do estudo. Dessa forma, é necessário entender que

A triangulação implica que os pesquisadores assumam diferentes perspectivas sobre uma questão em estudo ou, de forma mais geral, ao responder a perguntas de pesquisa. Essas perspectivas podem ser substanciadas pelo emprego de vários métodos e/ou várias abordagens teóricas [...] Além disso, refere-se à combinação de diferentes tipos de dados no contexto das perspectivas teóricas que são aplicadas aos dados. (FLICK, 2009, p. 62)

Além das diferentes técnicas utilizadas, as quais se complementaram entre si, as informações levantadas pelas entrevistas com os pesquisados de diferentes níveis hierárquicos e que realizavam funções diversas, caracterizaram a triangulação do presente estudo. Foi, portanto, a partir da utilização do método indicado e das técnicas mencionadas que, me

aventurei na realização desse estudo, principalmente acerca dos aspectos metodológicos, sobre os quais me aprimorei teoricamente no transcorrer da pesquisa em campo.

O leitor pode estar se perguntando: mas afinal, de que modo a teoria da estética organizacional pode ser utilizada como lente para auxiliar na compreensão dos processos de aprendizagem que ocorrem em uma revenda de móveis?

Adiante discorrerei acerca da teoria, pois, apesar de o método etnográfico não contar com um procedimento rígido de etapas a serem seguidas, uma das condições básicas para sua utilização eficaz é dispor de referências teóricas sólidas, como destaca Malinowski (1984, p. 22)

O pesquisador de campo depende inteiramente da inspiração que lhe oferecem os estudos teóricos [...] conhecer bem a teoria e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de ideias preconcebidas. [...] As ideias preconcebidas são perniciosas a qualquer estudo científico; a capacidade de levantar problemas, no entanto, constitui uma das maiores virtudes do cientista – esses problemas são revelados ao observador através de seus estudos teóricos.

Apresento, a seguir, os eixos teóricos norteadores abarcados neste estudo.

### 3 UM POUCO DE TEORIA

Neste capítulo, apresento os principais conceitos de cada eixo teórico norteador do estudo desenvolvido, e esclareço de que modo eles estão interligados. Quanto ao método empregado, busquei amadurecimento teórico em grande volume de leituras e de reflexões acerca dos assuntos tratados.

Esse capítulo está dividido nas seguintes seções: Aprendizagem Organizacional e a perspectiva Cultural, a Teoria da Estética Organizacional e a Cultura Organizacional. Na conclusão do capítulo, há ainda uma seção na qual procuro estabelecer a aproximação e a discussão acerca das temáticas abordadas.

#### 3.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A PERSPECTIVA CULTURAL

O conceito de aprendizagem organizacional (AO) “difundiu-se tanto na pesquisa em administração, quanto em sua prática” (ANTONELLO; GODOY, 2009, p. 1). Muitas são, no entanto, as visões, os entendimentos e as áreas de aplicação que a aprendizagem organizacional alcançou. Motivadas por essa diferenciação de conceitos, Antonello e Godoy (2009) apresentam as diversas perspectivas teóricas que abordam o tema aprendizagem organizacional, seguidas de reflexões, definições e estudos desenvolvidos em cada área. As perspectivas teóricas são: perspectiva psicológica (comportamental/processamento da informação, construção social e psicologia aplicada); perspectiva sociológica; perspectiva antropológica; perspectiva da ciência política; perspectiva histórica; perspectiva econômica; perspectiva da ciência da administração (cognitiva e do conhecimento, da tomada de decisão organizacional e da adaptação, da teoria de sistemas, cultural, da aprendizagem na ação e da estratégia/gerencial).

Uma destas perspectivas que vem contribuindo de maneira significativa aos estudos em AO é a perspectiva cultural, que propõe uma complementação à abordagem cognitiva, ao abordar a aprendizagem nas organizações como um processo coletivo que ocorre por meio da interação dos indivíduos.

A perspectiva cultural, trabalhada, por exemplo, por Antonello; Godoy (2009), também é denominada perspectiva interpretativista-cultural, por autores como Gherardi;

Nicolini (2002) e Yanow (2000). Apesar de terminologias distintas, esta perspectiva contempla a teoria da estética organizacional como uma forma de análise, além de utilizar-se da noção de cultura organizacional, com o intuito de compreender fenômenos organizacionais.

Gherardi (2005) relata que a cultura pode ser vista como práticas culturais, as quais mantêm e transmitem significados, a partir de um contexto específico coletivamente incorporado às práticas. O domínio dessas práticas, na visão dessa autora, está nos processos sociais, tanto para sua existência quanto para sua comunicação. Além disso, a perspectiva mostra como os artefatos e as interações sustentam o significado e o saber na prática.

A partir desta perspectiva, Gherardi (2005) discute a possibilidade de compreensão cultural e simbólica dos processos de aprendizagem, quando se utiliza a teoria da estética organizacional. “O conhecimento estético é uma forma de conhecimento que as pessoas adquirirão, através da ativação de capacidades específicas, a partir de suas faculdades perceptivo-sensoriais e seu juízo estético no dia-a-dia das organizações” (GHERARDI, 2005, p. 15).

Particularmente no Brasil, os conceitos predominantes sobre aprendizagem recebem forte influência da abordagem da administração científica tradicional (ANTONELLO; GODOY, 2009, p. 1). Nesta ótica, as organizações necessitam aprender, ou seja, reter conhecimento, a fim de estarem aptas para competir no mercado.

É possível também perceber que, em alguns casos, os estudos e as teorias propostas para AO pecam por não levarem em conta as lições oriundas da experiência e dos diversos estudos desenvolvidos na área de conhecimento em aprendizagem (ANTONELLO; GODOY, 2007). Nesse sentido, Antonello e Godoy (2009, p. 278-279) identificam quatro características da AO que precisam receber maior atenção, oportunizando a ampliação da discussão e a compreensão do fenômeno. Estas quatro características são:

1. **nível da aprendizagem** – se deveria levar em conta o fato de que AO ocorre, independente do nível em questão, ao indivíduo e suas interações (grupais, intergrupais, organizacionais e interorganizacionais), portanto em nível interpessoal;
2. **neutralidade da meta** – a aprendizagem pode ser vista como algo bom ou ruim;
3. **noção de mudança** – nem toda a aprendizagem manifesta-se como uma mudança no comportamento;
4. **natureza processual da aprendizagem** – aprendizagem é um processo e como tal deveria ser estudada.

Assim, no presente estudo, adoto a noção de aprendizagem organizacional como um **processo**, que ocorre em nível **interpessoal**, considerando a **possibilidade** ou não de **mudanças** no ambiente organizacional. Neste texto, quando eu estiver me referindo aos processos de aprendizagem nas organizações estarei empregando a expressão ‘aprendizagem organizacional’ (AO), sem com isto se querer referir a aprendizagem de uma organização ou somente o nível organizacional.

Baseada numa visão interpretativista, considerarei a AO como um **processo** no sentido de interação entre os indivíduos, a partir das práticas de trabalho dos profissionais atuantes na organização em estudo. Por práticas de trabalho, considero as atividades cotidianas exercidas, dentro de padrões compartilhados, porém passíveis de interferências. Assim, deterei minha atenção aos detalhes por trás de cada etapa dessas práticas, observando os microprocessos (ANTONELLO; GODOY, 2009, p. 15).

No que tange à análise, Weick e Westley (2004) relatam que a aprendizagem no nível individual (intrapessoal) e no nível organizacional (interpessoal ou interorganizacional) envolve um processo contínuo de ajustamento múltiplo. Destaco um estudo clássico acerca da AO à luz da abordagem cultural, publicado por Cook e Yanow (2001), em que são analisadas as práticas de trabalho de funcionários que atuam na fábrica de Flautas Powell.<sup>3</sup>

Nesse estudo na fábrica de flautas, Cook e Yanow (1993) destacam os significados intersubjetivos dos sujeitos, ao invés de focar o conhecimento, a informação ou o comportamento. Weick e Westley (2004), ao mencionarem este estudo de Cook e Yanow (1993), comentam que os significados aprendidos pelos sujeitos não são abstrações ou questões existenciais, mas estão inseridos em artefatos culturais que representam uma síntese tácita de conhecimento, informação e comportamento.

Em relação à cultura organizacional, Yanow (2000) advoga que ela pode ser entendida a partir das ações e interações da linguagem e de objetos, com seus padrões e variações. Cook e Yanow (2001) demonstram que o conhecimento organizacional é aprendido através de

---

<sup>3</sup> Neste estudo é relatado que cada indivíduo era responsável por uma parte do processo de fabricação de flautas. Cada um dos funcionários possuía sua visão ontológica sobre as coisas, através de suas experiências e interações vivenciadas no cotidiano organizacional. Os funcionários se esforçavam para manter seus padrões de atividades e, ao mesmo tempo, se preocupavam em socializar novos artesãos. Porém, a fábrica sofreu um impacto quanto à preservação de suas práticas quando um artesão independente ofereceu uma inovação ao mercado: uma flauta com uma nova escala, a chamada escala Cooper. Essa flauta teve boa aceitação no mercado e os flautistas passam a preferi-la em relação às flautas em escala Powell. Assim, mesmo a fábrica de flautas Powell sendo reconhecida como a fabricante das ‘melhores flautas do mundo’ (lema que estava associado à sua identidade organizacional), passou a produzir também a nova flauta em escala Cooper. Observou-se, pelo estudo, que a inovação não comprometeu a identidade da fábrica. Embora tivessem aprendido e passado a produzir também a nova escala, a cultura e a identidade da organização não sofreram alterações significativas e, além disso, os funcionários mantiveram e reafirmaram suas crenças e seus valores.



ações e interações, com a linguagem e o trabalho diário. As práticas de trabalho são processos que se dão, de maneira particular, em cada organização, devido à sua cultura organizacional, pois a cultura não é algo imposto sobre uma situação social, ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social (MORGAN, 1996).

Assim, pela perspectiva cultural, Cook e Yanow (2001) defendem a ideia que seria equivocado pensar a aprendizagem como um processo cognitivo. Os autores definem que “a aprendizagem organizacional refere-se à capacidade de uma organização para aprender a fazer o que faz, onde o que ela aprende não é de posse de seus membros individuais, mas de seu conjunto” (COOK; YANOW, 2001, p. 13).

Ressalto a importância da **noção de mudança**, pois nem toda a aprendizagem manifesta-se, obrigatoriamente, através de uma mudança de comportamento. Este fato pode ser decorrente da cultura organizacional, que permeia os processos de aprendizagem em uma organização. Ademais, a natureza e o processo da aprendizagem podem variar em culturas e situações diferentes (ANTONELLO; GODOY, 2007).

Tendo sido apresentadas, nesta seção, a importância e a contribuição da perspectiva cultural aos estudos desenvolvidos em AO, passo na próxima seção, a abordar a teoria da estética organizacional, que será adotada como lente de análise do fenômeno em estudo.

### 3.2 TEORIA DA ESTÉTICA ORGANIZACIONAL

Usualmente, a estética é vista como o ramo da filosofia que estuda a arte e os valores artísticos, relacionando-se com a essência e a percepção da beleza (WOOD JR.; CSILLAG, 2001). Hansen (2005) sustenta que a estética está relacionada com o conhecimento que é criado a partir de experiências sensoriais. O termo ‘estética’ deriva da palavra grega *aisthesis* e refere-se a qualquer tipo de experiência sensorial, independente de ser uma experiência sensitiva ou artística (HANSEN, et al., 2007).

Segundo Hansen e outros (2007), o filósofo Gottlieb Baumgarten é considerado o pai da estética, juntamente com Vico (1744, reimpresso em 1948). Baumgarten (1750, apud. HANSEN, et al., 2007) argumenta que o conhecimento estético é referente tanto aos sentimentos quanto à cognição e envolve a percepção sensorial no e através do corpo (MERLEAU-PONTY, 1962, APUD. HANSEN ET AL., 2007).

Atualmente, diversas áreas de estudo contemplam a estética, tais como a psicologia, as artes plásticas, a arquitetura, o *design* e a administração, apesar de, na contemporaneidade, a arte e a ciência não estarem associadas, na maioria dos estudos. Bonowski (1978, Apud. WOOD JR.; CSILLAG, 2001) descreve a experiência estética como uma jornada de descoberta – como um ato da mente no qual uma pessoa passa a conhecer de maneira mais rica ou profunda algum aspecto ou essência da vida.

Taylor e Hansen (2005) sustentam que a estética oferece um novo olhar para as organizações, sendo esse olhar direcionado para maneiras alternativas de expressão e construção de significados que influenciam profundamente interações, comportamentos e entendimentos organizacionais. De modo complementar, Strati (2007) argumenta que o conceito de estética é tomado como uma metáfora epistemológica, ou seja, uma forma de apreensão da realidade diferente daquelas baseadas em métodos analíticos, que constituem a base do que nos acostumamos a denominar conhecimento científico (WOOD JR.; CSILLAG, 2001).

Para Wilber (1998, apud TAYLOR e HANSEN, 2005), o grande desenvolvimento filosófico do Iluminismo, no século XVIII, dividiu o mundo, analiticamente, em três esferas existenciais: instrumental, moral, estética. Essa divisão, na visão de Taylor e Hansen (2005), teria contribuído para avanços no que diz respeito à capacidade de se compreender e controlar o mundo físico, conseqüentemente, as organizações. Sob o ponto de vista do mesmo autor, a maioria das teorias organizacionais refere-se, historicamente, a questões instrumentais de eficiência e eficácia. Nas últimas décadas do século XX, a esfera moral começou a receber alguma atenção, com o estudo da ética nos negócios, por exemplo. Somente na última década do mesmo século, a teoria organizacional iniciou a inclusão da esfera estética.

A inclusão da estética nos estudos organizacionais decorreu, desde 1995, em um congresso intitulado *The Aesthetics of Organization*, promovido pelo *Bolton Institute*, no Reino Unido, no qual se reuniram pesquisadores interessados no tema. Em 1999, o tema recebeu significativa contribuição, com a publicação, em inglês, da obra *Organization and Aesthetics*, pelo italiano Antonio Strati (1999), um dos membros fundador da SCOS (*Standing Conference on Organizational Symbolism*).

Na coletânea de artigos intitulada *The aesthetics of Organizational*, Linstead e Hopfl (2000) apresentam uma variedade de definições do conceito da estética, referindo-se a:

- 1) obras de arte dentro do ambiente físico das organizações;
- 2) ao estudo das organizações envolvidas no desenvolvimento de objetos estéticos;

- 3) um método de pesquisa;
- 4) uma forma de conhecimento baseado nos sentidos.

No presente estudo, o entendimento quanto à estética tem como base o quarto item supramencionado, alinhado ao entendimento de Strati, autor de referência no tema estética organizacional, que a define como

A estética na vida organizacional, portanto, 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. (STRATI, 2007, p. 11)

De acordo com Strati e Montoux (2002), com base em Strati (1999, p. 188-190), há três diferentes abordagens acerca da estética organizacional:

- **arqueológica:** inspirada no estudo de Benghozi (1987), nessa abordagem, o pesquisador assume o disfarce de arqueólogo ou de historiador de arte, com o intuito de investigar os valores e símbolos que destacam os principais aspectos das culturas organizacionais. O pesquisador ativa suas faculdades perceptivas e estéticas para explorar informações geradas por artefatos, tais como: os produtos da organização, os espaços em que os sujeitos trabalham, as tecnologias utilizadas e as relações sociais estabelecidas;

- **empático-lógica:** tem como base o estudo de Gagliardi (1996), a pesquisa desenvolvida a partir dessa abordagem compreende tanto aspectos materiais, quanto aspectos impalpáveis da cultura organizacional. O pesquisador, neste caso, necessita passar por três etapas, que seriam: **1ª) observação** – o pesquisador abandona sua intuição e interroga a si mesmo acerca das sensações despertadas pelos artefatos organizacionais; **2ª) interpretação** – o pesquisador interpreta seus achados a partir de suas reflexões e emoções, equilibrando o conhecimento empático com o analítico; **3ª) abandono do conhecimento empático** para que o pesquisador possa empregar o rigor lógico-analítico, ainda que esteticamente sensível;

- **empático-estética:** de acordo com Strati (1992), nesse tipo de abordagem, o pesquisador escolhe, de acordo com seu gosto estético, um assunto para investigar. O pesquisador ativa suas faculdades sensoriais e seu julgamento estético, de modo a se envolver com o ambiente organizacional e compartilhar empaticamente as atividades dos atores organizacionais. Essa observação permite que o pesquisador reviva suas experiências no momento em que escreve, utilizando seu material coletado.

Essas três abordagens de investigação possuem muitos aspectos em comum. Elas compartilham, por exemplo, o recurso de atribuir valor ao conhecimento da estética. Sua

principal diferença está no valor atribuído ao processo empático de criação do conhecimento (Strati e Montoux, 2002). No presente estudo, utilizo a abordagem empático-estética.

Mesmo utilizando abordagens distintas ao realizar uma investigação, a decisão por lançar mão da teoria da estética organizacional implica colocar, em primeiro plano, aspectos habitualmente negligenciados nos estudos organizacionais e que são inerentes ao ser humano, principalmente quando este convive coletivamente. “Em geral, uma perspectiva estética pretende explorar a experiência cotidiana de organização em termos de sua construção estética” (HANSEN, ET AL., 2007, p. 547)

A fim de melhor esclarecer os pontos mencionados e relacionados à estética organizacional, cito alguns exemplos: as cores de um ambiente, o *layout*, a fisionomia dos sujeitos, os cheiros que agradam ou repugnam, a tensão percebida pelas pessoas presentes em um local. “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” (STRATI, 2007, p. 159), mas também aos aspectos que podem trazer repugnância ao ambiente organizacional e desconforto às pessoas que compartilham o mesmo ambiente.

Outro autor que utiliza a estética como elemento de análise para os fenômenos organizacionais é Gagliardi (1996). Ele apresenta três maneiras de se compreender a estética:

- a) como forma de conhecimento sensível, diferente e em contraposição ao conhecimento intelectual;
- b) como forma de expressão da ação desinteressada, sem uma finalidade instrumental explicitada;
- c) como forma de comunicação, diferente da conversa ou diálogo, que pode expressar sentimentos que não podem ser explicitados ou codificados nas bases até então conhecidas.

Outras formas de compreensão da estética organizacional são apresentadas por Taylor e Hansen (2005) que sustentam a estética como ‘critério para decisões’ e ‘conexão’. A primeira delas oferece um exemplo de como o conteúdo de uma pesquisa da estética organizacional pode ser fundamentalmente instrumental e não estética, no sentido epistemológico (Taylor e Hansen, 2005). Ou seja, em alguns ramos de negócios, em uma agência de *design*, por exemplo, a estética é utilizada como critério de decisões na maioria dos assuntos da organização, pois o produto ou serviço prestado por esse tipo de organização fundamenta-se em critérios estéticos, pessoais ou comuns à esfera organizacional. Esse mesmo exemplo pode ser usado para compreender a estética como ‘conexão’, pois as

experiências vivenciadas pelos profissionais dessa agência de *design*, especificamente experiências estéticas a partir de trabalhos desenvolvidos, expressam a construção de significados compartilhados entre esses profissionais.

Pelzer (2002) demonstra outro modo de se compreender a estética organizacional: através da ‘aversão’. O estudo relata sobre a aversão causada, em atores organizacionais, por uma mudança organizacional, assim como as implicações que esse sentimento de aversão ou desgosto acarreta ao ambiente organizacional.

Além dos autores supramencionados, que consideram a estética como elemento presente nas ações humanas e no cotidiano organizacional, Kant (1991, Apud. LEAL, 2005) expressa que a ação humana pode ser evidenciada em três grandes atitudes: prática, teórica, estética. Com base nesse pensamento de Kant (1991), Leal (2005) relata que só a atitude estética considera a própria coisa como particularidade, como conjunto de características de variedades inesgotáveis, diferentemente da atitude prática, que valoriza o sujeito, e da atitude teórica, que valoriza as relações mútuas entre sujeito e objeto. Assim, compreende-se a presença constante da estética na vida organizacional:

Pode-se evidenciar a presença necessária da atitude estética na criação teórica ou científica, sendo que mesmo as atividades práticas, que não podem ser designadas como de criação, mas antes como repetitivas do hábito, mostram por vezes traços evidentes da presença do estético. (LEAL, 2005, p.12)

No artigo ‘Estética Organizacional’ de Wood Jr. e Csillag (2001, p. 41-42), os autores discutem a relação da estética com traços culturais. Apresentam como exemplo um texto intitulado ‘*Blue is the color*’, publicado na revista britânica ‘The Economist’, em que são reveladas associações de arquiteturas com imagens corporativas de empresas norte-americanas. Mencionam os prédios baixos da Microsoft em Redmond, os quais lembram um *campus* universitário, trazendo consigo a ideia de informalidade e uma concepção de valores quanto ao trabalho desenvolvido nesta empresa. Este tipo de aproximação, empregando a concepção estética, remete à importância dos **artefatos**. No exemplo citado, o artefato é a arquitetura dos prédios, que refletem traços culturais das organizações.

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 (WOOD JR.; CSILLAG, 2001, p. 41)

Bechky (2008) relata que os estudos das teorias organizacionais não focam sua atenção nos artefatos como deveriam. Na ótica deste autor, os objetos são centrais para o trabalho nas organizações, pois fornecem pontos de contato entre as pessoas e estão imbuídos de significados. As teorias organizacionais obtêm, portanto, maior enriquecimento pela

adoção do estudo dos artefatos como método analítico. No entanto, Bechky (2008) esclarece que, na década passada, os pesquisadores começaram a ir além das interpretações simbólicas e incorporaram os artefatos em suas análises dos processos organizacionais, em nível individual, intergrupais e interorganizacionais, como forma de compreender o processo e a construção social e material da vida organizacional. Bechky (2008) diz que os pesquisadores têm usado os artefatos, em suas análises, para ajudar a entender como as pessoas mantêm e legitimam identidades, como os grupos promulgam filiações e *status*, como as organizações transformam e gerem seu conhecimento.

Segundo Gagliardi (1996), um artefato resulta da ação humana, mas existe independentemente dos autores dessa ação, sendo percebido pelos sentidos. De acordo com o mesmo autor, por meio dos artefatos, as culturas organizacionais exercem controle sobre os sujeitos nela inseridos e educam suas faculdades perceptivas, ou seja, os sentidos da visão, do paladar, do olfato, do tato e da audição. O controle exercido pelos artefatos sobre os sujeitos de uma organização, como menciona Gagliardi (1996), pode ser perfeitamente compreendido pelo ritual de ‘bater o ponto’, quando os funcionários de uma empresa, antes de iniciar seu expediente de trabalho, são cobrados a registrar seu ingresso na organização, por meio de um cartão ou de sua digital. Ele também pode ser compreendido pela obrigatoriedade quanto à utilização de uniformes, como modo de manter um padrão estético entre os funcionários de uma organização. Hancock e Tyler (2000) ilustram, em um estudo com gerentes, que, por meio de seus corpos uniformizados - de acordo com o estereótipo de um gerente: terno e gravata – eles alcançavam seus resultados na organização.

Strati (2007) destaca que nem todos os artefatos possuem a mesma ‘concretude’, no sentido de que nem todos são capazes de afetar todas as faculdades sensoriais ao mesmo tempo. Um dos exemplos destacados por este autor é a arquitetura, que pode afetar além dos sentidos da visão e do olfato, também o sentido do tato e até mesmo o da audição. Podemos assim ver uma organização como algo tangível, um lugar permeado de coisas que, apesar de existirem sem a intervenção dos sujeitos, procedem da ação desses, de maneira que “os artefatos constituem a representação mais fiel da identidade cultural de uma organização, de sua cultura material, de sua paisagem simbólica, de suas formas de controle” (STRATI, 2007, p. 242).

Alvesson e Berg (1992, apud. Strati, 2007, p. 249) enfatizam que a própria cultura organizacional pode ser considerada um artefato, ou seja, um conjunto de expressões culturais como “ritos, rituais, cerimônias, mitos, histórias, piadas, logomarcas, arquitetura da empresa e

outros símbolos materializados”. Neste sentido, cada organização tem símbolos específicos associados a ela, sendo os significados criados, mantidos e comunicados através dos artefatos.

Strati (2007) entende que as arquiteturas empresariais desempenham uma função de comunicação organizacional, em que as elas

influenciam as premissas sensoriais das pessoas, tanto comunicando padrões organizacionais, quanto comunicando uma ‘ideologia global’ que repousa sobre códigos preexistentes e que também se desenvolve externamente às organizações. [...] As arquiteturas empresariais desempenham a função comunicativa básica, ao mesmo tempo elementar e essencial, de ‘assinalar uma presença’: a organização existe, ela pertence à sociedade (STRATI, 2007, p. 251).

A arquitetura empresarial, tanto externa quanto interna, é, portanto, outro aspecto a se considerar no estudo da estética organizacional, no sentido de expressar *status* ou bom gosto, transparecer posições de poder, comunicar suas características e criatividade.

Strati (2007, p. 252) evoca a arquitetura de residências particulares, citando Corigliano (1991): “Se olharmos em volta, a primeira coisa que chama nossa atenção, é o investimento e o interesse que as pessoas devotam a seu espaço habitacional”. Strati (2007, p. 252) complementa dizendo que, o espaço habitado além de ser um fenômeno real e tangível, é também um fenômeno abstrato e intangível, “o lugar que nos é familiar e que investimos de um caráter sagrado, o âmbito que é nosso e que também é nossa imagem do universo”.

A ideia de espaço também é explorada por Certeau (1998) que o define como “um lugar praticado” (CERTEAU, 1998, p. 173). Conforme tal autor, neste ‘lugar praticado’, os movimentos cotidianos ou táticas operam e articulam-se em um lugar organizado e controlado. As estruturas arquitetônicas podem ser entendidas como lugares organizados, nos quais são determinados pontos fixos, tanto espacial, quanto temporalmente. Quanto ao entendimento de ‘lugar controlado’, Certeau (1998) esclarece que os indivíduos criam seus próprios trajetos e então transformam o ambiente (seja ele residencial ou profissional) num lugar praticado, ou seja, em espaço. Em seu entendimento, deve-se, porém, pensar em espaço e lugar de maneira conjunta, pois o importante é a contínua organização de novos equilíbrios, na medida em que se configuram e reconfiguram as táticas.

Essas táticas referem-se a operações que não têm seu próprio lugar, ou seja, elas fazem uso de um lugar. Essa dinâmica, segundo Josgrilberg (2005, p. 74), caracteriza uma “constante tensão com o lugar próprio”, tendo o espaço como efeito a produção de uma série de operações e o constante cruzamento de movimentos. Nesse sentido, tornam-se relevantes as ideias de lugar e espaço, descritas por Certeau (1998), pois, por esse entendimento, torna-se visível “a articulação de diferentes especialidades” (JOSGRILBERG, 2005, p. 74) [táticas]

dentro dos limites de um lugar controlado. Em esferas organizacionais, os movimentos táticos dos sujeitos articulam-se, encontram-se e, possivelmente, se complementam nos lugares praticados.

Ainda se tratando da arquitetura, Ewenstein e Whyte (2007) realizaram um estudo empírico, a partir da observação do trabalho de profissionais dessa área, especificamente do *design* nos projetos arquitetônicos de um escritório da Inglaterra. Tal estudo buscou o entendimento acerca da importância do conhecimento estético, bem como da maneira como esse conhecimento é gerado e compartilhado pelos atores na prática organizacional em questão. O estudo revela que o conhecimento estético desempenha papel extremamente importante nesse tipo de prática organizacional, não apenas como um contexto simbólico para o trabalho, mas também como parte integrante do trabalho que os profissionais da organização pesquisada realizam. Outro aspecto de grande relevância nesse estudo refere-se à chamada ‘reflexividade estética’, que se trata da aplicação, em uma situação específica, do conhecimento estético, acumulado durante algum tempo ou no decorrer de experiências estéticas. A reflexividade estética “aponta para as práticas, hábitos, rotinas e mecanismos de aprendizagem que sustentam e desenvolvem essa capacidade” (EWENSTEIN E WHYTE, 2007, p. 705), abrindo um espaço conceitual para explicar os mecanismos, através dos quais, o conhecimento começa a emergir na interação com materiais e outros atores.

Esse estudo de Ewenstein e Whyte (2007) e outros como o de Witz (et al., 2003) - que trata do atendimento ao cliente operado pelos corpos de profissionais, de modo a ser agradável aos sentidos do cliente - indicam que o conhecimento estético também pode estar diretamente envolvido no trabalho que as pessoas fazem. Há, no entanto, profissões que necessitam aguçar os desejos e os sentidos dos clientes, porém são limitadas em sua arte pela economia ou pelo poder que os clientes possuem. Uma dessas profissões é a de arquiteto, segundo Dale e Burrell (2009), esse tipo de profissional necessita se desprover de sensibilidade, pois não pode oferecer aos clientes o que ele realmente quer no sentido de ser uma experiência estética completa. Além do caráter estético, esses autores relatam que os arquitetos têm, frente à ideia estética, um compromisso entre o custo e o contexto. Dale e Burrell (2009) defendem que a arquitetura é uma profissão naturalmente anestesiada e, ao mesmo tempo, estetizada, pois os arquitetos não podem buscar a realização plena da beleza, em vez disso, eles devem seguir tendências de moda e estilo para satisfazer seus clientes, os quais possuem diferentes desejos e dinâmicas associadas ao sensorio humano.



Esse aspecto da arquitetura e das noções de espaço e lugar, na compreensão da estética organizacional, assume extrema relevância para o presente estudo, devido à natureza e ao ramo de negócios do campo pesquisado, como especificarei mais a diante.

De modo a compreender a teoria da estética organizacional, é imprescindível discorrer sobre o chamado **conhecimento estético**, um tipo de conhecimento distinto e extremamente relevante para os estudos organizacionais desenvolvidos sob o prisma da estética. Strati (2007) comenta que o conhecimento intelectual e racional numa organização vem dando lugar ao conhecimento estético. O autor sustenta sua opinião, argumentando que os estudos organizacionais baseados somente na racionalidade e focados apenas nas características ontológicas de uma organização não fornecem um conhecimento preciso e exato dela, privando-a de suas características terrestres de materialidade e corporeidade.

Como forma de suprir essa lacuna, a utilização da teoria da estética organizacional e de seus pressupostos é mais indicada para a compreensão de alguns fenômenos organizacionais. Isto se torna possível por meio daquilo que Strati (2007) chama de uma forma de conhecimento humano, ou seja, especificamente pelo conhecimento fornecido pelas faculdades perceptivas da audição, da visão, do tato, do olfato, do paladar e pela capacidade de se estabelecer um **juízo estético**.

Um exemplo relatado por Strati (2007), para ilustrar o conhecimento fornecido pelas faculdades perceptivas e pelo juízo estético, refere-se a uma situação em que duas funcionárias de um escritório são incomodadas, em seu ambiente de trabalho, por um músico que toca na rua como forma de sobrevivência. Inicialmente o problema não é especificamente organizacional, mas estético, pois diz respeito a uma faculdade sensorial humana – a audição – e a uma faculdade humana de julgamento – o juízo estético – pelas quais o que se percebe por meio dos sentidos pode provocar prazer ou aversão, parecer agradável ou desagradável, podendo influenciar o cotidiano do trabalho. As funcionárias poderiam tentar ‘bloquear’ sua audição ou utilizar outro recurso auditivo de forma a ‘abafar’ o som do músico que não para de tocar na rua. Elas, porém, haviam recebido um aviso de seu chefe sobre a proibição de ouvirem músicas no ambiente de trabalho. O problema passa, portanto, a ser organizacional. No entanto, o relevante a ser destacado nesta situação, é que as funcionárias perceberam, através de seus sentidos, e julgaram, esteticamente, o som produzido pelo músico e assim adquiriram um conhecimento sobre ele. O som que no início parecia agradável tornou-se repetitivo, por consequência prejudicial ao ambiente de trabalho.

A situação relatada é útil também para o entendimento acerca da noção de juízo estético, que diz respeito a “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” (STRATI, 2007, p. 11). No exemplo citado, as funcionárias julgaram esteticamente o som do músico da rua. Na vida organizacional são muitos os dispositivos capazes de provocar o juízo estético: a voz de um colega de trabalho, a arquitetura do prédio onde se trabalha, o *design* dos móveis de um escritório.

Segundo John (2001, apud Taylor e Hansen, 2005), o conhecimento estético oferece nova visão e consciência, talvez não seja possível, ao mesmo tempo, colocá-lo em palavras, mas ele permite ver de uma nova maneira. Essa aparente impossibilidade de conseguir expressar em palavras remete a outro conceito significativo, quando se utiliza a teoria da estética organizacional como lente para a compreensão de fenômenos organizacionais, o **conhecimento tácito**. Segundo Strati (2007), a noção de conhecimento tácito foi desenvolvida, pela primeira vez, pelo filósofo húngaro Michael Polanyi (1946, 1962, 1966 e 1969), para definir o conhecimento que os indivíduos são capazes de pôr em prática, sem, no entanto, conseguir dizer como fazem isso. A noção de conhecimento tácito contempla a importância que os sentidos têm nas ações humanas, ou seja, atribui ênfase ao caráter subjetivo em detrimento do objetivo. Strati (2007) elaborou a seguinte formulação:

O conhecimento racional é incapaz de compreender o que está sendo feito no momento em que é feito, e como é feito. Ele só é capaz de apreender um conjunto de detalhes da ação intencional, mas esses detalhes são desnaturados por esse ato cognitivo. O conhecimento sobre o que está sendo feito não é adquirido intelectualmente, mas tacitamente. (STRATI, 2007, p. 149)

Para ilustrar o que é conhecimento tácito, utilizo o exemplo clássico da ação ‘andar de bicicleta’. Quando perguntam: ‘como se faz para andar de bicicleta?’, pode-se tentar explicar os movimentos mais convencionais, como ‘deixar a bicicleta numa inclinação em que se consigo subir nela’, ‘subir na bicicleta e empurrar os pedais com os pés’, e assim por diante. Como, porém, explicar a ação que a pessoa deve fazer para se equilibrar em cima de uma bicicleta, quando a ela nunca realizou essa ação? O conhecimento tácito refere-se aos detalhes de uma ação que não são ‘dizíveis’, ou seja, que não se consegue traduzir em palavras. O conhecimento tácito mostra-se, portanto, relevante para a compreensão da vida organizacional, no que tange à sua presença nas práticas de trabalho, bem como à sua interferência nos processos de aprendizagem e nas interações entre os sujeitos de uma organização.

Outro aspecto importante na teoria da estética organizacional, diz respeito às **categorias estéticas**. Strati (2007) ressalta a importância das categorias estéticas, pois elas fazem parte da linguagem habitual dos atores organizacionais. O mesmo autor comenta que

há predominância de uma categoria estética na linguagem cotidiana das organizações, porém essa categoria se entrelaça com outras, embora de maneira sutil, indireta e limitada. Com o intuito de esclarecer as categorias estéticas existentes, Strati (2007) propõe:

- **categoria estética do sagrado:** ressalta o maravilhoso, o inexplicável, o incomum e o invisível na vida organizacional. Essa categoria compreende tudo o que é fantástico e misterioso na organização, tudo o que não se relaciona com a racionalidade organizacional voltada para um fim, mas com a valência assumida pelo divino e inviolável;
- **categoria estética do pitoresco:** categoria que descreve algo vívido e colorido, agradavelmente informal e irregular, que provoca emoções estéticas;
- **categoria estética do trágico:** essa categoria compreende tudo o que é ‘heroico’ na vida organizacional, ressalta as paixões individuais e coletivas, as quais causam conflitos organizacionais;
- **categoria estética do feio:** categoria que se distingue do belo, porém não é definida por seu negativo. Essa categoria enfatiza tudo o que é chocante, monstruoso, insípido, impuro, repugnante e desagradável nas organizações;
- **categoria estética agógica:** refere-se ao ritmo das atividades realizadas nas organizações;
- **categoria estética do cômico:** essa categoria destaca aspectos grotescos da organização, porém que são ressaltados através da ‘comédia’, tais como: a ironia, o riso, o sarcasmo;
- **categoria estética do sublime:** ressalta o belo da vida organizacional, mas a impregna de mistério, sentimento e perturbação;
- **categoria estética do gracioso:** relaciona-se com a qualidade da vida organizacional, pois destaca as visões estratégicas, as relações interpessoais, a espontaneidade das pessoas, ou seja, acentua a elegância do comportamento numa organização (roupas usadas pelos funcionários, ambientes de trabalho, produtos criados, etc.).

Ao abordar a questão da **linguagem organizacional**, elemento que está diretamente relacionado às categorias estéticas mencionadas e à cultura de uma organização, Gherardi (2009) expõe a ideia de que a ética e a estética estão frequentemente entrelaçadas à linguagem. Os julgamentos, ao se corrigirem as práticas incorretas, levam em conta não

apenas critérios de racionalidade instrumental, mas também de estilo, elegância, habilidade, capacidade de inovação e assim por diante.

Luce Giard (2009), citando Lévi-Strauss, na obra intitulada ‘A invenção do cotidiano’<sup>4</sup> trata da linguagem, nesse caso relacionada à culinária, como uma codificação de mensagens. Essas são compiladas por cada sociedade e permitem significar pelo menos uma parte do que a sociedade é, ou seja, a linguagem traduz inconscientemente sua estrutura. Da mesma forma, a linguagem organizacional pode ser entendida como rede de significações e códigos que permitem a caracterização de uma organização, levando em consideração os gestos, as palavras, os jargões e os artefatos. As formas de se comunicar em uma organização podem, muitas vezes, não ser compreendidas facilmente por um sujeito que não pertence àquele grupo, por isso a linguagem revela as peculiaridades do cotidiano organizacional. Giard (2009, p. 287) ainda explicita a ideia de que “um saber <bem entendido>” no universo culinário possui seus segredos e suas conviências, e que “a mais detalhada das receitas jamais conseguirá comunicar”. Assim, entende-se que a aprendizagem organizacional não se revela por meio dos manuais devidamente conservados de uma organização, mas principalmente por sua linguagem organizacional, com suas próprias codificações, exercendo a estética o papel de condutor para esse tipo de análise.

Em aspectos gerais, a estética organizacional pode ser utilizada como lente de estudo para enfoques diversos, tais como: liderança, poder, aprendizagem, ética. Estudar o caráter estético das organizações é enfatizar a subjetividade presente e inerente à vida organizacional, porém sem ignorar o aspecto objetivo também extremamente importante para a atuação de uma organização.

Conforme mencionei anteriormente, acredito ser impossível falar em estética organizacional e processos de aprendizagem nas organizações sem abordar a questão da cultura organizacional, embora esta não seja o foco do presente estudo. Assim, na próxima seção, apresento os principais pressupostos acerca deste tema.

---

<sup>4</sup> CERTEAU, Michel de; GIARD, Luce; MAYOL, Pierre. A invenção do cotidiano: morar, cozinhar. Trad. Ephraim F. Alves e Lúcia E. Orth. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

### 3.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O aumento do interesse acerca do tema cultura organizacional, tanto em âmbito acadêmico como profissional, segundo Alvesson (2002), começou na década de 80, quando se fizeram presentes diversos acontecimentos: mudanças na tecnologia de produção (expansão da alta tecnologia); sistemas de organização de trabalho (passagem do sistema mecanicista para o sistema orgânico); mudanças nos valores (tendência em envolver os funcionários ao invés de controlá-los); estilo de vida das pessoas em geral.

Alvesson (2002) aborda, em sua obra intitulada *Understanding Organizational Culture*, as diversas metáforas utilizadas para ‘cultura’, nos estudos organizacionais, e as dimensões que articulam essas metáforas, o que implica a maneira de se pensar cultura organizacional. É, no entanto, interessante ressaltar a posição avessa do autor frente à dimensão funcionalista da cultura organizacional. Essa dimensão propõe que a cultura, vista como um instrumento de diagnóstico ou relacionada diretamente com o desempenho organizacional, apresenta “possibilidades de moldar os membros da organização” (ALVESSON, 2002, p. 53), quando na verdade,

[...] cultura significa certo nível de profundidade, compromisso e inércia. Ela orienta e restringe. Ela muda de forma relativamente lenta e dolorosa, e raramente em plena conformidade com as intenções gerenciais (ALVESSON, 2002, P. 64)

Alvesson (2002) argumenta que, vendo as organizações como culturas, há possibilidade de se obter melhor entendimento ou, pelo menos, uma visão mais rica do que se passa nas organizações em termos de sentimentos, valores e ações das pessoas, na vida organizacional cotidiana. O mesmo autor expõe, no entanto, ser difícil estabelecer uma relação clara e causal entre cultura organizacional e algum outro aspecto específico da organização, o desempenho organizacional, por exemplo. Tentar fazer isso, na visão deste autor, é subestimar o valor e o potencial teórico da cultura, bem como ter uma visão simplista sobre ela. Assim, “a cultura é importante como forma de compreensão da vida organizacional em toda a sua riqueza e suas variações” (ALVESSON, 2002, p. 2).

A cultura organizacional não identifica um lugar simplesmente, ou seja, algo estático, mas um espaço, em que as relações entre os sujeitos são constituídas, em uma temporalidade única, pois as interações são constantemente modificadas. “Os espaços exibem operações que permitem percursos, passagens, intercâmbios, trocas, compartilhamentos” (CARVALHO, 2005, p. 106). Assim, o espaço é “o efeito produzido pelas operações que o orientam, o

circunstanciam, o temporalizam e o levam a funcionar em unidade polivalente de programas conflituais ou de proximidades contratuais” (CERTEAU, 1998, p. 202), ou seja, o espaço corresponde às práticas táticas. Ressaltando que no entendimento de Certeau (1998) tanto as práticas podem ajustar espaços a lugares, como revolver lugares em espaços.

Muitas práticas cotidianas (falar, ler, circular, fazer compras, preparar as refeições, etc.) são do tipo tática. “Essas táticas manifestam igualmente a que ponto a inteligência é indissociável dos combates e dos prazeres cotidianos que articula” (CERTEAU, 1998, p. 47). Contemporaneamente, se pode pensar em práticas do tipo tática, como: trabalhar, dirigir, lidar com o telefone celular. Elas são práticas realizadas no dia a dia, relacionadas a preferências pessoais, com aquilo que se gosta de fazer e que está de acordo com as características pessoais, principalmente práticas relacionadas à profissão e ao cotidiano de trabalho.

As práticas diárias de profissionais, bem como as interações constantes entre eles, em um ambiente organizacional, constroem instintivamente uma linguagem comum que identifica a comunicação realizada na organização. Essa linguagem pode ser entendida como um artefato organizacional, peculiar somente àquela organização, seja devido a símbolos compartilhados, valores enaltecidos ou ritos legitimados. Segundo Weick e Westley (2004), baseando suas explanações nas ideias de Normann (1985), a cultura é importante para a aprendizagem, porque age como símbolo e armazenadora de experiência passada e funciona como um instrumento para comunicar essa aprendizagem a toda à organização.

A comunicação numa organização pode ser baseada tanto em fatos passados, como nos que estão em acontecimento, bem como nos futuros. Eles podem dizer respeito a situações externas ao ambiente organizacional, mas principalmente às internas. A transmissão de informações entre profissionais de um mesmo local é em grande parte baseada em relatos, ou seja, na narração ou exposição de uma situação. Pode-se entender que

Todo relato é um relato de viagem – uma prática do espaço. A este título, tem a ver com as práticas cotidianas, faz parte delas, desde o abecedário da indicação espacial (“dobre à direita” [...]), esboço de um relato cuja sequência é escrita pelos passos, até ao “noticiário” de cada dia (“Adivinhe quem eu encontrei na padaria?”), ao “jornal” televisionado, [...] aos contos lendários, [...] às histórias contadas [...]. Essas aventuras narradas, que ao mesmo tempo produzem geografias de ações e derivam para os lugares comuns de uma ordem, não constituem somente um “suplemento” aos enunciados pedestres e às retóricas caminhatórias. Não se contentam em deslocá-los e transpô-los para o campo da linguagem. De fato, organizam as caminhadas. Fazem a viagem, antes ou enquanto os pés a executam. (CERTEAU 1998, p.200)

O que pretendo extrair desse trecho de Certeau (1998) se refere à capacidade de os profissionais, enquanto realizam suas práticas diárias, conseguirem expor uma situação a outra pessoa, de modo que essa pessoa internalize as informações e se imagine atuante

naquela situação. Essa visão de quase ‘viagem no tempo’ é extremamente relevante no cotidiano organizacional, pois possibilita o verdadeiro entendimento entre os profissionais e, conseqüentemente, o encontro de soluções, a antecipação de problemas, a geração de conflitos, dentre outros episódios, em que todos são constituintes da vida organizacional.

Para Alvesson (2002), a cultura organizacional representa algo muito vago e amplo. A análise cultural é mais delimitada e precisa, uma vez que é dirigida a fenômenos específicos, tais como: a maneira como as pessoas pensam estrategicamente, a maneira como as pessoas interpretam e respondem aos seus superiores, a maneira como as pessoas aprendem. Sob o ponto de vista do mesmo autor, a cultura não está primordialmente ‘dentro’ das cabeças das pessoas, mas em algum lugar ‘entre’ as cabeças das pessoas de um grupo, no qual símbolos e significados são publicamente expressos, como em interações de grupos, em reuniões de conselho e também em objetos materiais. Dessa forma, se pode compreender que

Cultura é então central, na compreensão de comportamentos, eventos sociais, instituições e processos. A cultura é o contexto no qual esses fenômenos se tornam compreensíveis e significativos. Significado se refere a como um objeto ou a um enunciado interpretado. Significado tem uma referência subjetiva [...] uma maneira de se relacionar com as coisas. Significado torna um objeto relevante e significativo (ALVESSON, 2002, p. 4)

Quanto ao símbolo, Alvesson (2002) expõe que ele é rico em significado, que condensa um conjunto mais complexo de significados em determinado objeto e, dessa forma, é capaz de comunicar o significado de uma “maneira econômica”. Conforme Alvesson, as pessoas, muitas vezes, possuem símbolos particulares, mas em um contexto organizacional ocorre o simbolismo coletivo, noção esta adotada na realização do presente estudo.

Diretamente articulados aos símbolos organizacionais estão os artefatos, já explorados na seção que tratou da teoria da estética organizacional. Gagliardi (2001) relata ser impossível, mesmo nos objetos mais práticos, separar sua função instrumental e seu significado simbólico. O autor entende que artefato (1990) é:

- a) um ‘produto’ da ação humana que existe independente de seu criador;
- b) algo ‘intencional’ que visa resolver um problema ou satisfazer uma necessidade;
- c) algo dotado de materialidade própria que é ‘percebido pelos sentidos’.

O autor compreende, portanto, o artefato dotado de sua própria corporeidade e fisicalidade (GAGLIARDI, 1990, apud STRATI, 2007). Para Strati (2007), um artefato organizacional deveria ser analisado em termos de seu ‘ser em uso’, enquanto parte integrante de práticas organizacionais ativas no curso de ação. Segundo Bechky (2008), a exibição e o uso de objetos podem ser visualizados como um mecanismo-chave para a sinalização de uma

associação, ou seja, “os artefatos podem ser usados para simbolizar a adesão individual em uma subcultura particular ou comunidade ocupacional” (BECHKY, 2008, p. 101).

Considerando o entendimento de que um artefato é produto da ação humana, a cultura também pode ser vista como um artefato organizacional, já que ela é construída coletivamente. Além da cultura, o corpo também pode ser compreendido na perspectiva de um artefato. Segundo Flores-Pereira (2007), o primeiro esforço neste sentido ocorreu com Mauss (2003), em seu trabalho intitulado ‘Técnicas Corporais’, publicado em 1965. Dentre os vários enfoques deste estudo, o que por hora é mais relevante, é o fato de que as técnicas do corpo são constituídas a partir da construção cultural que permeia o tempo-espço habitado por esses sujeitos (MAUSS, 2003, apud. FLORES-PEREIRA, 2007).

Na visão de Cavedon (2008), para se compreender cultura organizacional é preciso levar em conta:

- o nível dos artefatos e das criações: a arquitetura, o *layout*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;
- o nível dos valores, em geral, valores manifestos;
- o nível dos pressupostos inconscientes: as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que, ao se mostrarem adequados na solução de problemas, vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Desse modo, se torna imprescindível compreender a cultura como algo que não pode ser gerenciado e mobilizado, de modo a fazer as pessoas agirem, pensarem e se comportarem de acordo com as normas impostas pela direção de uma empresa, mas entender que “a cultura frequentemente funciona como uma fonte de resistência dos trabalhadores aos objetivos de gestão de controle” (ALVESSON, 2002, p. 11). Ao tratar da menção da cultura nos estudos organizacionais, Alvesson (2002, p. 12) diz: “precisamos de mais ‘imaginação cultural’ no estudo e prática da organização”.

Tendo apresentado os eixos norteadores do presente estudo, estabeleço na próxima seção, algumas possíveis aproximações teóricas entre eles.

### 3.4 TUDO ESTÁ IMBRICADO

Para fins didáticos, realizei, anteriormente, a apresentação dos aspectos mais relevantes dos eixos teóricos divididos em seções. Porém, acredito ser impossível, buscar



compreender os processos de aprendizagem a partir das práticas de trabalho, os dissociando dos temas estética e cultura organizacional. Os três temas – aprendizagem organizacional, estética e cultura organizacional – estão imbricados no cotidiano organizacional, pois, a partir das interações entre os sujeitos, são estabelecidos ‘acordos invisíveis’ no que tange a hábitos e costumes no local de trabalho.

Considerar a estética organizacional é considerar uma forma de conhecimento humano decorrente das faculdades perceptivas e da capacidade de se fazer um juízo estético sobre determinado evento ou objeto. Não há, no entanto, como desconsiderar a natureza e a maneira como as práticas de trabalho são realizadas para que essa forma de conhecimento seja construída e, igualmente, não há como dissociar a cultura organizacional que vai sendo construída a partir do modo de ação ou reação dos sujeitos de um grupo. Quando se considera que a teoria da estética organizacional coloca, em primeiro plano, os aspectos subjetivos e inerentes ao ser humano, também está presente a forma como o grupo compartilha seus valores e suas crenças.

Strati (2002) destaca a relação da estética com as práticas de trabalho, ressaltando a importância do ‘tato’ na realização de atividades, tais como as de um médico ‘sentindo’, no exercício de sua profissão, o que está fazendo, ou o simples ato de um profissional fazer anotações em uma reunião de trabalho. Aplicando essa ideia à vida organizacional, no que tange à prestação de um serviço ou à fabricação de um produto, esses processos requerem a participação de várias ‘mãos’, ou melhor, de vários ‘tatos’, de forma a realizar determinada ação, para que outra ação dê continuidade ao processo. Outra relação com a estética encontra-se nos sentidos da visão e da audição, pois, em todas as atividades organizacionais, é preciso ‘enxergar’ o que está ocorrendo e, em algumas atividades, é necessário ouvir e se comunicar com os atores envolvidos para que as atividades tenham continuidade coerente com a realidade do processo. Desse modo, a prática contínua das atividades profissionais dá origem ao cotidiano organizacional e à constante construção da cultura organizacional.

Para Merleau-Ponty (1962, apud YAKHLEF, 2010), o ser humano é visto como um ser complexo ‘mente-corpo’, o qual se relaciona com o mundo, por intermédio da prática social, por meio da percepção, sendo a percepção tanto um corpo, quanto uma atividade emocional e cognitiva. As ideias contidas na teoria da estética organizacional vêm ao encontro da compreensão do sujeito entendido como ‘mente-corpo’, ou seja, não somente dotado de capacidades intelectuais e racionais, mas também de sentidos, emoções e prazeres. No entanto, as faculdades sensoriais às quais faz referência a abordagem estética das organizações “não são tanto as faculdades inerentes à percepção humana e, sim, as faculdades

educadas e sofisticadas desenvolvidas por processos de construção social e coletiva” (STRATI, 2007, p. 77).

As práticas de trabalho, ou seja, as atividades cotidianas exercidas e compartilhadas pelos profissionais, no ambiente organizacional, estão imbricadas nas interações dos sujeitos. Há habilidades envolvidas que não se aprendem nos livros, mas constituem herança tácita de comunidades profissionais. “Culturas organizacionais estão em funcionamento e dão sentido à atividade cotidiana dessas organizações” (STRATI, 2007, p. 51). Na compreensão de Cook e Yanow (1993), a cultura constitui

[...] um conjunto de valores, crenças e sentimentos, acompanhados dos artefatos de sua expressão e transmissão (tais como mitos, símbolos, metáfora, rituais) que são criados, herdados, compartilhados e transmitidos a um grupo de pessoas que, parcialmente, distinguem o grupo de outros grupos. (COOK E YANOW, 1993, p. 370)

À medida que se entende a cultura de uma organização, “se torna mais visível os processos de aprendizagem, bem como a mesma é realizada entre os sujeitos inseridos em determinada organização, desse modo a aprendizagem é inerente à cultura” (WEICK; WESTLEY, 2004, p. 364). A maneira como os membros de uma organização agem de forma interativa em seu cotidiano, gerando informações e questionando sobre os modos de aprimorar suas atividades, demonstra a relação direta entre a cultura e a aprendizagem organizacional. À medida que a cultura é explicada, as pessoas percebem mais claramente a aprendizagem já realizada (NORMANN, 1985, APUD. WEICK E WESTLEY, 2004).

Weick e Westley (2004) argumentam que, quando os estudos organizacionais consideram as organizações como culturas, o enfoque está menos no conhecimento e no que ocorre na mente dos indivíduos e mais no que acontece nas práticas grupais. Ressalto, ainda, que “a atenção à cultura como um sistema organizacional ajuda-nos a compreender melhor não apenas a natureza da organização, mas também a natureza da aprendizagem” (WEICK; WESTLEY, 2004, p. 364).

A cultura organizacional permeia, além das práticas de trabalho, os processos de aprendizagem nas organizações, em que a estética se expressa entre os sujeitos, por meio de uma gama de símbolos e sentidos, os quais pertencem a cada espaço organizacional e o identificam de maneira singular.

Taylor (2002) salienta que, em seu entendimento, o discurso dos atores organizacionais acerca das experiências estéticas no dia a dia não é legítimo e que esse aspecto pode ser entendido como ‘mudez estética’. Essa ‘mudez’ existe, sob o ponto de vista de Taylor (2002), pois os membros de uma organização podem simplesmente não falar sobre

suas experiências estéticas ou negar a existência da estética por meio de comentários inteiramente intelectuais, sem a menção de aspectos relacionados aos seus sentidos. A ‘mudez estética’ “tem efeito, todos os dias, sobre as práticas organizacionais” (TAYLOR, 2002, p. 834) e possivelmente está relacionada com o modo como esses membros posicionam-se frente a suas experiências estéticas, estejam elas constantemente presentes nas práticas de trabalho ou não, configurando assim uma cultura organizacional própria.

Apesar de a cultura ser um conceito complexo e muito debatido, na opinião de Weick e Westley (2004), ela possui vantagem sobre outros conceitos porque a organização, ou mesmo sua estrutura, está inserida em produtos específicos, visíveis e tangíveis do sistema social. Os autores comentam que a cultura está inserida na linguagem (palavras, frases, vocábulos e expressões que os grupos individuais desenvolvem), nos artefatos (objetos materiais que um grupo produz, de máquinas a objetos decorativos, de edifícios a belas-artes), nas rotinas de ação (trocas sociais previsíveis dos rituais altamente estilizados pela convenção informal, mas socialmente estruturada, das saudações entre pessoas conhecidas). Esses elementos, no entendimento de Weick e Westley (2004), são os meios para produzir e compartilhar significados e os recursos com os quais outros artefatos culturais são criados. A partir disso, os autores discorrem sobre a relação de cada elemento com a aprendizagem. Como um dos objetivos específicos propostos, nesse estudo, é identificar e analisar as dimensões referentes aos artefatos e à linguagem da cultura organizacional da revenda de móveis pesquisada, apresento a seguir, as considerações dos referidos autores:

- **linguagem e aprendizagem:** a linguagem é um fenômeno social, vital à aprendizagem e à organização, pois aprender é usar a linguagem, comunicar em níveis interpessoal e intrapessoal;
- **artefatos e aprendizagem:** as organizações aprendem algo sobre seus atributos essenciais quando veem o que podem e o que não podem representar;
- **ações rotineiras e aprendizagem:** a aprendizagem não diz respeito aos inícios artificiais do estímulo que terminam numa resposta, mas diz respeito à situação pontual (aprendizagem como um momento nas ações rotineiras).

Pela análise do compartilhamento de atividades entre os sujeitos e suas interações, ou seja, em nível interpessoal, entendo ser possível compreender os processos de aprendizagem nas organizações. Segundo Linstead (2000), a estética mostra-se por meio de processos de mimetismo que envolvem inovação e bricolagem com o comportamento e os símbolos dos sujeitos.

De acordo com a teoria da estética organizacional, “a experiência que os sujeitos adquirem a partir de suas faculdades sensoriais e de seus juízos estéticos socialmente construídos é uma condição *sine qua non* da vida organizacional” (STRATI, 2007, p. 72). e lançar mão dos estudos culturais é “incentivar a reflexão crítica sobre as crenças, valores e compreensões das condições sociais” (ALVESSON, 2002, p. 11). Isto também pode auxiliar na compreensão dos processos de aprendizagem nas organizações.

#### 4 INGRESSANDO NO CAMPO E CONHECENDO SEUS ATORES

No decorrer do 2º semestre de 2010, eu já tinha a certeza quanto ao eixo teórico que iria conduzir a construção da presente dissertação, porém o campo ainda não estava definido. Com a mente borbulhando de ideias e a inquietação presente devido à incerteza do campo de pesquisa, decidi antes do final do ano de 2010, entrar em contato com a gerente comercial da revenda de móveis, Fernanda<sup>5</sup>, para falar acerca do meu interesse em pesquisar naquele local. Depois de um telefonema e de um *e-mail*, marcamos uma conversa que ocorreu no dia 11 de novembro de 2010. Mesmo conhecendo a Fernanda pessoalmente e tendo a visto há alguns meses na própria revenda, após uma visita rápida e sem a pretensão consciente de que aquele seria meu futuro campo de pesquisa, eu estava um pouco nervosa devido à incerteza de sua receptividade diante das minhas ideias. A conversa ocorreu na loja de conveniência do posto que se localiza em frente à revenda, acompanhada de um café e de um saudosismo de minha parte por rever a Fernanda. Após sua enérgica fala “No que eu posso te ajudar?”, me senti à vontade em compartilhar meu interesse e minhas ideias. Depois de alguns minutos de conversa, Fernanda aceitou tranquilamente meu convívio na revenda. Eu, ainda um pouco receosa, questionei sobre a necessidade de encaminhar um pedido de autorização à fábrica e sua resposta imediata foi “Não, para essas coisas eu tenho autonomia de decidir!”. Ficou combinado que, no mês de janeiro do ano seguinte, seriam feitas as combinações mais pontuais.

Dia 25 de janeiro de 2011, retornei à revenda para conversar com Fernanda e para recolher sua assinatura dando autorização para realização do estudo, tal autorização foi também assinada pela professora orientadora desta dissertação (vide Apêndice B). Durante a conversa, expliquei mais alguns detalhes da pesquisa, apesar de ela não se mostrar muito atenta e interessada nessas informações, e de como seria a partir dali minha postura como pesquisadora, principalmente pelo fato de já ter sido funcionária daquele estabelecimento. Dessa forma, ficou combinado que eu me apresentaria a todos os funcionários da revenda na próxima reunião geral, a qual acontecia geralmente semanalmente, às quintas-feiras, às oito horas da manhã.

Tomando por base as características do método etnográfico, foram realizadas apresentações aos grupos de profissionais da revenda, a fim de esclarecer os objetivos do estudo e obter consentimento verbal e documental dos pesquisados. Esses procedimentos

---

<sup>5</sup> Todos os nomes citados, nesse estudo, são fictícios.

foram muito importantes devido ao tempo que o método requeria de permanência em campo, pelo grau de profundidade para análise do cotidiano das práticas profissionais e por uma questão ética. Além disso, as apresentações e as conversas iniciais adquiriram grande relevância no sentido de ter meu primeiro contato com os sujeitos a serem pesquisados e para o estabelecimento de uma relação de confiança, concomitantemente ao ingresso no campo de pesquisa.

#### 4.1 MINHA ENTRADA EM CAMPO

A primeira reunião aconteceu dia 10 de fevereiro de 2011, estendendo-se o período de permanência em campo desde este dia até janeiro de 2012. Era uma quinta-feira chuvosa e o caminho até a revenda foi realizado por mim de ônibus, especificamente pela linha T7. Foi até engraçado, mas durante o trajeto do ônibus, eu me recordei do período em que trabalhei na revenda e inconscientemente meu corpo já conhecia as curvas e os embalos daquele itinerário feito pelo T7.

Cheguei à revenda e o portão principal estava fechado e chaveado, e como não possuía mais as chaves como antigamente, precisei esperar até que alguém chegasse para permitir minha entrada. Apesar do sono, na medida em que ingressei nos ambientes - passando pelo estacionamento até chegada na sala de projetos - minha memória foi acordando para alguns detalhes dos quais não me recordava, como as cores externas e internas dos ambientes. A reunião ocorreu na sala de projetos, pois a sala de reuniões, no andar de baixo, estava passando por reformas. No início da reunião, o gerente operacional Igor, que era casado com a gerente comercial, me apresentou para todos os presentes e pediu para que eu falasse sobre o estudo a ser realizado. Assim, sob uma luminosidade amena devido à chuva que caía fininha e diante de olhos curiosos, discorri brevemente o porquê de eu estar na revenda e quais eram meus interesses. Minha participação na reunião tinha também a finalidade de obter o consentimento verbal e documental dos funcionários – através do termo de consentimento livre e esclarecido (vide Apêndice C). Esses procedimentos mostraram-se muito importantes devido ao tempo que o método requeria de permanência em campo e pelo grau de profundidade nas observações, para a análise do cotidiano das práticas profissionais.

De modo geral, houve receptividade de todos, porém “uma ‘torcida de boca’, feita por um consultor de vendas, chamou minha atenção, pois ele parecia dizer: ‘Como será que isso

vai ser?!””(notas de campo, fevereiro de 2011). A reunião seguiu e, principalmente, Fernanda e Igor trataram de assuntos referentes à loja e eu desviei minha atenção momentaneamente para ouvir o barulho dos pneus dos carros deslizando pelo asfalto molhado e para observar um relógio que estava com seu horário errado, além de funcionar no sentido anti-horário. [Isso me deixou um tanto incomodada].

Nesse dia, decidi não permanecer após a reunião. Fui embora depois de uma breve conversa com Igor, para me informar acerca de algumas mudanças de funções ocorridas na revenda desde minha saída como funcionária. Além disso, achei que alguns funcionários poderiam se sentir inibidos com minha presença e, desse modo, achei melhor que se acostumassem com a ideia primeiramente.

No dia seguinte, 11 de fevereiro, participei da reunião com os instaladores. Esses profissionais eram os únicos que não possuíam a revenda como principal local de trabalho. Essa reunião acontecia geralmente nas sextas-feiras, também às oito horas da manhã, no depósito<sup>6</sup> de mercadorias da revenda localizado em outro estabelecimento, na zona norte de Porto Alegre. Minha participação nessa reunião teve como propósito a apresentação dos meus interesses de pesquisa aos instaladores. Apesar de eles não demonstrarem qualquer interesse pelo o que eu estava falando, foi importante realizar essa aproximação, pois, eu já tinha noção de como era a rotina de trabalho desses profissionais e que esporadicamente eu iria encontrá-los.

A apresentação para os instaladores tinha como objetivos esclarecer meu papel como pesquisadora e as intenções do estudo, uma vez que eles se encontrariam na revenda apenas em alguns momentos e eu os visitaria em algumas instalações. Na oportunidade, foram entregues os termos de consentimentos de pesquisa e recolhidas as assinaturas de concordância, como já ocorrera na reunião na revenda. Os encontros dos instaladores, geralmente eram rápidos no depósito, pois o primeiro horário agendado na casa dos clientes normalmente era às nove horas da manhã. A reunião, da qual participei, foi rápida e encerrada após Igor e o supervisor geral – Alexandre – tratarem de assuntos referentes às instalações que estavam em curso.

A partir da semana seguinte, fui me aculturando ao ritmo, às cores, aos cheiros e aos sons da revenda, e frequentei duas vezes por semana e permanecia na loja em turnos diferentes, de modo a perceber a movimentação interna dos funcionários. No entanto, a partir

---

<sup>6</sup> O depósito de mercadorias da revenda sofreu alteração de endereço durante minha pesquisa, porém não tive oportunidade para conhecê-lo. Não sendo ele o foco de observação e convivência, não tive a preocupação em realizar descrição do local.

do mês de junho de 2011 considerei ser mais indicado frequentar a revenda no mínimo um dia na semana, porém nos dois turnos de um mesmo dia, pois assim eu teria condições de compreender de maneira plena os processos internos, bem como a continuidade de algumas práticas de trabalho.

Em muitos dias, procurei seguir os horários de abertura e fechamento da loja - das 9 às 19 horas de segunda a sexta-feira e das 10 às 17 horas aos sábados - com uma hora e meia de intervalo no horário de almoço. Esse intervalo para o almoço era dividido em dois grupos: o primeiro grupo saía às 11h e 30min e retornava às 13 horas e o segundo saía às 13 horas e retornava às 14h e 30min. Essa prática era realizada com o intuito de sempre alguns funcionários estarem disponíveis, visto que o local era um estabelecimento comercial e os clientes podiam chegar em qualquer horário até seu fechamento. No entanto, os grupos que se ausentavam nos horários de almoço, dificilmente eram compostos pelas mesmas pessoas, pois dependia do volume e do ritmo de trabalho de cada um, em cada dia.

Uma vez que todos os funcionários, exceto os instaladores, deveriam trabalhar aos sábados, todos tinham o direito de tirar uma folga durante a semana. Desse modo, havia grupos determinados de pessoas que tiravam folgas nas segundas-feiras, ou nas terças-feiras, ou nas quartas-feiras. Essas folgas, bem como o horário de funcionamento da revenda, sofriam alterações durante os meses de janeiro e fevereiro, devido ao horário de verão e ao movimento de vendas durante esses meses. Desse modo, aos sábados o horário inicial era às 9 horas e o de fechamento às 13 horas, sendo os funcionários divididos em dois grupos, cada um trabalhava dois sábados de cada mês, sem tirar folga durante a semana, tendo folga na sexta-feira e no sábado seguinte ao trabalhado.

Além de frequentar todos os ambientes da revenda e permanecer nos espaços de trabalho dos funcionários, durante as horas em que estava em campo, também almocei acompanhando diferentes profissionais e em diferentes horários, normalmente na cozinha da revenda, a qual era destinada para o uso dos funcionários. Procurei estabelecer uma convivência harmoniosa com todos que trabalhavam na revenda, pois tanto o método de pesquisa, quanto a técnica de observação participante requeriam intenso envolvimento como pesquisadora com o grupo, porém com a clareza de que “o pesquisador deve sempre se lembrar de seu papel principal como pesquisador e desister-se o suficiente para coletar e analisar informações relevantes para o problema sob investigação” (BAKER, 2006, p. 172).

Além das reuniões semanais (nas quintas-feiras), da convivência em diferentes dias da semana, do acompanhamento em práticas de trabalho externas à loja, das visitas às instalações em casas de clientes e dos almoços, participei de um churrasco, de duas comemorações de



aniversário e de dois eventos para prospecção de clientes, realizados na própria revenda. Houve convite para outros dois eventos de integração dos funcionários na revenda, porém não pude participar. No entanto, não fui convidada e por isso não pude estar presente em alguns eventos externos à revenda, organizados pelos funcionários como forma de prospecção de clientes e divulgação da marca dos móveis revendidos. Todas essas oportunidades de convivência junto aos funcionários da revenda, colaboraram para meu entendimento da problemática deste estudo, a qual se refere à compreensão de como as práticas de trabalho e os processos de aprendizagem se configuram à luz da teoria da estética organizacional.

Além da observação realizada durante minha estada em campo, realizei entrevistas, como forma de buscar a compreensão de alguns detalhes dos aspectos pesquisados, os quais não poderiam ser facilmente visualizados e compreendidos sem alguns questionamentos. Na seção seguinte, esclareço acerca das diferentes áreas profissionais da revenda, do tipo de entrevista realizado, dos sujeitos entrevistados.

## 4.2 OS ATORES

Primeiro, destacarei as esferas profissionais presentes no campo de pesquisa, assim como as atribuições e o número (até minha saída de campo) de profissionais alocados em cada função organizacional.

1. **Arquitetos (consultores de vendas e técnicos)** – responsáveis por vendas dos projetos, atendimento ao cliente, negociação com os clientes, elaboração de projeto através de um *software*, elaboração de detalhamentos (desenhos dos projetos para fins de montagens) para os instaladores, saneamento de dúvidas aos instaladores em relação aos projetos, apresentação de soluções aos instaladores, caso haja erro nos projetos. Os consultores de vendas eram no total de 7 (sete) e os consultores técnicos passaram de 2 (dois) para 3 (três), com a seleção de um estagiário.
2. **Assessor de marketing** – responsável por prospecção de clientes e organização de eventos. Essa função passou a existir em meados do mês de outubro/2011 e somente uma pessoa foi alocada para realizar determinadas atividades.

3. **Auxiliar de serviços gerais** – responsável por manutenção da higiene e da limpeza de todos os ambientes da loja e preparação do café distribuído pelos ambientes. Somente uma pessoa realizava essa função.
4. **Funcionários do administrativo** – responsáveis por comunicação com os clientes e instaladores, agendamento das instalações com os clientes, controle do cronograma de instalações, pela realização dos pedidos das peças dos móveis à fábrica, compra de materiais de uso coletivo dos funcionários da loja, setor financeiro da revenda. Esse setor era composto por 4 (quatro) pessoas.
5. **Gerentes** – responsáveis por acompanhamento das vendas, das finanças e das ações para atingimento de meta de vendas; acompanhamento do desempenho de todos os outros funcionários da revenda; comunicação com a fábrica, quando necessário; negociação com os clientes em casos especiais; resolução de problemas organizacionais. Havia 1 (um) gerente comercial e 1 (um) gerente operacional.
6. **Instaladores** – responsáveis por estudo inicial do projeto; montagem dos móveis com o auxílio de ferramentas; questionamento aos arquitetos, caso haja alguma dúvida ou erro de projeto; ajustes às peças, caso seja necessário para a montagem; limpeza e retoques nos móveis; realização de assistências técnicas, quando necessário. Nessa esfera profissional, ocorreu uma mudança <sup>7</sup>drástica. Eram 10 (dez) instaladores contratados formalmente pela revenda, além de 6 (seis) profissionais terceirizados que realizavam as mesmas atividades. Porém, a partir do mês de junho de 2011, 7 (sete) instaladores foram sendo desligados da revenda e posteriormente mais uma dupla de instaladores terceirizados foi contratada, desse modo, perfazendo um total de 11 (onze) instaladores.
7. **Recepcionista** – responsável por atendimento ao telefone, pós-venda, recepção aos clientes que chegam à loja, organização das salas de atendimento e de materiais e

---

<sup>7</sup> Essa mudança ocorreu, segundo os gerentes Fernanda e Igor, pois os instaladores “estavam sendo muito relapsos em suas atividades, deixando montagens inacabadas e com muitas pendências”, o que não ocorria com os instaladores terceirizados, talvez pelo fato de esses receberem pagamento por instalação concluída. Assim, após decisão conjunta, Igor e Fernanda decidiram que grande parte dos instaladores seria terceirizada. O comunicado dessa decisão ocorreu informalmente pela Fernanda na sala de projetos, no dia 30 de agosto, quando ela comentou “Vai ser bem melhor pra todo mundo!” (notas de campo, agosto de 2011).

*folders* enviados aos clientes e arquitetos parceiros. Somente uma pessoa era alocada para essa função.

Em praticamente todas as esferas profissionais, o número de profissionais mencionado sofreu alterações durante minha estada em campo. Após a saída ou realocação de algum profissional, sempre ocorria, no entanto, a posterior seleção de outro profissional para preencher o número mínimo de funcionários de determinado setor para atendimento da demanda de trabalho.

A observação participante foi delimitada às dependências da revenda, ou seja, aos ambientes que fazem parte de sua estrutura, onde estão alocados os profissionais: arquitetos, gerentes, funcionários do administrativo, recepcionista, profissional de serviços gerais e assessor de *marketing*. Os momentos de convivência entre instaladores foram observados com menor incidência, pois eles passavam maior parte do tempo de trabalho na casa de clientes, em diversos bairros da cidade ou até mesmo em outras cidades.

Em relação às entrevistas, algumas tiveram caráter informal, sendo realizadas em momentos oportunos, quando algumas dúvidas surgiam acerca, principalmente, das práticas de trabalho. As entrevistas de caráter formal foram realizadas com todos os profissionais da revenda que fossem os únicos a realizar determinada função. Esse cuidado foi tomado como forma de levantar informações referentes àquela determinada função que o sujeito estivesse realizando. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para um editor de texto, por mim mesma. No Quadro 1, apresento o roteiro para as entrevistas em profundidade, elaborado com base no referencial teórico e considerando os objetivos do estudo.

Quadro 1 – Roteiro de entrevista

<b>OBJETIVO GERAL:</b> Identificar e analisar os processos de aprendizagem, à luz da teoria de estética organizacional, a partir das práticas de trabalho de profissionais, que atuam em uma revenda de móveis planejados.		
Objetivos Específicos	Eixo teórico norteador Aprendizagem Organizac. – AO; Estética Organizacional. – EO; Cultura Organizacional – CO.	Perguntas
Identificar e descrever as práticas de trabalho de cada função organizacional dos pesquisados	AO	<b>1. Conta-me como ingressastes na tua profissão.</b>
	AO e CO	<b>2. Conta-me como ingressastes na empresa.</b>
	AO, EO e CO	<b>3. Qual é a área em que atuas atualmente?</b> E quais são as atividades que tu executas? (Essas atividades sempre foram as mesmas, desde que ingressastes na empresa? Caso negativo, por que elas se modificaram?/ O que estas atividades exigem do teu corpo?/ Para realizar as tuas atividades que tipo de preparação/qualificação é necessário? / As pessoas que atuam na mesma função realizam suas atividades de forma parecida? Fala-me sobre isto. Existe alguma combinação prévia?)
	AO e CO	<b>4. Conta-me como é um dia do teu trabalho.</b> (No teu cotidiano de trabalho tu precisas resolver problemas? Que tipo de problemas?/ Como tu enfrentas as dificuldades de teu dia a dia de trabalho? / Quais contribuições tu acreditas que teu trabalho possui? - para a área de trabalho, para empresa / Tu acreditas que contribuis de alguma maneira para o trabalho de teus colegas? Por quê? Comenta.)
Identificar e compreender as percepções estéticas dos profissionais pesquisados.	EO e CO	<b>5. Para realizar teu trabalho de que precisas?</b> (de que recursos: ferramentas, materiais, documentos, etc. / Conta-me sobre os cuidados que tu precisas ter no dia a dia de trabalho. Existem procedimentos de segurança? Na tua opinião, são seguidos por todos?)
	EO e CO	<b>6. Como tu te sentes em relação ao teu trabalho? E em relação ao ambiente de trabalho?</b> (O que teu trabalho significa para ti? / Como tu te sentes em relação ao local de trabalho?)
	EO	<b>7. Imagina-te realizando</b> teu trabalho, que cheiro ele tem? E o cheiro do local? Que gosto? Que textura? Que som? Que visão? (O que é mais fácil e mais difícil de realizar em teu trabalho? / O que te agrada e desagrada em teu trabalho? - em relação a todos os âmbitos: atividades/colegas/ambiente)
	EO	<b>8. O que tu acreditas que seja necessário para realizar teu trabalho de maneira bem feita?</b> (Como tu sabes que teu trabalho está bonito ou feio? E bem feito ou mal feito? / Já aconteceu de tu teres que realizar um trabalho (ou modificações nele) em que teu gosto pessoal é diferente do gosto do cliente? Caso afirmativo: Poderias contar uma situação em que isto tenha ocorrido?)

Continua

Quadro 1 – Roteiro de entrevista

<b>OBJETIVO GERAL:</b> Identificar e analisar os processos de aprendizagem, à luz da teoria de estética organizacional, a partir das práticas de trabalho de profissionais, que atuam em uma revenda de móveis planejados.		
Objetivos Específicos	Eixo teórico norteador Aprendizagem Organizac. – AO; Estética Organizacional. – EO; Cultura Organizacional – CO.	Perguntas
Identificar e analisar as dimensões referentes aos artefatos e à linguagem da cultura organizacional da revenda de móveis pesquisada.	AO e CO	<b>9.Como tu acreditas que as pessoas aprendem?</b> (Como tu acreditas que aprendeste o trabalho que realizas hoje na empresa? / Quais são as oportunidades de aprendizagem que a empresa tem te oferecido? Exemplifica./ E quais são as situações de aprendizagem que o teu dia a dia de trabalho tem te oportunizado? Exemplifica. / Como tu identificas as necessidades de aprendizagem em teu trabalho?)
	AO, EO e CO	<b>10. O que tu acreditas ter aprendido desde que ingressaste na empresa? E como tu acreditas que aprendeste isto? Exemplifica</b> (Tu acreditas ter aprendido algo sobre ti mesmo desde que estás na empresa? E desde que estás no cargo atual? Caso tenhas aprendido, o que esse aprendizado significou para ti? E para teu trabalho? / O que contribui para que tu aprendas? E o que dificulta tua aprendizagem? Poderias relatar uma situação em isto tenha ocorrido?)
	AO e CO	<b>11.Como é o relacionamento com os teus colegas de trabalho?</b> (consultores/gerentes/montadores/pessoal do administrativo/arquitetas) (Em tua opinião, a interação com os outros colegas da empresa te trouxe novas percepções? Caso afirmativo: Comenta/exemplifica. / E isto influenciou tuas ações? E tuas atitudes no desenvolvimento do teu trabalho?/ Tu dirias que aprendeste com estas interações? Comenta.)
	AO, EO e CO	<b>12.Como tu recebes os novos colegas de trabalho? Exemplifica</b> (Ajuda-os no aprendizado sobre o trabalho que irão realizar? Como tu fazes isso? / E nesse auxílio, tens dificuldade em expressar em palavras alguma ação relacionada ao trabalho? Exemplifica. / Algum colega de trabalho, que não tenha ingressado recentemente na empresa, te pede auxílio quanto a alguma prática de trabalho? Caso afirmativo: poderias relatar uma situação? Como tu procedes? E neste auxílio, quais dificuldades e facilidades tu tens? Exemplifica.)
	AO e CO	<b>13.Se tivesses que ensinar teu trabalho para um novo funcionário como procederias?</b> Quais conselhos lhe darias?

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os setores em que havia funcionários realizando uma mesma função, utilizei como critério de escolha o tempo de trabalho na revenda, ou seja, entrevistei profissionais com tempos diferentes de experiência em sua função na loja. Esse critério precisou ser utilizado em relação aos arquitetos e aos instaladores. As entrevistas foram realizadas, em um único

encontro, com as pessoas que se mostraram mais solícitas com a ideia. O período de realização das entrevistas estendeu-se de junho de 2011 a janeiro de 2012, conforme a disponibilidade dos profissionais. Apesar do agendamento prévio de todas elas, nenhuma foi realizada exatamente no dia ou horário marcados. Durante o desenvolvimento de todas as entrevistas, houve pelo menos uma interrupção, por algum colega de trabalho ou por um telefonema.

O Quadro 2 apresenta os profissionais entrevistados e informações relevantes sobre eles.

**Quadro 2 – Perfil dos entrevistados**

<b>NOME</b>	<b>FUNÇÃO</b>	<b>TEMPO NA REVENDA</b>	<b>FORMAÇÃO</b>	<b>IDADE</b>	<b>OBSERVAÇÕES</b>
Alexandre	Supervisor Geral	5 anos	Superior incompleto (Graduação em andamento em Administração)	31 anos	Iniciou suas atividades na revenda como Instalador
Igor	Gerente Operacional	4 anos	Superior completo (Graduação em Arquitetura e Urbanismo)	31 anos	
Júlia	Consultor Técnico	1 ano	Superior completo (Graduação em Arquitetura e Urbanismo)	32 anos	
Andressa	Assessor de Marketing	2 anos	Superior completo (Graduação em Enfermagem)	30 anos	Iniciou suas atividades na revenda como Consultora de Vendas
Fabrcio	Consultor de Vendas	2 anos	Superior completo (Graduação em Arquitetura e Urbanismo)	28 anos	
Sílvia	Consultor de Vendas	2 anos	Superior completo (Graduação em Arquitetura e Urbanismo)	41 anos	
Amanda	Consultor de Vendas	5 anos	Superior completo (Graduação em Arquitetura e Urbanismo)	34 anos	
Raquel	Auxiliar Administrativo	2 anos	Superior incompleto (Graduação em andamento em Administração)	23 anos	
Michele	Auxiliar Administrativo	3 meses	Ensino Médio	37 anos	
Luciana	Recepcionista	3 anos	Ensino Fundamental	36 anos	Iniciou suas atividades na revenda como Auxiliar de serviços gerais
Susana	Auxiliar de Serviços gerais	4 anos	Ensino Fundamental	63 anos	
José	Instalador	1 ano	Ensino Médio	36 anos	Instalador terceirizado
Roberto	Instalador	5 anos	Ensino Médio	33 anos	

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para delimitação desse estudo, a investigação não se deteve aos aspectos psicológicos dos sujeitos para entender seus juízos estéticos ou o que os motivava a agir de determinada forma. Minha atenção focou-se na compreensão dos processos de aprendizagem, a partir das práticas de trabalho, à luz da teoria da estética organizacional. Por se tratar de uma etnografia, realizei a descrição interpretativa, baseada no posicionamento de Jacobson (1991):

Nesse tipo de descrição-interpretação, adotar um enfoque etnográfico consiste em elaborar uma representação coerente do que pensam e dizem os nativos, de modo de que essa 'descrição' não é nem o mundo dos nativos, nem é o modo como eles o veem, e sim uma conclusão interpretativa que o pesquisador elabora. (JACOBSON, 1991, p. 4-7 apud GUBER, 2011)

Além das informações advindas do diário de campo e das entrevistas, utilizei como material de apoio, algumas fotografias dos ambientes da loja, pois “as imagens são onipresentes na sociedade e [...] um estudo que incorpore imagens na criação pode ser capaz de revelar algum conhecimento sociológico que não é acessível por nenhum outro meio” (BANKS, 2009, p.17-18). A autorização para realizar fotos nos ambientes da revenda foi dada pelos funcionários da revenda, quando assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Além da ação de vender, a revenda pesquisada tinha como atividade central a elaboração de projetos arquitetônicos direcionados aos interiores de residências ou estabelecimentos comerciais/profissionais. Durante minha estada em campo, senti necessidade de buscar informações acerca da arquitetura, como forma de compreender mais facilmente a linguagem utilizada pelos profissionais da revenda, assim como melhor entender esse ramo de atividade. A seguir, esclareço algumas noções importantes da arquitetura, principalmente de interiores, de aspectos do ato de ‘habitar’ e de algumas peculiaridades da evolução histórica.

## 5 A ARQUITETURA E OS MÓVEIS PLANEJADOS: noções do ‘habitar’

O trabalho do arquiteto reside em dois tempos.

O primeiro é o tempo do pensamento e da realização quando as obras são concebidas, projetadas e executadas; estes momentos estão cheios de memórias, de necessidades e de desejos e acontecem no presente e na matéria.

O segundo tempo é um pouco mais vago, ele habita o futuro, ainda não é texto, nem forma, é amigo da vontade que o inexistente tem de acontecer, está latente em algum lugar desconhecido e a qualquer momento pode tornar-se real.

João Diniz

Definida por Mancuso (2010, p. 144), a arquitetura é a “arte de compor e construir edifícios para qualquer finalidade”, levando em consideração o conforto humano, a realidade social e o sentido plástico da época em que se vive. Essa arte, segundo a autora, é uma das mais antigas da humanidade. Um exemplo exposto por ela são os escritos medievais, os quais eram ilustrados com uma figura representativa de Deus, segurando um compasso e um esquadro, sendo essa uma representação do arquiteto do universo.

O profissional de arquitetura pode ser considerado, conforme Mancuso (2010), como aquele que idealiza e projeta uma construção, dominando arte da composição, do conhecimento dos materiais e de suas técnicas, da experiência na execução de obras. Segundo Machado (2011, p. 92) “as formas arquitetônicas induzem o indivíduo a uma noção espacial que é percebida por cada um de acordo com sua cultura”, assim como a cultura em que o profissional de arquitetura se depara pode influenciar sua arte de compor.

Um dos nichos de trabalho de um profissional de arquitetura é a composição e organização dos interiores de ambientes. Mancuso (2010, p. 14) explana que, no Brasil, já se somam cinco séculos da arte de morar e que parte da história da sociedade pode ser contada pela evolução na maneira de morar. Segundo Machado (2011, p. 92), “a casa é um espaço datado de valores socioculturais, do *modus vivendi* próprio de cada temporalidade, onde a arquitetura revela o homem que a habita”.

Machado (2011) explora essa evolução em sua obra intitulada ‘Interiores no Brasil – a influência portuguesa no espaço doméstico’, na qual relata acerca das diversas influências que



a arquitetura residencial e pública brasileira recebeu de nacionalidades como a portuguesa e a francesa, desde a chegada da família real, em 1808. A autora contribui de maneira significativa com a publicação dessa obra que é fruto de sua dissertação de mestrado, pois investiga uma área pouco estudada, ao focar sua pesquisa nos interiores domésticos brasileiros. Machado (2011) descreve as mudanças que a arquitetura brasileira sofreu, a partir de acontecimentos históricos, bem como as adequações dos espaços devido às alterações econômicas e sociais, desde o Brasil colônia, passando por um era neocolonial, até a modernidade.

A Semana de Arte Moderna, em 1922, foi uma ocorrência histórica, da qual eclodiu o movimento modernista de arquitetura no Brasil.

Os sete dias de eventos representaram uma verdadeira renovação na linguagem, sempre na busca de experimentação, liberdade criadora e ruptura com o passado, tanto na poesia, na música, nas artes plásticas, na escultura como nas maquetes de arquitetura (MACHADO, 2011, p. 56)

Machado (2011) expõe que, na década de 1930, o fortalecimento do modernismo e suas inovadoras propostas estéticas expressam significativa mudança na arquitetura e nas artes decorativas no Brasil. A ditadura militar, em 1964, é outro marco a ser levado em conta, pois com a rígida censura, especialmente acerca das atividades culturais que, “[...] para os militares, representavam focos de comunistas” (MACHADO, 2011, p. 61), muitos arquitetos precisaram trabalhar no exterior.

Em termos da evolução e das adaptações dos espaços internos das residências brasileiras, é relevante destacar, primeiro, a delimitação entre os espaços públicos e privados. Segundo Machado (2011), isso foi sendo realizado a partir da segunda metade do século XVIII, tomando força no século XIX. Até então espaço público e privado eram confundidos, ou seja, espaços eram compartilhados por moradores e visitantes no interior das residências, em que ambos realizavam diversas atividades em um mesmo espaço, inclusive dormir. A partir do século XVIII, a casa deixa de ser um local de trabalho e torna-se menos pública, conseqüentemente diminuindo de tamanho. Na segunda metade do século XIX, o espaço interior das casas mais ricas sofreu uma reformulação, segundo Machado (2011). Houve a definição do interior da residência em três áreas: social, íntima e de serviços, delimitando onde as visitas seriam recebidas, as atividades íntimas seriam feitas, os espaços de circulação dos empregados.

Machado (2011) mostra outro fator relevante, ao se pensar na preocupação da delimitação entre o espaço público e o privado: a insegurança.

A cidade amplia todas as noções de anonimato, indiferença, solidão e medo que estão explícitas nas relações humanas. Isso faz com que o homem procure avidamente o enriquecimento de seu espaço privado ao tentar recuperar valores que o domínio público não pode oferecer. A casa, lar ou habitação expressa a sistematização defensiva do indivíduo mediante uma sociedade caracterizada pela tensão e agressividade. (MACHADO, 2011, p. 96)

A autora defende que os indivíduos da contemporaneidade, com o aumento da violência e da insegurança, nos grandes centros urbanos, reinventam suas moradias para se protegerem, estabelecendo novas formas de habitar, com o isolamento em suas casas ou em condomínios. Surge o apartamento, que desde os anos de 1930, foi adotado como “uma nova forma de habitar vertical [...] alcançou o *status* de moradia contemporânea ideal, segura e prática” (MACHADO, 2011, p. 103).

Mancuso (2010) relata que, em uma residência se pode enumerar vários ambientes, “sendo que alguns existem há muitos anos e persistem em suas características básicas e outros foram sendo agregados à casa familiar juntamente às características da vida moderna” (MANCUSO, 2010, p. 14). Um exemplo disso é a evolução das imensas casas coloniais para os modernos e compactos apartamentos, representando mudança no estilo de vida e nas relações sociais. Essa transformação, no sentido de induzir o ser humano a explorar de forma diferenciada um novo espaço arquitetônico de sua casa, decorre, de acordo com Mancuso (2010), de dois fatores: a crescente tecnologia e a busca por segurança. dois exemplos desses fatores são a utilização do computador, que segundo a autora, é atualmente o centro de atenção de toda a família; a anexação das sacadas nos apartamentos, que “são espaços que funcionam como extensões cobertas da casa [...] o fechamento envidraçado dessas áreas tornou-se muito comum, protegendo-os das intempéries e, ainda assim, dando visão ampla do exterior, integrando-o ao interior” (MANCUSO, 2010, p. 20). Outro exemplo trazido por Machado (2011) é o surgimento de novos espaços, a partir do final do século XX, como *home theater*<sup>8</sup>, cozinha *gourmet*<sup>9</sup>, e o retorno dos escritórios, chamados de *home office*, agora integrados ao espaço da casa. Por esses exemplos, compreende-se que os ambientes residenciais são organizados de acordo com as necessidades dos indivíduos e que, desde o Brasil colonial, inúmeras foram as transformações nos espaços internos das residências. São exemplos de alterações: as cozinhas, antes localizadas na área externa das casas e destinadas somente aos empregados; as salas de visitas com grande extensão, destinadas à recepção de

---

<sup>8</sup> Aparelhagem que permite a reprodução de áudio em diversos canais.

<sup>9</sup> Estilo de cozinha, segundo Machado (2011), que integra a parte social da casa à vida social dos moradores, em que o cozinheiro não fica isolado e os equipamentos ficam à vista de todos.

vizinhos e familiares; a evolução dos hábitos de higiene que culminou com a materialização do que hoje se conhece por banheiro.

Machado (2011) diz que as alterações nos hábitos, nos rituais familiares e no cotidiano dos indivíduos advêm das modificações ocorridas na sociedade e no espaço do habitar. Inclui-se aí a mudança do papel da mulher na sociedade, pois, segundo a autora, a evolução do espaço de morar deve-se, em grande parte, a essa transição, ou seja, à entrada da mulher no mercado de trabalho, ocupando seu tempo com outros afazeres além dos domésticos, diferentemente do tempo em que ela “só deveria sair de casa, devidamente acompanhada” (MACHADO, 2011, p. 99) e somente para eventos especiais.

Da Matta (2004) ressalta peculiaridades de uma casa brasileira:

Quando se fala da casa no Brasil não estamos nos referindo simplesmente a uma residência, mas um espaço dotado de sentimentos, personalidade e história. Mesmo nas casas mais simples, encontramos valores resguardados, respeitados e preservados nas tradições de família. Estas tradições manifestam-se no mobiliário, na culinária ou nos hábitos, conduzindo a uma percepção do grupo familiar como tendo uma personalidade comum. (DA MATTA, 2004, p.13)

A arquitetura de interiores, foco da organização pesquisada, praticamente não existia no século XIX e até meados do século XX, como esclarece Mancuso (2010). Ela não se limita, porém, à realização de projetos para residências, pois “nos anos 70 o advento dos *shopping centers* gerou uma demanda fantástica, que não parou de crescer” (MANCUSO, 2010, p. 101) em relação à solicitação de projetos arquitetônicos para ambientes comerciais.

Há diferenças entre ambiente residencial e comercial:

Entende-se por ambiente residencial aquele local a ser desfrutado por uma pessoa ou família em suas tarefas e vivências cotidianas, cujas finalidades principais sejam referentes ao lazer, ao repouso, à convivência. (MANCUSO, 2010, p. 13)

Quanto ao ambiente comercial, são inúmeras as possibilidades, segundo Mancuso (2010), pois não se refere somente ao comércio, mas “a todo ambiente não residencial” (MANCUSO, 2010, p.14). O ambiente comercial abarca desde lojas e escritórios, até hotéis e clínicas.

Especificamente quanto ao mobiliário, Machado (2011) conta que o mesmo, a partir da metade do século XIX, adquire significado de exibição de riqueza e poder, com a exposição de inúmeros objetos em ambientes como as salas de visitas. Esses elementos eram diversos: cadeiras, poltronas, sofás, conversadeiras, cortinas, tapeçarias.

Machado (2011, p. 82) relata que, no final da década de 1930, a arquitetura moderna “estava se sedimentando, embora os móveis fabricados no Brasil ainda tivessem características tradicionais, constituindo cópias de móveis ingleses e franceses [...] executados

basicamente em madeira”. Machado (2011) esclarece que os primeiros móveis modernos continuavam sendo fabricados de forma artesanal, diferentemente dos europeus, “pois a indústria moveleira ainda não estava familiarizada com a recente matéria-prima industrializada” (MACHADO, 2011, p. 82). No entanto, conforme Machado (2011) os móveis já eram comercializados em lojas especializadas, apesar de não terem sua fabricação em série. Especificamente, na década de 1940, Machado (2011) descreve que a imagem da casa brasileira conjugava arte e espaços modernos com a presença de mobiliário e objetos do período colonial. A composição de cada casa, desde os séculos passados, condizia com a riqueza de seu proprietário, o qual podia investir e incorporar aos ambientes da residência um mobiliário de acordo com as tendências de cada época.

Segundo Miguel (2003), a evolução do móvel moderno estava associada ao movimento contemporâneo da arquitetura, cujos novos princípios levariam a uma concepção espacial, em que até o mobiliário passou a ser visto como parte integrante de um edifício. Machado (2011) destaca que um dos grandes precursores do mobiliário moderno no Brasil foi o português Joaquim de Albuquerque Tenreiro, que aprendeu o ofício da madeira com o pai e o avô. Segundo a autora, Tenreiro chegou a desenvolver estilos do mobiliário francês, inglês, português, holandês e até árabe. Ele foi pioneiro ao estudar o que se conhece hoje por ergonomia, no sentido da melhor adequação do mobiliário às suas funções. De acordo com Machado (2011), Tenreiro fundou sua própria empresa em 1942, a qual revolucionou o *design* do mobiliário brasileiro, até hoje seus móveis servem de referência à indústria moveleira.

A partir dos anos de 1970, como reflexo do ‘milagre econômico’, Machado (2011) menciona que a cozinha das residências brasileiras se automatizou com a utilização de eletrodomésticos, principalmente com o uso de elementos como a geladeira, fogão e pia. Desde então, a ergonomia e a funcionalidade passaram a ser as principais preocupações da arquitetura de interiores, surgindo as primeiras empresas especializadas em cozinhas moduladas. Outro fator destacado por Machado (2011) é o desempenho da mulher em dupla jornada, passando a exercer atividades profissionais e domésticas. Por exemplo, sua permanência na cozinha diminuiu, as atividades precisam ser otimizadas e os espaços racionalizados.

Mancuso (2010) explica que os móveis podem ter desenho especial, os ditos móveis sob medida ou planejados, os outros são considerados móveis soltos. A utilização de móveis sob medida, no ponto de vista dessa autora, é a possibilidade de integração de diversos ambientes, devido a suas características e à possibilidade de aproveitamento dos espaços de forma mais efetiva. “Os móveis sob medida são apresentados ao cliente geralmente em

plantas<sup>10</sup> e vistas<sup>11</sup>, e juntam-se a esses desenhos mostras de madeiras sugeridas, puxadores<sup>12</sup> e rodízios mais aconselháveis” (MANCUSO, 2010, p. 69).

Não há, na literatura, uma definição ou conceito de móvel planejado, mas ele pode ser descrito como um móvel composto de várias peças ou módulos<sup>13</sup>, cuidadosamente encaixados, de modo a aproveitar todo o espaço em que ele for instalado (vide Figura 1). O material que constitui essas peças comumente é a madeira, atualmente na composição MDF.

**Figura 1 – Foto de uma cozinha planejada do *showroom* da revenda (Data: 06/12/2011)**



Fonte: material de campo

Mancuso (2010) alega que, para a formatação da composição geral do móvel, é preciso ter muito cuidado, “pois uma simples variante sendo modificada pode provocar mudanças em todo o projeto” (MANCUSO, 2010, p. 69). Os móveis sob medida, segundo Mancuso (2010), dão margem a erros de execução, devido a à má compreensão de um ou outro detalhe, seja por parte do instalador, seja por parte do cliente, pois, diferente dos móveis soltos, não é possível sentir ou ver os móveis sob medida, muito menos sentar neles ou tocá-los antes de sua instalação. Mancuso (2010) relata que, em um projeto residencial, o cliente é o elemento mais significativo, sendo ele o motivo-chave da existência do espaço. Deriva daí a importância de se compreenderem suas aspirações para só então transformá-las em projeto, pois será a personalidade do cliente a ser expressa, através da habilidade e da criatividade do arquiteto.

<sup>10</sup> “Genericamente, desenho que representa a projeção horizontal de um elemento da construção, de uma edificação, de um terreno ou de uma área.” (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 481)

<sup>11</sup> “No desenho arquitetônico, projeção vertical de um dos lados da edificação, de parte dela ou de elemento ou peça da construção.” (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 664)

<sup>12</sup> “Peça frequentemente de metal, madeira ou plástico, por onde se puxa ao abrir gavetas, portinholas e portas.” (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 523)

<sup>13</sup> “Medida utilizada como unidade padrão, à qual se sujeitam as dimensões do projeto a fim de simplificar e ordenar seu desenvolvimento e facilitar a execução da obra.” (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 394)

Mancuso (2011) defende a importância de todo arquiteto ter conhecimentos na área da psicologia para melhor entendimento da personalidade dos clientes com os quais irá lidar. Todavia, a ação de intuir também possui sua relevância, pois “a bagagem que trazemos em nosso subconsciente pode vir à tona através de um ato intuitivo e uma tomada de decisão” (MANCUSO, 2010, p. 32). A comunicação entre o arquiteto e o cliente é um fator de grande relevância, como defende Mancuso (2010). Atualmente, há inúmeros programas de computador que facilitam a troca de informações entre um leigo e um profissional. Exemplos desses programas são,

As perspectivas tridimensionais, feitas no CAD<sup>14</sup> ou a visualização no Promob<sup>15</sup>, de todo o mobiliário sob diversos ângulos. Estas técnicas fazem o cliente sentir-se como se estivesse dentro do ambiente trabalhado. (MANCUSO, 2010, p. 57)

Outro aspecto, citado por Mancuso (2010), refere-se à importância de realizar um programa de necessidades do cliente, buscando informações importantes, como: ambientes a serem trabalhados, pessoas envolvidas, faixa etária e atividades dessas pessoas, o que deve ser mantido no ambiente, cores prediletas, estilo/ritmo de vida. A partir do conhecimento das informações relevantes, o arquiteto está apto a elaborar o projeto de um ou mais ambientes solicitado pelo cliente.

Para que um projeto alcance o sucesso desejado, tanto para o cliente quanto para o arquiteto, é necessário que ambos sejam sinceros: o cliente expressando suas reais necessidades de utilização do espaço e o profissional esclarecendo as reais possibilidades de aproveitamento da área disponível. Há o investimento financeiro e emocional do cliente ao projetar, em sua mente, o ambiente no qual habitará, e a prática profissional do arquiteto possibilitará a concretização dessa ideia. Como menciona Mancuso (2010, p. 34), “o *habitat* humano representa seu ‘Eu’ mais profundo, ele é reflexo do que somos, de como agimos perante as situações, nossas reações, enfim”.

Após esta aproximação com o ramo arquitetônico e com base na ideia de Geertz (1978) de que a etnografia constitui uma densa descrição, no sentido de que a cultura está entrelaçada ao corpo de uma etnografia, a partir de descrições minuciosas, para então se tirar grandes conclusões diante de pequenos fatos, mas densamente entrelaçados, descreverei a estrutura da revenda, assim como os ambientes físicos internos.

Essa descrição tem o intuito de dar nitidez ao foco desse estudo. Ela permitirá ao leitor realizar sua ‘observação participante imaginativa’<sup>16</sup>, pela compreensão dos espaços existentes na revenda e pela identificação dos locais mencionados no decorrer desse estudo.

---

<sup>14</sup> Tipo de *software* utilizado para criação de projetos de interiores.

<sup>15</sup> Idem anterior.

## 5.1 A REVENDA DE MÓVEIS PLANEJADOS

Situada em uma bela rua de um bairro nobre da cidade de Porto Alegre, a revenda não se destacava de maneira significativa por sua fachada, devido ao estreito espaço em que a ela se encontrava, se comparado com os espaços de outras revendas concorrentes. Além da cor branca e cinza da fachada da loja, um jardim bem cuidado com um enorme coqueiro completava a primeira visão que se tinha da revenda. Como a maioria dos estabelecimentos de vendas, a loja possuía uma vitrine, distribuída em dois andares, com ambientes modernamente decorados, visualizados através de um vidro transparente e sem aberturas. À noite também era possível vislumbrar a fachada, devido à luminosidade artificial estrategicamente instalada, de maneira a destacar os ambientes da vitrine.

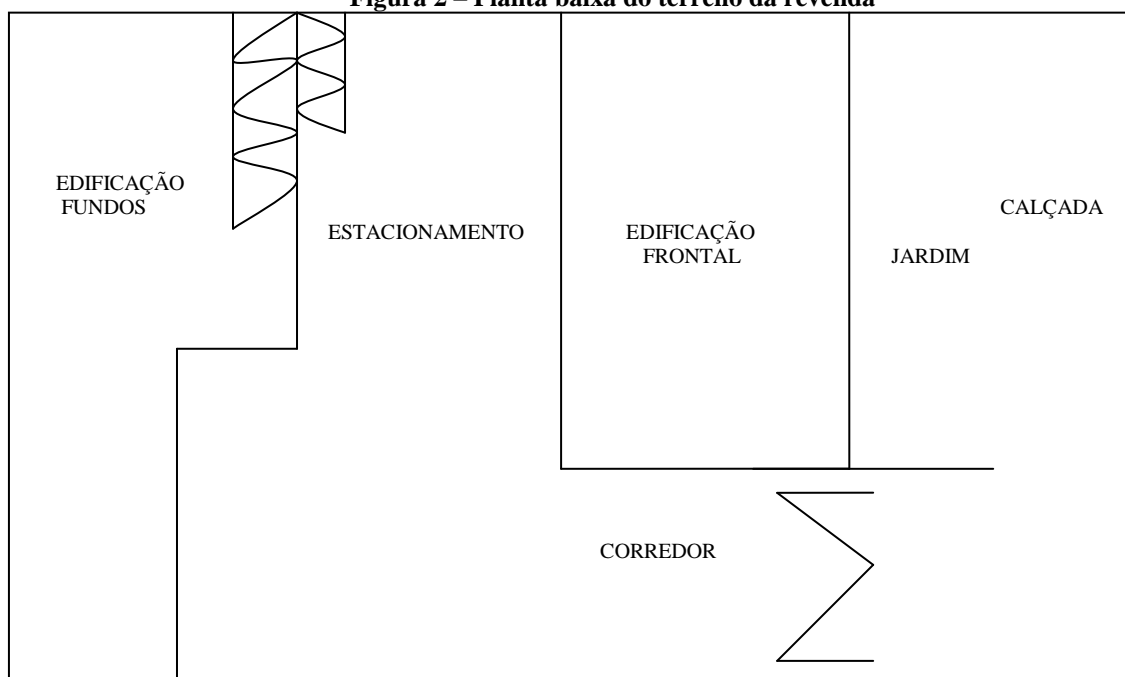
A principal entrada à loja era através de um portão branco, de ferro, que sempre ficava aberto em horário comercial (das 9 às 19 horas). Caso a chegada à loja fosse a pé, era preciso caminhar alguns metros além da calçada e ingressar pela porta principal do estabelecimento, localizada do lado direito, precedida de 3 (três) degraus de uma pequena escada de pedra cinza. Se a pessoa que chegasse à loja de carro, era necessário ingressar pelo portão, estacionar o carro no pequeno estacionamento, para então caminhar, em torno de 50 metros, e ingressar pela mesma porta principal.

A estrutura física da revenda (vide Figura 2) era dividida por um estacionamento, sendo que nas extremidades estavam os espaços de trabalho dos funcionários, ambas as estruturas eram retangulares e compostas de dois andares. A distância, entre as duas estruturas, era em torno de 30 metros.

---

<sup>16</sup> Conceito apresentado por Strati (2007), em que o leitor, a partir da evocação – observação participante realizada na imaginação – e da ativação de suas faculdades sensoriais, visita a organização sem jamais entrar fisicamente nela.

**Figura 2 – Planta baixa do terreno da revenda**



Fonte: Elaborado pela autora

Os dois andares da estrutura frontal da revenda eram de alvenaria<sup>17</sup>, pintada de cor branca e com piso interno em porcelanato branco com brilho. No primeiro andar, estavam localizados: recepção (à esquerda de quem entra); *showroom*<sup>18</sup>, com 6 (seis) ambientes de móveis planejados - da marca da revenda - em torno desse andar, no formato da letra 'U' com abertura para o lado esquerdo de quem estivesse na porta principal; lavabo para utilização, principalmente dos clientes (à direita de quem entra); sala do gerente operacional, localizada no canto superior esquerdo desse andar. Entre essa última sala e a recepção, havia uma escada com dois lances (em torno de quinze degraus) até o segundo andar. Logo ao ingressar nesse andar, à esquerda estava a sala do gerente comercial e à direita uma das salas de atendimento. Após, em torno de 5 (cinco) passos, já se encontrava o primeiro ambiente do *showroom* desse andar (no total de 5 ambientes). À frente desse ambiente, encontrava-se uma sala reservada ao consultor de vendas que estivesse de plantão<sup>19</sup>. Os ambientes do *showroom* estavam organizados, assim como no andar de baixo, no formato da letra 'U', porém com sua abertura para o ponto de ingresso no andar. Ainda havia outra sala de atendimento que estava localizada no canto direito.

<sup>17</sup> Maciço compacto e resistente, resultante da reunião de blocos sólidos justapostos. (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 32)

<sup>18</sup> Disposição de ambientes planejados de forma a ficarem expostos aos clientes.

<sup>19</sup> Na revenda, se tem, como prática, que, a cada turno, um consultor de vendas trabalhe na estrutura frontal com o intuito de atender os clientes novos.



Ao sair dessa edificação e para chegar à estrutura física dos fundos, era preciso cruzar pelo estacionamento (vide Figura 3), ladeado com muros brancos que mediam em torno de 3 (três) metros de altura. O estacionamento não possuía cobertura, era calçado de lajotas grandes de pedra cinza e, na sua lateral direita, havia pequenos arbustos decorando esse ambiente externo.

Ao se deparar com a estrutura física dos fundos da revenda, que também era de alvenaria pintada na cor branca, visualizavam-se diversas janelas de vidro, todas com aberturas laterais e persianas internas brancas, sendo 3 (três) no andar inferior e 2 (duas) no andar superior. Uma escada externa, com aproximadamente 15 (quinze) degraus de cimento na cor cinza, interligava os dois andares, finalizando em uma espécie de sacada centralizada entre duas janelas e com grades de ferro branco.

**Figura 3 – Foto do estacionamento da revenda (Data: 06/12/2011)**



Fonte: material de campo

Para ingressar no andar inferior, atravessava-se uma longa porta de correr de vidro com dupla abertura, na maioria das vezes, ela estava aberta. Na entrada desse andar, encontrava-se, além de um lavabo no canto esquerdo, a sala de reuniões acoplada à cozinha. O ambiente descrito era separado da sala dos funcionários que trabalhavam na área administrativa por uma porta de correr de vidro, que, na maior parte do tempo, permanecia fechada.

Nas laterais da sacada no andar superior, visualizavam-se duas portas, uma em frente a outra, porém somente na porta do lado direito havia possibilidade de ingresso ao andar superior, pois a outra se encontrava desativada (apesar de a porta ainda permanecer na estrutura). Entrando nesse andar, pelo lado direito, estava o ambiente em que, principalmente, as consultoras técnicas trabalhavam. Na sala do lado esquerdo desse andar situava-se a chamada ‘sala de projetos’, onde eram localizados os espaços de trabalho das consultoras de vendas. Dividia essas duas salas um lavado com uma pequena janela de vidro com abertura diagonal, de onde era possível enxergar a sacada, localizada no lado externo desse andar.

A seguir, apresento as características internas dos ambientes da revenda, informações importantes para o entendimento desse estudo, por ser uma pesquisa que se serve da teoria da estética para compreensão de outros fenômenos.

## 5.2 LUGARES PRATICADOS

Inicia-se com o ingresso pela porta principal (vide Apêndice D), de vidro, composta de duas aberturas, uma de cada lado, ambas para dentro. O lado direito era, geralmente, o utilizada. A porta era aberta através do contato com um grande puxador quadrado de alumínio, após o acionamento de um controle que ficava em mãos da pessoa que se encontrasse na recepção.

Ao entrar na loja, era possível enxergar:

- à frente: um pequeno ambiente (vide Figura 4), com a parede de tijolos à vista e com móveis<sup>20</sup> planejados, composto de uma bancada em tons de madeira e um painel na parede da mesma cor. Havia também gavetões na cor verde. Geralmente nessa bancada era mantido um vaso com flores, de maneira a decorar e tornar mais agradável o ingresso das pessoas na loja. Havia também nesse móvel um aparelho de som, que permanecia ligado durante o expediente da loja, tornando o ambiente mais agradável e receptivo;

---

<sup>20</sup> Todos os móveis que compõem os ambientes, tanto do *showroom* como de trabalho dos funcionários, são da própria marca de móveis revendida, exceto cadeiras e mesas avulsas.

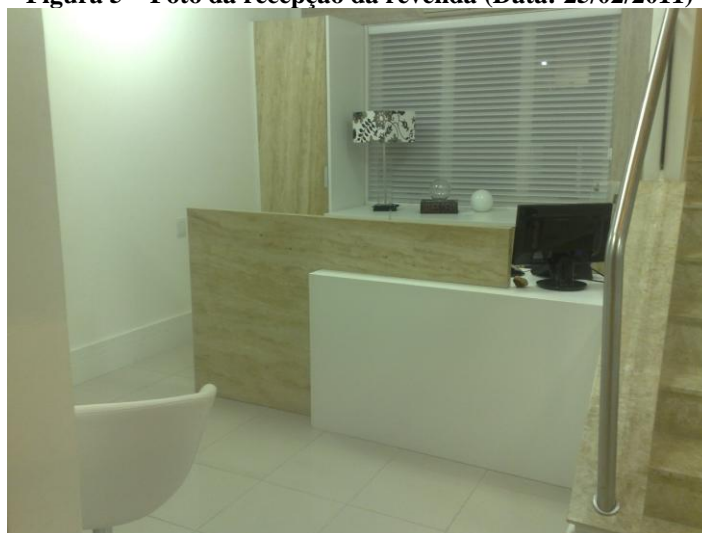
**Figura 4 – Foto da visão diagonal da entrada na revenda (Data: 10/11/2011)**



Fonte: material de campo

- à esquerda: encontrava-se a recepção (vide figura 5), composta de uma bancada de pedras em cores branca e bege. Atrás dessa bancada estava instalado um armário alto e estreito no canto esquerdo e um móvel com gavetas com largura suficiente para alcançar a outra parede, ambos das mesmas cores da bancada de recepção e rentes a uma janela com vidros de abertura diagonal e uma persiana branca. Entre a bancada e os móveis, havia o espaço no qual a recepcionista podia sentar-se em uma cadeira preta giratória, havendo também um computador. Completando o ambiente, havia duas cadeiras brancas e um aparador pequeno, igualmente branco, em frente à bancada principal para que os clientes esperassem o atendimento, quando necessário;

**Figura 5 – Foto da recepção da revenda (Data: 25/02/2011)**



Fonte: material de campo

- à direita: um pequeno lavabo, com um sistema automático de ventilação, que era acionado ao trancar a porta. O papel de parede em tons de roxo em uma das paredes e a iluminação amena deixavam o ambiente aconchegante;
- ao passar do primeiro ambiente do *showroom*, seguindo à direita e descendo dois pequenos degraus, encontrava-se à frente a vitrine da qual se podia visualizar o jardim com seus tons de verde; a rua com o movimento de carros, geralmente intenso; um posto de gasolina localizado do outro lado da rua; a parada de ônibus à sua frente. Os outros cinco ambientes do *showroom*, alguns visualizados através de vitrine, estavam organizados de maneira que o espaço interno fosse totalmente aproveitado, ou seja, alguns ambientes estavam frente a frente, alguns de costas uns para os outros. Esses ambientes completavam a volta da letra ‘U’ desde a entrada da loja, sendo projetados para cozinhas e lavanderias, com cores e texturas diversas, com intuito de explorar a diversidade de padrões que os projetos a serem elaborados poderiam conter;
- ao passar pelo último ambiente do *showroom*, encontrava-se a sala do gerente operacional, que tinha, em sua entrada, uma grande porta de correr em tons de cinza. Em seu interior, havia uma pequena mesa de escritório, um grande espelho do lado direito, três cadeiras separadas pela mesa - duas para visitantes e uma para o gerente. Havia ainda uma janela com condições físicas semelhantes à encontrada na recepção.

Ao subir as escadas e ingressar no segundo andar (vide Apêndice E), à esquerda estava a sala da gerente comercial, organizada com duas mesas em formato de ‘L’, uma para apoiar objetos eletrônicos como computador e impressora e outra pequena, roxa, separando 3 (três) cadeiras, alocadas uma para a gerente comercial e as outras duas para visitantes. Nessa sala, também se encontrava um armário alto e estreito, com as portas roxas, no lado direito de quem ingressasse na sala e um balcão em tom amadeirado claro para guardar materiais, colocado rente à janela do lado esquerdo.

Alguns passos adiante, à esquerda, localizava-se uma sala reservada para o consultor de vendas que estivesse de plantão. A sala era decorada com um grande espelho na parede esquerda e os tons dos móveis eram neutros, como o preto, o branco e o bege. A sala estava equipada com computador, mesa central com cadeiras em ambos os lados e um balcão para guardar objetos de trabalho.

Em frente a essa sala, iniciava o *showroom* desse segundo andar, com um belo *home* em tons de madeira escura, marrom e bege. Todo o *showroom* desse andar também era disposto em formato de ‘U’. Assim como no andar de baixo, todo o espaço interno era

aproveitado. Quartos de adulto, quartos de criança e *closets* compunham os outros 4 (quatro) ambientes planejados desse *showroom*.

Acredito não ser relevante descrever detalhadamente os ambientes do *showroom* de ambos os andares, pois esses lugares não eram lugares praticados pelos funcionários, de maneira constante, mas explorados em alguns momentos durante os atendimentos aos clientes. Os ambientes do *showroom* tinham como propósito demonstrar aos clientes diferentes combinações de cores, texturas e acabamentos, assim como possibilidades de composição de modulações para compor os móveis.

Integravam esse segundo andar as salas de atendimento (vide Figura 6) aos clientes, localizadas uma ao lado da outra, à direita de quem ingressasse no andar. Ambas as salas eram decoradas com papel de parede, balcões em tons escuros de madeira (com a finalidade de guardar as amostras de puxadores e outros materiais), em torno de 4 (quatro) cadeiras, de modo a acomodar confortavelmente os clientes e seus acompanhantes, mesas brancas (mais compridas que as das outras salas) e computadores com grandes telas, de modo a facilitar a visualização dos projetos pelos clientes. Essas duas salas possuíam, na entrada, grandes portas de correr e amplas janelas de vidro com abertura diagonal protegidas por persianas brancas.

**Figura 6 – Foto de uma das salas de atendimento (Data: 02/03/2011)**



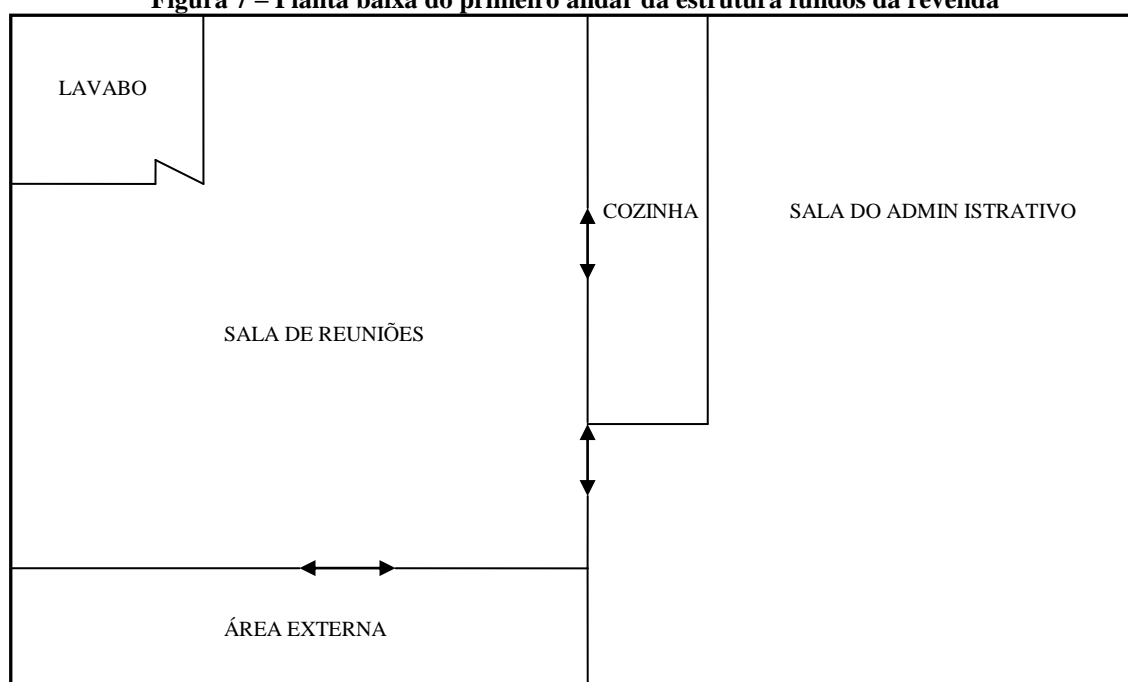
Fonte: material de campo

Embora os ambientes possuíssem características físicas distintas, como a disposição dos móveis e a decoração, todos eles ofereciam receptividade e aconchego para quem visitava a loja. Os ambientes climatizados, a luminosidade agradável, o aromatizador de ambientes de

baunilha que a recepcionista constantemente exala, faziam com que se tivesse vontade de permanecer nesses dois andares da estrutura física frontal da revenda.

Diferente dos ambientes descritos anteriormente, os dois andares da outra estrutura física da revenda tinham um aspecto menos luxuoso. Ao ingressar no espaço, pelo primeiro andar (vide Figura 7), atravessando a porta de vidro, encontrava-se uma grande mesa, em tons de cinza, rodeada por cadeiras coloridas e uma televisão instalada frente à mesa junto a um painel cinza centralizado na parede branca (vide Figura 8). No lado esquerdo, ainda logo ao ingressar no ambiente, estava colocado um sofá de tecido xadrez colorido, na diagonal esquerda à mesa. Ainda nesse espaço, havia um grande balcão do lado esquerdo, preso à parede e utilizado para guardar mantimentos, tais como café, água e açúcar; um lavabo e um espelho comprido em frente ao sofá. À esquerda, com duas grandes portas de correr cinzas, havia uma pequena cozinha de cor roxa, equipada com eletrodomésticos - *cooktop*<sup>21</sup>, geladeira e microondas –utilizados pelos funcionários para preparar ou aquecer suas refeições, no horário de almoço.

**Figura 7 – Planta baixa do primeiro andar da estrutura fundos da revenda**



Fonte: Elaborado pela autora

<sup>21</sup> Estilo de fogão que é embutido em móveis, sem a parte do forno.

**Figura 8 – Foto da sala de reuniões, confraternizações e refeições (Data: 06/12/2011)**



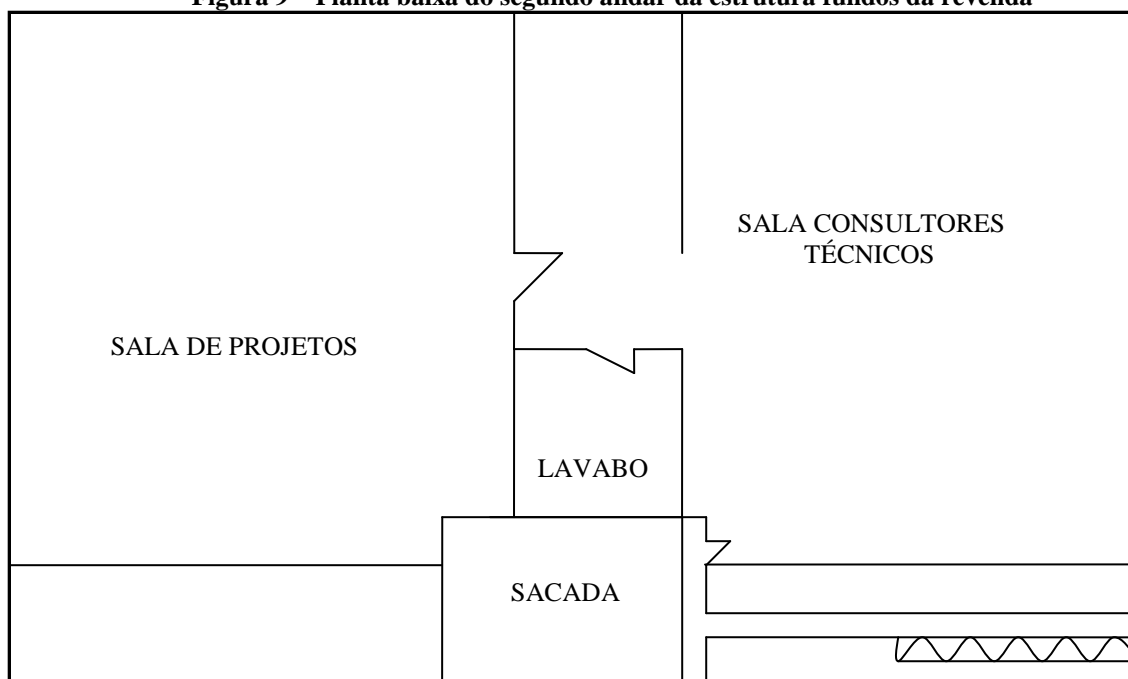
Fonte: material de campo

Em torno de 4 (quatro) passos à direita, assim que se ingressasse nesse ambiente, uma porta de correr transparente de acrílico, com abertura para o lado direito, possibilitava a entrada na sala do setor administrativo. Essa sala tinha seus espaços de trabalho bem distribuídos e organizados. Os móveis eram em tons de cinza claro e verde. Havia 4 (quatro) lugares de trabalho compostos de típicas mesas de escritório, com gavetas laterais e abertura abaixo do tampo principal para que fosse possível permanecer confortavelmente sentado em uma cadeira rente à mesa. Todos os espaços de trabalho eram equipados com computadores e com grandes cadeiras pretas giratórias. Um desses espaços, localizado à esquerda a partir do ingresso no ambiente, possuía um alto e estreito armário usado para o arquivamento das pastas com os nomes dos clientes atendidos. Outro grande armário com duas portas de correr estava colocado na parede dos fundos, podendo ser visualizado no momento em que se entrava na sala. Este armário possuía pastas para arquivo de documentos, além de espaços para que os funcionários guardassem pertences pessoais. Das duas janelas da sala enxergava-se o estacionamento da loja, sendo que a janela, do canto direito, estava rente à escada que permitia o acesso ao andar superior.

Subindo as escadas para o segundo andar (vide Figura 9) e entrando pela porta do lado direito, havia uma pequena sala, um pouco escura e menos ventilada, composta de dois espaços de trabalho em tons de bege, rentes à janela. Atrás desses espaços, na vertical, um grande armário sem portas, onde estavam guardados materiais de *marketing* como vinhos, espumantes, trenas e outras lembranças para presentear os clientes em datas comemorativas.

Havia também um espaço vazio entre esse armário e dois balcões, em um deles guardavam-se materiais para uso interno e servia de apoio para a badeja de café e o suporte com água. O outro balcão não tinha utilidade aparente. Em meio a esses pequenos balcões, havia uma abertura na parede, dando acesso à sala de projetos, porém antes de ingressar na sala, passava-se pelo lavabo, localizado à esquerda de um pequeno corredor na horizontal. Em frente ao lavabo, estava a central de controle dos computadores e dos telefones da loja.

**Figura 9 – Planta baixa do segundo andar da estrutura fundos da revenda**



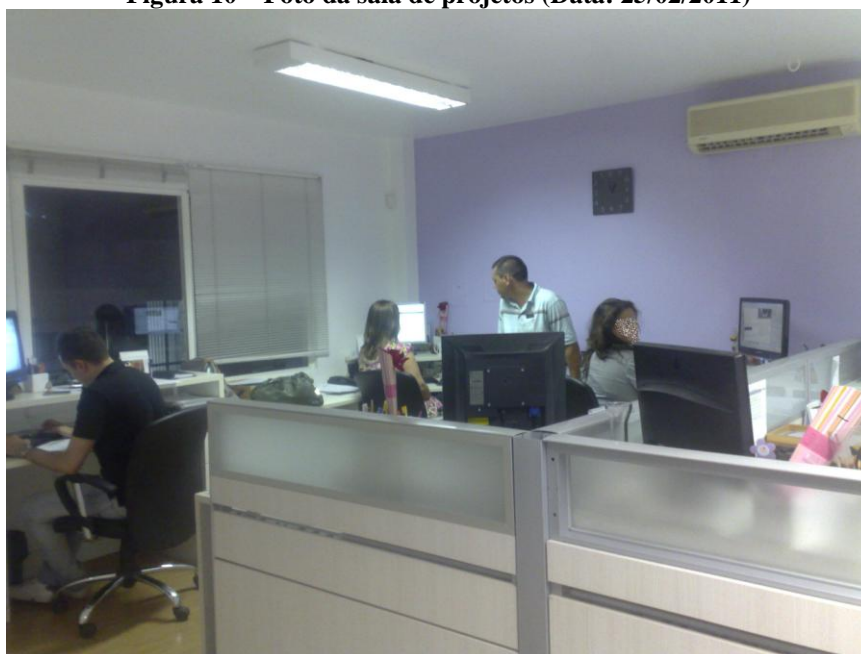
Fonte: Elaborado pela autora

A entrada da sala de projetos (vide Figura 10) possuía uma porta, a qual raramente estava fechada. O ambiente, em formato quadrado, possuía boa iluminação e era bem ventilado pelas janelas do lado esquerdo, que geralmente estavam abertas. Importante destacar as cores que compunham esse ambiente, pois uma das paredes fora pintada num tom de lilás que tornava o ambiente agradável. A sala era organizada com espaços de trabalho situados rentes às 4 (quatro) paredes e também no meio da sala. Entre esses espaços, havia uma divisória de acrílico. Todos os móveis tinham o mesmo tom de bege da sala ao lado. Havia também mesas equipadas com computadores e telefones, um grande armário do lado direito, que comportava materiais de escritório, e arquivos em geral. Nessa sala, os espaços de trabalho eram enfeitados por quem os utiliza, ganhando personalidade pela exposição de porta-retratos, de pequenas lembranças de viagens, de utensílios de uso pessoal. No canto esquerdo inferior, onde deveria ser a outra entrada, havia uma estrutura construída com uma



chapa<sup>22</sup> de MDF como forma de inutilizar a porta que ainda se podia enxergar pelo lado de fora da sala. A sala de projetos era equipada com grandes cadeiras pretas giratórias, algumas com apoio para os braços, outras sem..

**Figura 10 – Foto da sala de projetos (Data: 25/02/2011)**



Fonte: material de campo

Devido à diversidade de ambientes existentes na revenda, eu procurei, durante minha estada em campo, explorar cada ambiente com o intuito de sentir cada local e acompanhar o trabalho dos que estivessem presentes. Em muitos dos dias em que estive na loja, eu circulava por quase todos os ambientes, devido à grande movimentação de pessoas e a acontecimentos recentes.

A compreensão dos interiores da revenda torna mais clara a minha movimentação em campo e os pontos de interligação entre as diferentes atividades profissionais praticadas na revenda.

No capítulo a seguir, discorro acerca do fluxo dos diferentes trabalhos presentes na revenda e das práticas realizadas em cada esfera profissional. Para evitar que a descrição dessas informações e a interpretação dos acontecimentos tornem-se tediosa leitura, contarei alguns aspectos do dia a dia de trabalho na revenda, a qual não segue, necessariamente, a ordem cronológica.

---

<sup>22</sup> “Peça chata e de pequena espessura, em geral lisa e plana, feita com material consistente, como metal, madeira ou vidro.” (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 142)

## 6 O FLUXO DE TRABALHOS E AS PRÁTICAS: um dia típico na revenda

Típico não é a palavra exata ou a mais indicada para adjetivar o cotidiano na revenda, pois me passa uma ideia de ‘comum’, ‘normal’ e o dia a dia na loja não se aproximava nem um pouco desses atributos. Um dia característico na loja era justamente marcado pela falta de rotina, como retratado pelo comentário da Amanda, consultora de vendas, ao ser questionada quanto a sua rotina de trabalho: “É tudo muito imprevisível” (entrevista, novembro de 2011). Ou pelo relato de Luciana, recepcionista, ao destacar os dias em que havia grande movimento na revenda:

[...] quando tem mais movimento, daí é loucura, aí é loucura total, atende o telefone, serve o café, serve o cliente quando ele fecha, daí o cliente traz o filho junto..daí tem que ajudar pro não filho não descer as escadas rolando sabe...as duas últimas semanas do mês que pega bastante, principalmente quando a gente tem carteira boa de clientes (entrevista, outubro de 2011).

Era justamente esse movimento de trabalho na revenda que trazia aos ambientes descontração e disposição, pelo menos era o que eu sentia quando estava em campo, principalmente na sala de projetos ou onde quer que Fernanda, a gerente comercial, se encontrasse.

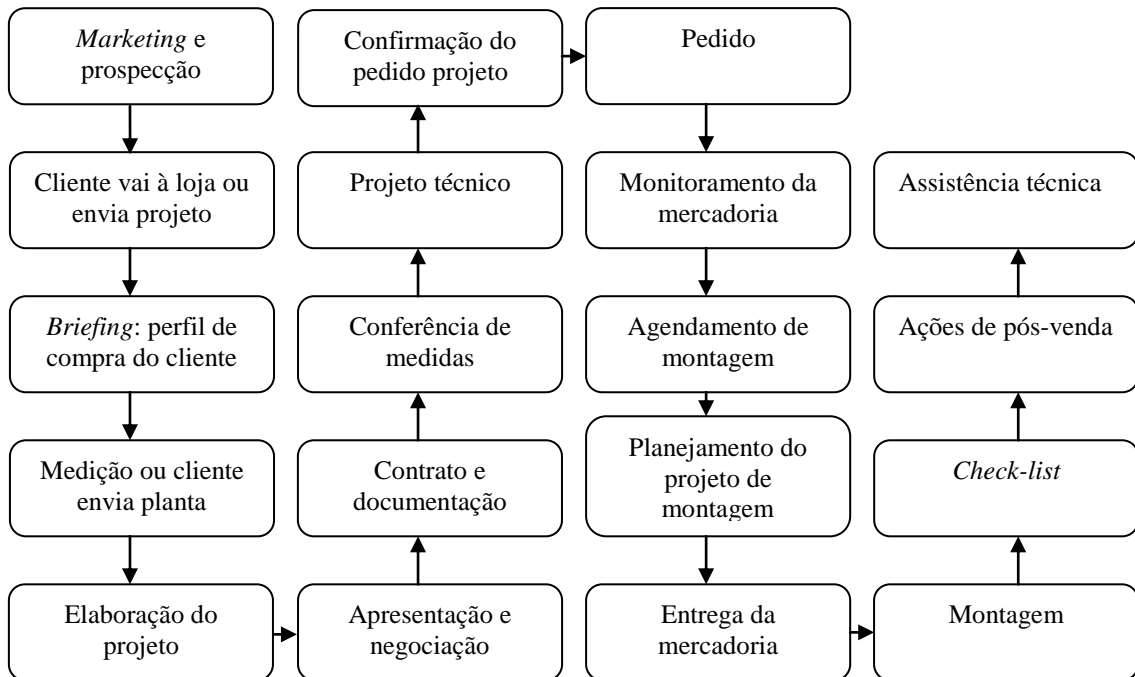
Em virtude de existirem múltiplos e diferentes espaços físicos na revenda, minha observação participante foi realizada de acordo com os acontecimentos diários, ou seja, pela percepção pessoal das movimentações internas, no que tange à comunicação entre os diferentes profissionais, pois, no transcorrer do dia, os acontecimentos e mesmo os problemas seguiam um curso entre os diferentes profissionais.

As práticas de trabalho existentes na revenda podem ser caracterizadas como distintas, porém complementares. Para que o processo de venda fosse efetivado, havia práticas de trabalho envolvidas antes mesmo que a venda ocorresse e, após algum tempo, até que a finalização da instalação dos móveis. As práticas de trabalho eram permeadas de interrupções, improvisações e pressões de tempo. Cada profissional da revenda, mesmo aqueles que exerciam funções semelhantes, realizava suas atividades de maneira particular, com um jeito próprio de lidar com as responsabilidades diárias e de resolver problemas.

A fim de evidenciar o processo de venda, bem como as inter-relações existentes entre as diferentes práticas de trabalho, apresento o fluxograma desse processo, que permeava as práticas realizadas e sustentava a simultaneidade entre elas. Este fluxograma foi elaborado por funcionários da revenda, sendo utilizado em algumas reuniões pelo gerente operacional Igor, o qual permitiu a veiculação da imagem e das informações na presente pesquisa. No decorrer

do texto, localizo, com base nesse fluxograma, as práticas de trabalho de cada esfera profissional da loja, conforme o transcorrer de um dia habitual de trabalho.

**Figura 11 – Fluxo do processo de vendas da revenda**



Fonte: Elaborado pela autora

## 6.1 RECEPCIONISTA

Chegando à loja, no horário que fosse, minha a primeira atitude era passar pela recepção e cumprimentar a profissional que trabalhava nessa função - Luciana. Ao ingressar pela porta principal, sempre eu tinha a certeza de que encontraria um ambiente climatizado, perfumado (pelo aromatizador de baunilha) e sonoramente agradável pela música de fundo.

Na recepção, me acomodava em uma cadeira branca, em frente à bancada em que Luciana estava. Dali eu tinha a visão do estacionamento e da estrutura dos fundos da revenda, através da janela. Entre alguns telefonemas atendidos e recados anotados por Luciana, era possível um diálogo descontraído, o qual começava por uma pergunta feita por ela: “*E aí guria, o que me conta de novo? Ou tudo de velho?*” (notas de campo, junho, agosto, outubro e novembro de 2011). Eu geralmente mais ouvia do que falava e me divertia com as histórias que Luciana contava de seu filho de 4 anos e de alguns acontecimentos ocorridos na loja.

Luciana com seu jeito simples e engraçado de falar, além da sua capacidade de relatar o lado cômico dos fatos, sempre provocava algumas risadas conjuntas. Com certeza foi uma importante facilitadora durante minha pesquisa.

Para não atrapalhar Luciana, eu circulava pelo *showroom* dos dois andares da loja, aproveitando para tocar e explorar os móveis expostos. Como se tratava de um *showroom*, havia texturas diversas e sistemas de abertura de portas e gavetas diferenciados [pelo menos pra mim]. Era prazeroso imaginar estar em casa rodeada daqueles lindos ambientes, ou no mínimo sonhar, devido ao alto valor<sup>23</sup> agregado dos móveis revendidos. Ao voltar à mesma cadeira branca, clientes chegavam à loja e de maneira educada e receptiva, Luciana se levantava de seu espaço de trabalho e emitia as sonoras frases: “Boa tarde! Tudo bem? Pois não?” (notas de campo, março, maio, agosto, outubro de 2011). Após o cliente mencionar a quem veio encontrar, no caso um consultor de vendas, Luciana encaminhava os clientes a uma das salas de atendimento no segundo andar e, no caminho, lhes oferecia alguma bebida, dizendo “Nós temos um *cappuccino* muito bom!” (notas de campo, março, junho e julho de 2011). Ao descer as escadas, ligava para o consultor de vendas responsável pelo atendimento do cliente.

Nesse meio tempo, outros clientes chegavam à loja. Geralmente, o telefone não parava de tocar. Luciana ficava nervosa e deixava transparecer isso pelas caretas [que eu achava muito engraçadas] que fazia. Por vezes, lhe oferecia ajuda, levando bebidas aos clientes nas salas de atendimento, atendendo por uns minutos o telefone, lavando os copos sujos que estavam acumulados na pia de uma das cozinhas do *showroom*.

Em muitos dias presenciei grande movimentação de pessoas na recepção, assim como o *stress* aparente de Luciana. Em alguns momentos, também me sentia aflita em ouvir o telefone tocando ininterruptamente, havendo paralelamente a necessidade de dar atenção aos clientes que chegavam. Em nem todos os momentos de grande fluxo de trabalho para Luciana, eu estava por perto e ela tinha que dar conta de todas as atividades sozinha. Algumas vezes, pude enxergar, da sala do administrativo, a auxiliar de serviços gerais ajudando no atendimento ao telefone.

Antes de seguir adiante, gostaria de realizar uma ressalva para o termo ‘cliente’, utilizado no presente texto. Ele se refere tanto a um cliente em potencial (aquele que ingressa pela primeira vez na loja) como àquela pessoa que já é cliente, a qual vem à loja com o intuito de dar continuidade ao atendimento pelo consultor de vendas que a atendeu desde a primeira

---

<sup>23</sup> O valor mínimo de uma venda realizada na loja era, em média, 8 mil reais. A venda com maior valor, que tive conhecimento, foi em torno de 200 mil reais.

visita<sup>24</sup>. O termo ‘cliente’ não se limita somente a uma pessoa, pois, na maioria das vezes, os clientes chegavam acompanhados, por exemplo, de suas esposas, de seus maridos, de seus filhos ou de seus arquitetos particulares.

Além do atendimento aos clientes que chegavam à loja, qualquer ligação realizada para o número da revenda, era atendida por Luciana que a transferia para algum colega de trabalho, caso fosse necessário. Compras de materiais de *marketing* e de uso interno, registro de recados, realização de ligações a pedido de outros profissionais da loja, contratação de *motoboys* para entrega ou solicitação de documento aos clientes e registro diário de ligações recebidas e de visitantes na revenda eram outras práticas realizadas por essa profissional. A partir do mês de novembro de 2011, mais uma atividade foi atribuída a Luciana: o pós-venda. Essa atividade consistia na realização de uma ligação aos clientes cujas instalações haviam sido concluídas, ou seja, que estavam sem pendência alguma. Nesse telefonema, Luciana realizava algumas perguntas acerca da qualidade do atendimento e do serviço prestado pela revenda. Ela lançava as informações recebidas em um arquivo e as enviava ao gerente comercial e ao consultor de vendas responsável por aquele cliente.

Acredito que as práticas de trabalho de Luciana eram as que mais sofriam interrupções durante sua execução, pois diversos eventos ocorriam ao mesmo tempo: chegada de um cliente, toque do telefone, pedido de bebidas pelos consultores de vendas nas salas de atendimento, chegada de um *motoboy*. Luciana, no entanto, ao ser questionada acerca de seu sentimento diante de seu trabalho, afirmou realizá-lo com prazer, pois acreditava serem suas atividades uma relevante contribuição:

[...] é uma coisa que eu gosto de fazer, por isso que eu faço...eu deixo bem transparente que eu faço aquilo com gosto sabe, com tranquilidade e eu acho que ajuda bastante, [...]. Eu acho que meu trabalho do dia-a-dia eu contribuo bastante...em geral pra loja, ajudo a manter tudo organizado. (entrevista, outubro de 2011)

Os acontecimentos citados ocorriam, principalmente, nos finais de cada mês, quando os consultores agendavam grande parte de clientes para fechamento de contrato com o intuito de atingir a meta<sup>25</sup> de vendas geral da revenda, no mês.

Como as atividades de recepção, principalmente as que contemplavam o atendimento ao cliente e ao telefone, eram indispensáveis à revenda em qualquer dia e momento de seu funcionamento, e pelo fato de se tratar de um estabelecimento de comércio, havia a necessidade de outro profissional assumir o lugar de Luciana, quando ela estava em seu dia de

---

<sup>24</sup> Detalhes referentes a essa prática encontram-se na sessão 6.3- Consultor de vendas.

<sup>25</sup> Geralmente, a meta de vendas geral de cada mês era de 500 mil reais, sendo que, nos meses finais do ano, sofria acréscimo devido ao aquecimento das vendas de modo geral.

folga ou em horário de almoço. Geralmente, Raquel e Michele, do setor administrativo eram indicadas para essa tarefa.

Após participar por alguns minutos das atividades de Luciana, me encaminhava para a sala de projetos, para cumprimentar os que estavam trabalhando, ali permanecendo até que o momento em que eu fosse almoçar. Na sala de projetos, percebia em alguns momentos, um clima calmo e silencioso, e em outros, bastante agitação com muitas conversas e risadas. Nessa sala, os consultores de vendas trabalhavam na elaboração de projetos, enquanto conversavam entre si, alguns de costas para os outros<sup>26</sup>. Além dos consultores de vendas, havia a Andressa, que mudou de função, em outubro de 2011, passando de consultora de vendas para a função de assessora de *marketing*.

## 6.2 ASSESSOR DE *MARKETING*

Andressa, consultora de vendas, recebeu a proposta de Fernanda – a gerente comercial – para assumir e estruturar o setor de *marketing* que até então não existia formalmente. Nos instantes em que eu estava na sala de projetos, Andressa trabalhava na elaboração de *e-mails* para enviar a alguns contatos, possivelmente referente aos eventos que estava organizando.

De acordo com o fluxograma apresentado, o processo de venda podia ter início tanto na realização de atividades relacionadas à área de *marketing*, como na prospecção de clientes. Andressa era a responsável por essa função na loja, a qual, no período da entrevista e da observação, por ser uma função nova, requeria que ela conciliasse as novas práticas de trabalho às antigas, realizando, por isso, sem muito domínio, a maioria das práticas relacionadas à sua nova função. Andressa revelou que estava se organizando e nem sabia ao certo quais atividades exatamente iria exercer:

[...] eu tô meio perdida, mas isso pra mim tá sendo meio um desafio pra mim, porque até então é uma coisa que ninguém nunca fez aqui, não tem uma área estruturada, eu não....eu tô ainda muito perdida, eu tenho que fazer os eventos eu não sei quanto que eu tenho de verba pra empregar, sabe....eu tenho..têm várias coisas ainda que eu tô meio patinando, acho que com o tempo que eu vou. (entrevista, novembro de 2011).

Não tive muitas oportunidades de presenciar as práticas de trabalho de Andressa em sua nova função, visto que, no decorrer dos meses finais do ano de 2011 e no início de 2012 é

---

<sup>26</sup> Devido à disposição dos espaços de trabalho.

que a área de *marketing* foi sendo constituída. As primeiras atividades consistiam na organização de eventos de *marketing* na própria loja, a fim de incentivar o fechamento de vendas. Era feito também o envio de pequenos presentes em datas comemorativas a clientes e parceiros<sup>27</sup> da loja. O constante contato, através de *e-mails* e telefonemas, com arquitetos, construtores e corretores era uma forma de divulgar a marca dos móveis revendidos. As informações, pertinentes aos ramos profissionais citados, constavam em listas digitalizadas, e todos da revenda tinham acesso a elas. A inserção de informações nestas listas era realizada pela Andressa ou pela Fernanda, as quais constantemente buscavam contatos, a partir de sua rede de relacionamentos. Após algumas semanas em que Andressa estava se adaptando à nova função, somou-se a suas práticas de trabalho, a realização de visitas a escritórios de profissionais como arquitetos e construtores. Andressa, também, viajou para as praias mais próximas de Porto Alegre, em época de veraneio, para prospectar<sup>28</sup> clientes e parcerias. Nessas viagens, Andressa tinha a companhia de Fernanda, Igor, gerente operacional, e de algum outro consultor de vendas.

Além das conversas na sala de projetos, os consultores de vendas telefonavam para os clientes, marcando apresentações dos projetos ou sondando quanto ao interesse em efetivar as compras.

### 6.3 CONSULTOR DE VENDAS

Durante os dias em que ia a campo, eu passava grande parte do tempo na sala de projetos. Tinha o costume de abrir meus *e-mails*, quando havia um computador vago, pois “assim percebi que se sentiam mais à vontade com minha presença, não ficavam desconfiados em perceber que eu estava sentada, olhando o que estava acontecendo por ali” (notas de campo, março de 2011). Não foram, porém, todos os consultores de vendas que aceitaram facilmente minha presença. Em muitos momentos sentia que me olhavam com desconfiança e alguns nem tinham interesse em conversar comigo. Após algum tempo de convivência, passei

---

<sup>27</sup> Os parceiros eram os arquitetos externos que indicavam clientes à loja; os construtores e as construtoras que possuíam contato com a revenda; os fornecedores que possuíam suas marcas vinculadas aos produtos da revenda.

<sup>28</sup> Até o período da minha saída de campo, grande parte dos clientes da revenda não era prospectada pelas ações de Andressa, mas pela ação de o cliente visitar a loja, seja por indicação de alguma pessoa conhecida, seja curiosidade.

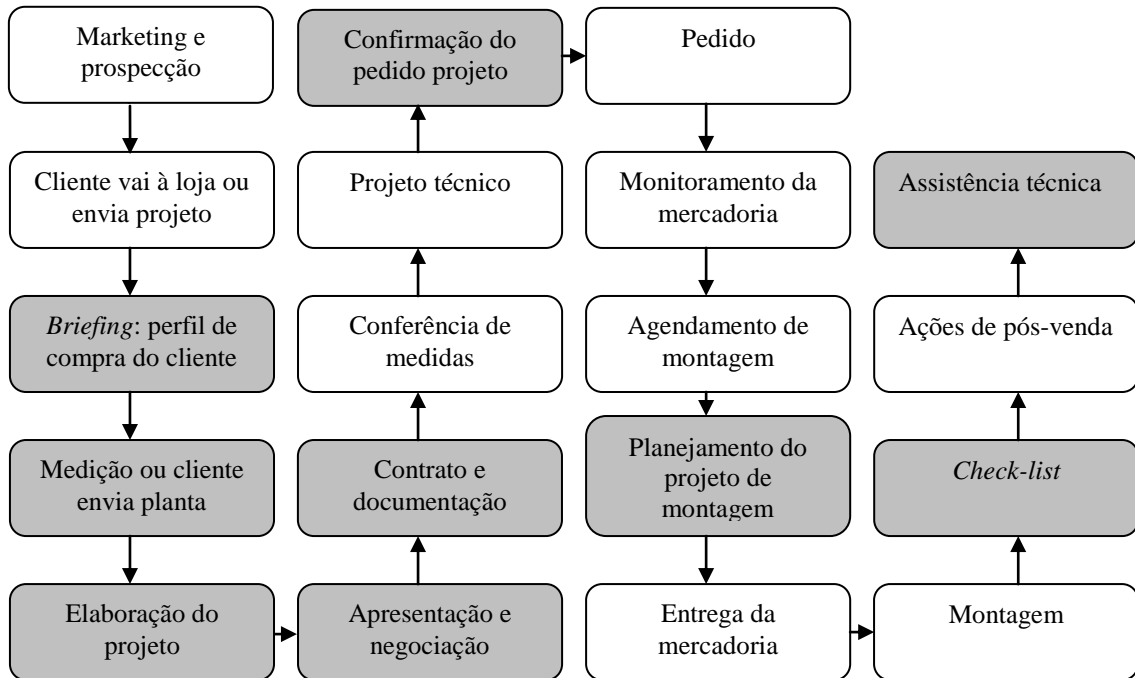
a me sentir mais à vontade na sala de projetos e a fazer parte das conversas e motivos de risadas, um exemplo disso foi quando “uma consultora disse, dando risadas, que eu estava na loja reunindo informações para abrir uma revenda” (notas de campo, setembro de 2011). Os barulhos, sempre presentes nesse ambiente, foram se tornando habituais. Um deles era uma espécie de apito, em três momentos rápidos, do sensor de alarme, acionado cada vez que algum carro ou pessoa passava pelo portão, o que foi assim explicado pela consultora de vendas Amanda: “*Quando dá o barulhinho do sensor, a gente sempre dá uma espiada.*” (notas de campo, março de 2011).

Em diversos momentos, os consultores de vendas mostravam-se nervosos, geralmente nos últimos dias de cada mês. Esses eram os dias mais agitados em relação ao atendimento aos clientes, havendo ainda a pressão de tempo para o alcance da meta geral de vendas. Enquanto me servia de café num copinho de plástico, disponível em uma bancada da sala, percebia a movimentação dos consultores, pegando as pastas dos clientes e se deslocando para a estrutura frontal da revenda. Essa era outra etapa do fluxo de venda, pois, após Luciana recepcionar cada cliente, ele era encaminhado para o atendimento de um consultor de vendas, qualquer que fosse a etapa do processo de venda. Desde o primeiro atendimento até a última etapa do processo, o consultor de vendas ficava responsável pela comunicação com seu cliente. Era prática da revenda o atendimento pelo mesmo consultor, caso o cliente viesse a realizar nova compra na loja.

As práticas de trabalho de um consultor de vendas contemplavam desde o atendimento ao cliente até elaboração do projeto e a entrega dos móveis. Para facilitar a compreensão, a Figura 12 apresenta o fluxo do processo de vendas, com as etapas em que o consultor de vendas estava diretamente envolvido.



**Figura 12 – Envolvimento dos consultores de vendas no fluxo do processo de vendas da revenda.**



Fonte: Elaborado pela autora.

A etapa intitulada ‘*briefing*: perfil de compra do cliente’ consistia na realização da primeira conversa com o cliente e na anotação de informações em uma folha de ofício, como esclareceram Amanda e Fabrício, respectivamente: “*essa primeira entrevista com o cliente a gente faz...faz um panorama do que ele quer realmente, do que ele precisa*” (entrevista, novembro de 2011); “*daí faz a entrevista com ele [cliente], vê o que ele quer em cada ambiente, quais ambientes são, daí depois a gente faz o projeto.*” (entrevista, novembro de 2011). Esse primeiro contato tinha o intuito de detectar as ideias iniciais do cliente, assim como sua preferência por cores e materiais. Alguns consultores de vendas demonstravam ao cliente as amostras de cores e padrões disponíveis para que elaborassem um projeto mais direcionado e com maiores chances de não haver muitas modificações, após a primeira apresentação.

Para que fosse possível a elaboração do projeto, havia a necessidade de ter as medidas do ou dos ambientes a serem trabalhados. Para isso o consultor de vendas solicitava a planta baixa ao cliente, porém se esse não a possuísse, era preciso ir ao local realizar a medição. A medição consistia basicamente em tomar as medidas de todas as paredes de cada ambiente, do

pé direito<sup>29</sup> e de pontos elétricos e hidráulicos, com a utilização de uma trena manual e outra digital<sup>30</sup>. Em alguns casos, questões acerca da necessidade do cliente eram indagadas no próprio local onde os móveis seriam instalados, como pude presenciar em uma medição de Letícia, consultora de vendas, em um de seus clientes:

Além de observar os ambientes, a consultora fez perguntas referentes ao número de pessoas que trabalhavam em cada ambiente, quais equipamentos eram mais importantes, quais eram as funções das pessoas com o intuito de saber se podiam estar distantes umas das outras. Além disso, a consultora mediu alguns pontos que não eram informados na planta baixa (notas de campo, março de 2011).

Tendo em mãos as medidas, o consultor de vendas as repassava para um *software*<sup>31</sup> e iniciava seu trabalho de elaboração do projeto. Seu desenvolvimento dependia da pressa do cliente, assim como das exigências feitas. Pela natureza desse trabalho, cada consultor de vendas explorava de maneira particular seu estilo, pois havia inúmeros padrões de acabamentos, cores e texturas disponíveis no programa, ou seja, cada profissional explorava essas combinações de maneira diferente.

Com o projeto concluído, o consultor de vendas agendava novo atendimento a seu cliente, com a finalidade de realizar uma apresentação, a qual poderia ser única ou a primeira de várias, dependendo da aceitação do cliente, como relatou a consultora de vendas Sílvia:

[...] a outra parte seria fazer o atendimento do cliente aqui na loja, que tanto pode ser numa vez e fechar, quanto pode ser numa vez e não fechar...e nunca mais ele querer voltar...ou como pode ser...tem uma cliente que eu fiquei um ano atendendo ela, até de casa ela mudou e daí pediu tudo de novo sabe. (entrevista, novembro de 2011)

Na apresentação, o consultor de vendas demonstrava, com detalhes, cada ambiente projetado, indicando cores utilizadas, padrões de materiais, medidas de prateleiras e espaços de circulação, por exemplo. De acordo com o tempo disponível do cliente e das modificações necessárias, o consultor podia até realizá-las durante o atendimento e tentar negociar o fechamento da compra no mesmo dia. Entretanto, caso não fosse possível devido ao tempo disponível por parte do cliente ou do consultor de vendas, novo atendimento era agendado para nova apresentação.

Mesmo sem a necessidade de realizar nenhuma modificação nos projetos, alguns clientes não se sentiam seguros em realizar a compra. Isso podia ser consequência dos altos valores dos projetos ou pelo fato de o cliente querer decidir juntamente com algum familiar,

---

<sup>29</sup> “Altura que vai do piso ao teto nos compartimentos ou recintos de um edifício. Sua altura mínima é fixada por legislação, em geral nos códigos de obras municipais, de acordo com o uso dado ao compartimento ou ambiente do edifício.” (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 448)

<sup>30</sup> A trena digital é um medidor de distância portátil.

<sup>31</sup> Trata-se do Promob, um *software* utilizado como ferramenta de criação de ambientes em três dimensões, com recursos de edição, geração de orçamentos e imagens fotorrealísticas.

sua esposa ou esposo, filho ou filha, etc. Outro motivo, que fazia com que o cliente muitas vezes não realizasse a compra, era o fato de que estava orçando em outras revendas, de outras marcas de móveis planejados. Na maioria das vezes, o consultor de vendas conseguia obter estas informações com o cliente e trabalhar no projeto para o alcance de um valor que fosse viável à compra, como foi mencionado por Sílvia:

eu sempre tento investigar também qual é a outra loja que ele [cliente] tá orçando, porque a gente conhece bastante os concorrentes, então...pra ter uma ideia de valores, aí a gente consegue trabalhar no projeto em cima disso também....pra ti fazer um projeto com valor menor. (entrevista, novembro de 2011)

A negociação com o cliente também era realizada de maneira particular, pois dependia de muitos fatores como: habilidade na negociação do consultor de vendas; gosto pessoal do cliente diante do projeto apresentado; viabilidade financeira da revenda, em oferecer descontos, ou por parte do cliente, em estar disposto a pagar determinado preço. Por exemplo, a consultora de vendas Sílvia se considerava menos agressiva no momento da negociação:

[...] claro, que entre nós todas assim, algumas são mais falantes, algumas não conseguem dar tanta pressão...então eu me considero assim...eu acho que eu sou menos agressiva na venda, então eu demoro um pouquinho mais, porque eu vou, daí encontro de novo com o cliente, daí eu vou conversando, mas às vezes eu consigo também.(entrevista, novembro de 2011)

Em diversas ocasiões, Fernanda - a gerente comercial - interferia na negociação com os clientes, devido à sua habilidade nesse tipo de atividade e à sua autonomia para calcular descontos e condições de pagamento e assim decidir de acordo com a disponibilidade do cliente.

O fato de os consultores de vendas realizarem atividades voltadas à negociação, não causavam desconforto a eles. Os profissionais, que desempenhavam suas funções nesse setor e que foram entrevistados, não destacaram como um problema suas atuações na área de vendas, apesar de serem arquitetos. Ao ser questionada quanto ao tipo de preparação necessário para realizar suas atividades, Amanda explicou ser importante fazer cursos específicos na área de vendas, de modo a complementar sua formação em arquitetura:

Na verdade o curso superior ajuda bastante, mas sempre é bom fazer cursos, porque principalmente quem não tem muita experiência, entra nessa área, até pegar o ritmo, demora bastante tempo, principalmente voltado pra venda sabe, que eu acho que é bem importante, cursos mais específicos pra nossa área, o atendimento, é sempre bom também fazer uma reciclagem. (entrevista, novembro de 2011)

Sílvia, colega de profissão de Amanda, alegou que para atuar como consultora de vendas, não precisaria, necessariamente, ter formação no curso superior de Arquitetura, pois, segundo ela:

[...] qualquer pessoa hoje, se chegasse aqui e aprendesse a usar o Promob e fosse bem empenhada assim...fizesse questão de aprender e prestasse bem atenção, tipo...no período inicial, acompanhasse montagens, visse como é que é...eu acho que não teria necessidade. Eu acho que meu curso ajuda, facilita assim...em vários aspectos facilita no caso do cliente que se sente superseguro porque tá com um arquiteto na frente dele, [...] facilita também na hora dessa conferência, que foi uma coisa que pra mim é mais fácil diagnosticar, mais fácil de observar que vai acontecer ‘isso’, que vai acontecer ‘aquilo’ porque vem lá da faculdade, porque a gente aprendeu a fazer uma casa. ...acredito assim, que uma pessoa que não tenha o curso igual ao meu, de arquitetura ou design, e tenha uma prática louca no Promob, também faria com a mesma rapidez com que eu faço um projeto....então não seria um condicionante, mas um facilitador. (entrevista, novembro de 2011).

Além de Sílvia, Fabrício também destacou a atuação de Letícia, que trabalhava há anos como consultora de vendas e não era formada em arquitetura. Essa profissional, segundo os consultores de vendas, tinha bastante experiência nessa área e desenvolvia seu trabalho na revenda, tal qual seus colegas que eram arquitetos.

Após a negociação com o cliente, fosse ela realizada somente pelo consultor de vendas ou com o auxílio de Fernanda, tinha início o processo de assinatura de contrato e recolhimento de documentação do cliente. Por vezes, o contrato era gerado e enviado por *motoboy* ao cliente, e ele respondia positivamente pela compra através de um telefonema ou *e-mail*.

Seguindo o fluxo do processo de venda, as duas próximas etapas ‘conferência de medidas’ e ‘projeto técnico’ competiam ao consultor técnico. A explicitação deste processo está na seção 6.4 do presente estudo.

Concluídas as duas etapas mencionadas, o consultor de vendas confirmava o pedido junto ao cliente, agendando nova visita dele à loja. Na confirmação, o consultor de vendas repassava junto com o cliente todos os detalhes dos projetos elaborados, conferindo todos os materiais, os acabamentos e as cores que nele constavam. O cliente então assinava o memorial descritivo<sup>32</sup> do projeto, ratificando sua aceitação e autorizando a realização do pedido à fábrica. Sílvia, descreveu esse atendimento como demorado porque:

[...] é preciso que tu mostre bem detalhadamente pro cliente tudo o que ele escolheu, tudo o que vai acontecer, se for ‘assim’ a altura que vai ficar, aquela altura que ele escolheu, as consequências que vai ter, a porta que ele escolheu, se vai bater, se não vai bater...tudo que tem no projeto, que foi uma escolha dele, a gente tem que mostrar nessa assinatura de detalhamento, porque depois ‘vai pro forno’, que nem eu digo pra eles, ‘a hora é agora de ver se realmente tu quer nessa altura, se tu quer baixar um pouquinho a altura’, porque senão vai chegar na hora da montagem, os meninos tão instalando e eles ligando pra gente dizendo ‘bah, aquele balcão ficou muito alto, não sabia que era assim’, daí já era, daí não tem como....e às vezes acontece, mesmo a gente falando, falando, falando. (entrevista, novembro de 2011)

<sup>32</sup> Informações referentes ao memorial descritivo encontram-se na seção 6.4.

Nesse momento do processo de venda, havia a participação dos funcionários do administrativo, no que tange à realização de ‘pedido’, ‘monitoramento da mercadoria’ e ‘agendamento de montagem’. Os aspectos relevantes dessas etapas estão descritos na seção 6.5.

A próxima atividade que cabia ao consultor de vendas era o ‘planejamento do projeto de montagem’ que consistia em uma conversa entre o consultor de vendas responsável pelo projeto e a equipe de instaladores que executaria a instalação dos móveis. Nesse contato, o consultor de vendas esclarecia como o projeto fora pensado e elaborado, assim como detalhes importantes combinados com o cliente ou aspectos interessantes de mencionar aos instaladores com a finalidade de que eles fossem cuidadosos no momento da instalação e no tratamento com o cliente.

A ‘entrega da mercadoria’ e ‘montagem’ competiam ao administrativo – seção 6.5 – e aos instaladores – seção 6.6 – respectivamente. No entanto, o consultor de vendas tinha sob sua responsabilidade a comunicação com o cliente durante todas essas etapas mencionadas, inclusive se ocorresse algum problema de atraso na entrega da mercadoria ou qualquer problema na instalação.

Finalizada a montagem, o consultor de vendas estava apto a realizar o chamado ‘*check-list*’ que requeria a visita desse profissional à residência do cliente, em sua companhia, para analisar a concretização do projeto e verificar o uso do móvel. Nessa ocasião, eram manuseados todos os itens que compunham o móvel para verificar a qualidade da instalação e averiguar possíveis defeitos nas peças instaladas. Caso a instalação estivesse de acordo com as exigências do cliente, o processo de vendas seguia seu fluxo para a etapa subsequente. Caso contrário, se houvesse alguma peça com defeito ou avariação de algum item, o consultor de vendas necessitava realizar novo pedido à fábrica, para solucionar o problema. A pendência da instalação era resolvida dentro dos 25 dias posteriores, causando, geralmente, insatisfação aos clientes e apreensão aos consultores de vendas, pois ambos ficavam descontentes com os problemas ocorridos em meio ao processo.

O processo de vendas finalizava, realmente, após a realização das ‘ações de pós-venda’, as quais eram efetuadas pela recepcionista, como já descrito. Podia, no entanto, ocorrer a ‘temida’ ‘assistência técnica’. Tratava-se do contato do cliente com a revenda para solicitar assistência técnica referente a algum defeito ocorrido após o término da instalação e que ainda estivesse dentro do prazo de garantia<sup>33</sup>. O consultor de vendas, após conversar com

---

<sup>33</sup> A garantia dada aos clientes, após a finalização da montagem, era de um ano. Após esse período era cobrada uma taxa de visita de 50 reais, além do valor dos materiais necessários para o reparo.

o cliente e entender seu pedido, solicitava ao responsável do administrativo para inserir, em sua agenda, a visita de um instalador à residência do cliente a fim de sanar o problema. Caso houvesse necessidade de pedir alguma peça nova à fábrica, o consultor de vendas descrevia em uma ficha o porquê do pedido, realizava um pequeno detalhamento com o desenho da parte do móvel que precisava de ajuste, para o instalador poder realizar o trabalho. Havia casos de clientes antigos que entravam em contato com a loja, solicitando assistência técnica, neste caso, o contato e a resolução do problema competia à Raquel que tratava das questões de logística.

Durante a realização de todas as atividades, inseridas em cada etapa desse processo, eu pude acompanhar os consultores de vendas, seja na vivência na sala de projetos, enquanto elaboravam os mesmos, seja no acompanhamento em visitas aos clientes para realizar medições ou *check-list*. As interrupções e a pressão de tempo também caracterizavam as atividades dessa esfera profissional, pois ocorriam imprevistos decorrentes de problemas nas instalações ou de contatos de clientes com pressa para ver seu projeto pronto. O contato constante com clientes de diferentes classes sociais, estilos e idades exigiam do consultor de vendas polidez no tratamento com as pessoas, no sentido de ser extremamente educado e estar sempre dispostos no atendimento ao cliente. Somente na etapa ‘apresentação e negociação’ não pude presenciar diretamente as ações do consultor de vendas, pois, principalmente na negociação, assuntos acerca de valores financeiros e condições de pagamentos eram tratados. Para não constranger o cliente, eu geralmente observava tal atividade de outra sala de atendimento do *showroom* ou da sala de plantão. Posteriormente, pedia ao consultor de vendas informações sobre aspectos que não haviam ficado claros.

Acompanhar as atividades dos consultores de vendas, não foi um trabalho muito simples, pois diversos eram os acontecimentos diários e diversos eram os clientes dos quais cada consultor de vendas se ocupava. Desse modo, eu detinha minha atenção aos acontecimentos mais latentes, com o intuito de entender o fluxo e as práticas de trabalho do profissional. A ação de elaborar um projeto constituía um momento individual. Cada consultor de vendas sentava em frente a um computador e lidava com o *software* para desenvolver o projeto. Havia, no entanto, momentos em que alguns consultores conversavam ou pediam opiniões para seus colegas de trabalho.

Em muitos dias, na sala de projetos, só se escutavam o barulho dos teclados e o som emitido pelo ar condicionado que permanecia ligado. Nessas ocasiões, me deslocava para a sala do administrativo no andar de baixo, porém no meio do caminho, ficava alguns instantes

conversando com Júlia, consultora técnica e uma das facilitadoras durante minha estada em campo.

#### 6.4 CONSULTOR TÉCNICO

Júlia era o tipo de pessoa que se doava ao trabalho, muitas vezes mais que o exigido. Sempre disposta a ajudar seus colegas, em muitos dias trabalhava além do horário habitual e ainda confessava que ia trabalhar, na revenda, em alguns domingos e feriados, para dar conta da demanda de atividades. Júlia foi a única consultora técnica que permaneceu na revenda durante toda minha pesquisa. Foi igualmente a única profissional exercendo as atividades do setor, durante alguns meses, devido ao afastamento de uma colega de trabalho, que estava de licença maternidade. Houve a contratação de uma estagiária, devido ao grande acúmulo de trabalho no setor. Júlia esclareceu essa situação durante a entrevista:

Eu tento dentro do possível assim não atrasar nada, mas eu não consigo...são duas pessoas nessa função e eu tô fazendo tudo sozinha, então tem muito pedido que atrasa, mas eu procuro assim...trabalhar depois do horário, trabalhar sábado, trabalhar domingo, trabalhar quando for...levar o *notebook* pra casa, fazer tudo isso...pedir ajuda pras gurias também, às vezes eu digo ‘olha, dá uma mão aqui porque eu não vou conseguir terminar’ é assim que a gente vai se virando né.” (entrevista, junho de 2011)

Pelo fluxo de venda, após a geração do contrato e do recolhimento da documentação do cliente, o processo recebia apoio de um consultor técnico. A esse profissional competiam as etapas de ‘conferência de medidas’ (vide figuras 13 e 14) e ‘projeto técnico’.

**Figura 13 – Foto de uma conferência de medidas realizada com o auxílio da trena digital (Data: 19/08/2011)**



Fonte: material de campo

**Figura 14 – Foto de uma conferência de medidas realizada com o auxílio da trena manual (Data: 19/08/2011)**

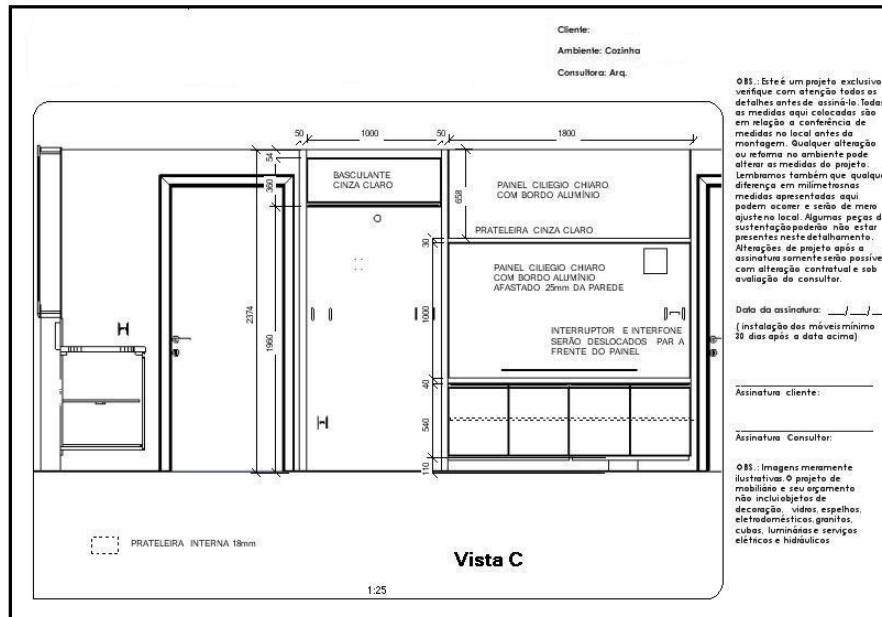


Fonte: material de campo

Estas atividades não requeriam criatividade, pois tinham caráter mais técnico e operacional, diferentemente de algumas atividades realizadas por um consultor de vendas. Na primeira delas, que pude presenciar em diversas oportunidades, o consultor técnico se deslocava até a residência do cliente com o intuito de conferir, cuidadosamente, todas as medidas dos ambientes, bem como a localização de pontos elétricos e hidráulicos. Na prática, resumia-se a tomar as medidas de todas as paredes e de todos os pontos, com o auxílio das trenas digital e manual, sendo os números anotados na ‘vista’ (vide Figura 15) do ambiente.



**Figura 15 – Vista de um ambiente de um projeto da revenda**



Fonte: material de campo

Realizada a conferência de medidas, o consultor técnico repassava todas as medidas para o projeto elaborado pelo consultor de vendas. Caso houvesse alguma diferença entre as medidas colocadas, no programa, pelo consultor de vendas, e as do consultor técnico, o projeto retornava ao consultor de vendas, por meio da pasta do cliente para que fossem realizadas as devidas adaptações das peças do mobiliário que compunham o projeto.

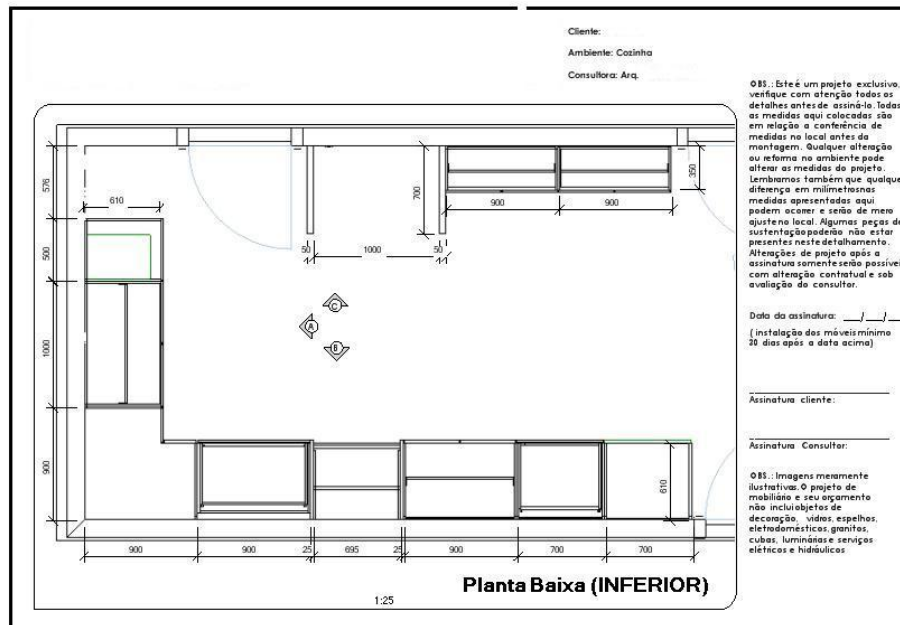
O consultor técnico, ao receber de volta a pasta do cliente, podia organizar o projeto técnico com a elaboração do chamado ‘memorial descritivo’ (vide Figura 16), que consistia na planta baixa (vide Figura 17) e em detalhamentos do projeto. Tratava-se de diversas impressões coloridas de todas as imagens (vide Figura 18) de cada ambiente trabalhado, indicando todos os detalhes de medidas e acabamentos. O consultor de vendas utilizaria esse conjunto de imagens para obter a assinatura do cliente, após explicação detalhada.

Figura 16 – Primeira página de um Memorial Descritivo de um projeto da revenda



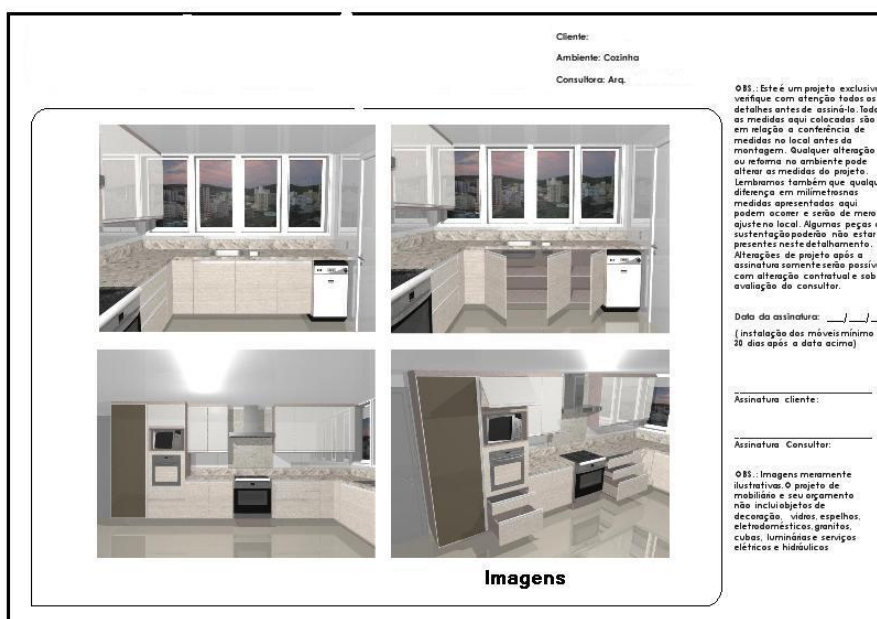
Fonte: material de campo

Figura 17 – Planta Baixa inferior de um ambiente de um projeto da revenda



Fonte: material de campo

**Figura 18 – Imagens de ambientes de um projeto da revenda**



Fonte: material de campo

Integrava o ‘projeto técnico’, além da planta baixa e do detalhamento do projeto, a atividade de fazer o pedido. Nesse caso, o consultor técnico gerava uma lista com todos os materiais que seriam necessários para a instalação dos móveis, desde as peças que os compunham, até itens de acabamento como dobradiças<sup>34</sup> e puxadores. Após a geração dessa lista, o consultor técnico conferia cada detalhe do projeto com a descrição da lista, para que não faltasse qualquer componente no momento da instalação.

Como mencionei, pude observar e acompanhar inúmeras vezes as práticas de trabalho dos profissionais que realizavam essas atividades, mais especificamente as de Júlia, que sempre se mostrou solícita e aberta para ouvir meus questionamentos e dúvidas acerca de seu trabalho. Nas idas às residências dos clientes, pude perceber o cuidado que Júlia precisava ter ao verificar toda e qualquer medida que pudesse, futuramente, interferir na instalação do móvel. Minha participação nesses momentos, consistia em segurar os pertences de Júlia, que estava medindo, ou anotar algumas medidas na planta baixa ou na vista, ambas presas em uma prancheta.

Depois de alguns minutos de conversa com Júlia, ela geralmente me convidava para acompanhá-la em alguma medição, pela parte da tarde. Então, eu descia para a sala do administrativo, no andar de baixo, a fim de não atrapalhar o trabalho de Júlia, pois “sabia que

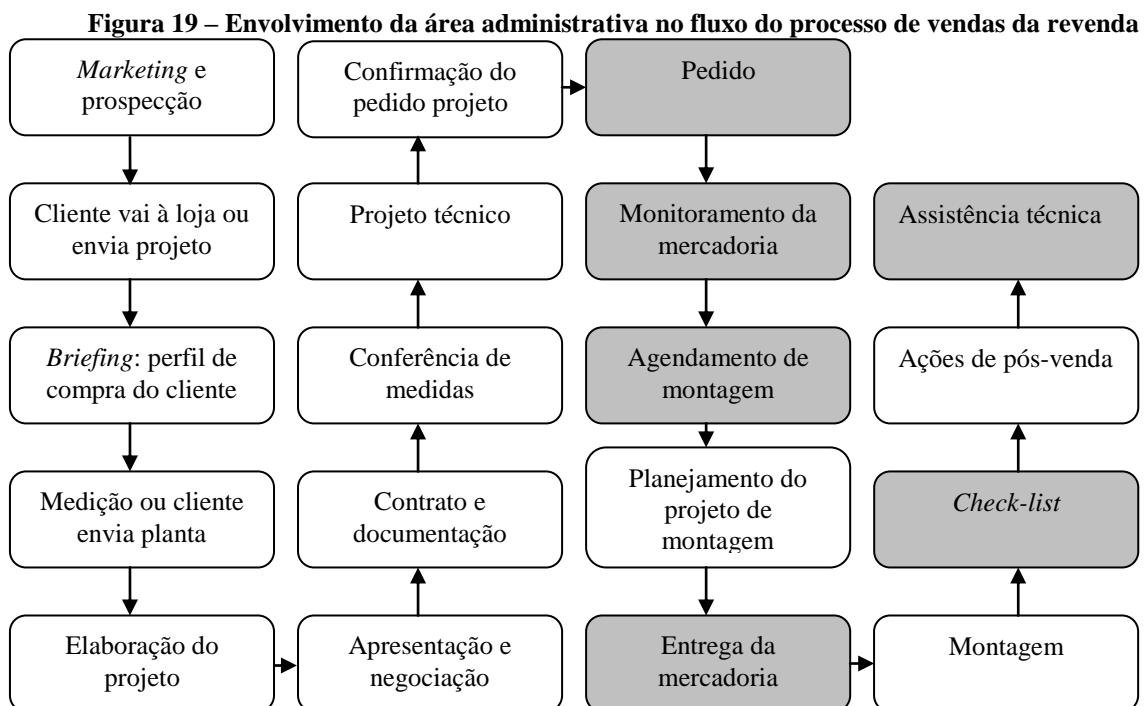
<sup>34</sup> “Ferragem composta de duas chapas unidas por um pino que serve de eixo de rotação.” (ALBERNAZ E LIMA, 2000, p. 203)

ela tinha preocupação em me dar atenção, mas acabava deixando seu trabalho de lado para conversar comigo, por isso ia me afastando do seu espaço de trabalho até chegar à porta e assim dizer ‘Até mais!’ (notas de campo, junho de 2011).

## 6.5 FUNCIONÁRIOS DO ADMINISTRATIVO

No momento em que eu chegava à sala do administrativo, percebia a luz amena e o ambiente silencioso. As pessoas que trabalhavam nessa sala ficavam sentadas em frente aos computadores, realizando suas atividades de maneira compenetrada. Sentava em uma cadeira em frente à mesa de Alexandre, supervisor geral, e analisava, silenciosamente, uma pasta com as datas das instalações das vendas realizadas.

As atividades relacionadas aos funcionários do administrativo transitavam em variados momentos do processo de venda. Na Figura 19, indico as etapas em que as ações desses profissionais estavam mais presentes.



Fonte: Elaborado pela autora

Integravam esse grupo 4 (quatro) funcionários, porém durante minha estada em campo, ele sofreu alterações por conta da saída de alguns colaboradores, principalmente no

setor financeiro, e pelo afastamento da funcionária, Raquel, que entrou em licença maternidade, no mês de novembro de 2011. A equipe ficou reduzida a 3 (três) pessoas. Um dos funcionários, Felipe, assumiu as atividades de sua colega de trabalho que estava afastada. Até minha saída de campo, 3 (três) pessoas passaram pelo setor financeiro da revenda, a entrevista foi feita com a Michele, a última pessoa selecionada e que estava na loja desde outubro de 2011.

Seguindo o processo de venda, o ‘pedido’ era realizado por Alexandre, que detinha o cargo de supervisor geral. O processo de realização do pedido era feito, desde que Alexandre tivesse em mãos a pasta do cliente, contendo os detalhamentos, a documentação completa, e outros itens. Ele ingressava no sistema<sup>35</sup> e lançava o código das peças necessárias para instalação, a partir da lista de itens gerada por um consultor técnico. Alexandre também realizava a compra de materiais para uso interno da revenda e de itens diferenciados, ou seja, de materiais que iriam compor a instalação de um móvel, como puxadores. No papel de supervisor geral, ele tinha a responsabilidade de monitorar o trabalho dos consultores técnicos e dos instaladores, por isso antes de iniciar seu trabalho na revenda, geralmente participava do início do expediente no depósito, onde os instaladores reuniam-se antes de se deslocarem às residências dos clientes. Nesses momentos, Alexandre sanava dúvidas dos instaladores acerca dos projetos que estavam sendo instalados. No que tange aos consultores técnicos, Alexandre realizava a conferência dos projetos juntamente com esses profissionais, através da visualização em um *software*, ele dava dicas ou sanava dúvidas acerca dos projetos. Segundo Alexandre:

todo projeto a gente senta, a gente calcula certinho, revê duas, três vezes, confere peça por peça, revisa bem, porque tem produtos que...5, 6 mil reais uma peça. Então, isso pra nós é um prejuízo...então a gente tem que ter bastante cuidado com isso aí. (entrevista, dezembro de 2011).

Além disso, ele assumia o papel de gerente da revenda, quando os gerentes comercial e operacional necessitavam se ausentar.

Após a realização do pedido, era da responsabilidade do funcionário do setor de Logística, Raquel ou Felipe<sup>36</sup>, monitorar o prazo de entrega da mercadoria. Eles observavam se o prazo seria respeitado ou não e mantinham o consultor de vendas informado, para que este fizesse o mesmo com seu cliente. O monitoramento era realizado por meio de um *site*<sup>37</sup> que tinha interligação com as informações da fábrica. Nesse *site*, constavam todos os pedidos

---

<sup>35</sup> Esse sistema era o Sismodular, comumente chamado de SIS.

<sup>36</sup> Assumiu a função de Raquel a partir do mês de novembro de 2011.

<sup>37</sup> O *site* em questão chamava-se Focco.

realizados, bem como o prazo de entrega. Para Raquel, a atividade de monitorar a mercadoria não era muito simples, como ela mesma esclareceu:

Não é simplesmente monitorar lá na fábrica, tem algumas coisinhas, tem que cuidar...como é que eu vou te dizer? Às vezes não é só cuidar, tu tem que cuidar...manter informado sobre a obra [da casa ou do apartamento do cliente], tem que manter contato com as gurias [consultoras de vendas], coisinhas assim que vão entrando no...a gente aprende.(entrevista, setembro de 2011)

A partir da constatação de que o pedido estaria pronto, Raquel ou Felipe contatava a transportadora que realizava esse serviço à revenda, para que fossem coletadas as mercadorias e entregues, nos dias subsequentes, na residência do cliente, mediante prévia combinação com ele. Em complemento a essa atividade, ocorria o ‘agendamento de montagem’, realizado por meio de uma ligação do consultor de vendas a seu cliente, avisando da instalação dos móveis.

No momento de entrega da mercadoria na residência do cliente, havia o acompanhamento de Felipe que conferia a quantidade de peças, de acordo com as notas fiscais. Essa atividade era realizada tanto para constatar possíveis faltas de materiais e com isso buscar seu paradeiro como para perceber danificações nas peças para que ela fosse substituída, sendo o pedido feito de imediato. Devido ao afastamento de Raquel, a atividade de conferência de mercadorias foi abandonada. Felipe ingressara na revenda sem saber ao certo quais seriam suas atividades. Em uma reunião, dando risadas, após uma consultora de vendas perguntar o que exatamente ele faria na loja, respondeu: “Eu não sei direito, também tô tentando descobrir até hoje” (notas de campo, setembro de 2011). Nessa situação não me contive e ri também, e cheguei a pensar “talvez ele tenha dito isso porque seu ingresso na loja foi um pedido de um funcionário da fábrica e talvez, realmente, não tivesse uma gama de atividades específicas para ele realizar” (notas de campo, setembro de 2011).

Voltando às atividades do administrativo, as notas fiscais que acompanhavam as mercadorias na viagem de Bento Gonçalves até seu destino, quando eram entregues à Michele, responsável pelo setor financeiro da revenda<sup>38</sup>. O processo seguinte consistia no lançamento das notas fiscais no sistema para registrar o recebimento do pedido, bem como controlar os trâmites financeiros relativos ao pagamento da compra por parte do cliente. Além dessa atividade diretamente ligada ao processo de venda, Michele controlava os pagamentos de contas da revenda; a folha de pagamento; a pasta com os documentos pessoais, contendo, entre outros, atestados dos funcionários da revenda; realizava o pedido de passagens e tíquete

---

<sup>38</sup> Como mencionado, Michele era a 4ª pessoa a realizar as atividades do setor financeiro na revenda. Infelizmente, as saídas dos funcionários anteriores foram repentinas e eu não tive oportunidade de conhecer os reais motivos da decisão de afastamento. O que soube, pelos colegas de trabalho mais próximos, é que essas pessoas estavam cansadas devido à natureza e à quantidade de atividades sob sua responsabilidade.

refeição para cada funcionário; mantinha contato com a fábrica visando à demanda de informações burocráticas; assumia o lugar da recepcionista no horário de almoço e no dia de folga.

Realizado o *check-list* pelo consultor de vendas, o funcionário responsável pela logística devia alimentar o sistema com as informações apuradas por aquele, quer devido à necessidade de pedido de novas peças, que caracterizava como pendência, quer devido ao encerramento da montagem. Caso alguma peça tivesse que ser pedida novamente, por conta de algum problema constatado ao final da montagem, era de responsabilidade desse profissional do administrativo monitorar a mercadoria e manter o consultor de vendas informado quanto ao prazo de resolução da pendência.

Caso algum cliente entrasse em contato com a loja, posteriormente, solicitando assistência técnica, ou seja, assistência após muito tempo do término da instalação, o profissional da logística era o encarregado de entender o problema e buscar resolução. Geralmente era agendada a visita de um instalador à residência do cliente, a fim de analisar o problema e, se possível, já solucioná-lo. Se houvesse necessidade de pedido de peças, essa solicitação era feita pelo responsável do administrativo – Alexandre - e o instalador retornava à casa do cliente, após alguns dias, com o intuito de sanar o problema.

As atividades desses profissionais do administrativo não possuíam caráter criativo, diferentemente dos consultores de vendas. No entanto, elas também sofriam muitas interrupções por conta das ligações recebidas, tanto internamente, quanto de clientes, dificultando, em muitos momentos, o trabalho desses profissionais, como mencionou Alexandre: *“Som que eu não gosto é do telefone...pra ser bem sincero contigo, eu não consigo ouvir telefone tocar...é uma coisa que não me faz bem, me tira a concentração”* (entrevista, dezembro de 2011).

Além das ligações, os funcionários do administrativo recebiam informações constantes dos instaladores, principalmente o responsável pelo setor de logística e o supervisor geral, ou por meio de telefonemas, ou pelo contato direto com os instaladores quando iam até a revenda.

Como esses profissionais estavam alocados em uma sala particular, eu também buscava permanecer no ambiente de modo a estabelecer uma relação de confiança, tal qual na sala de projetos. Na maioria dos momentos, eu utilizava um dos computadores ou sentava em alguma das cadeiras vagas, em frente à mesa de Alexandre, destinadas aos visitantes. O ambiente oscilava de momentos muito calmos, sem barulho, quando todos realizavam, nos computadores, suas atividades em silêncio, para momentos agitados em que o telefone tocava

insistentemente e muitas pessoas transitavam na sala, desde instaladores até consultores de vendas e técnicos, para tratar de assuntos relacionados aos clientes e aos projetos.

Na sala do administrativo, enquanto eu costumava analisar a pasta com a data das instalações, alguns instaladores chegavam à loja e direcionavam-se para conversar com Alexandre, com o intuito de sanar alguma dúvida referente aos projetos ou conversar com Raquel ou Felipe acerca de determinado cliente.

## 6.6 INSTALADOR

Continuando o fluxo de venda, a partir do agendamento de montagem e da combinação da data de entrega da mercadoria com a transportadora, os instaladores passavam a ser os responsáveis pela concretização da compra realizada pelo cliente. Aquilo que, até então, só se podia visualizar pelo *software* ou impresso no papel recebia forma dos instaladores, comumente chamados de montadores, os quais armavam aos móveis por meio do encaixe das peças e faziam sua completa instalação. José, instalador terceirizado, mencionou a responsabilidade dessa etapa para seu trabalho e para a revenda:

Ah, a responsabilidade é total, desde que entra na casa do cliente, desde a montagem, desde chegar lá e mostrar o nosso trabalho e nossa marca também. [...] já tá expondo a nossa imagem e da loja também. E, quanto melhor eu fizer meu trabalho, melhor pra mim, melhor pra loja também...como é que é? Meu cartão de visita né. Então, como eu não sou funcionário, melhor pra mim se eu me dedicar mais ainda entendeu? Mais indicação, o cliente vai gostar, vai comprar mais, vai indicar pra outros e...quanto mais bem feito eu fizer, melhor...pra ambos os lados no caso. (entrevista, janeiro de 2012)

Antes do início da montagem, o detalhamento destinado à instalação era estudado entre os instaladores<sup>39</sup> e o consultor de vendas responsável. Nesse momento, os instaladores conversavam acerca dos detalhes do projeto, sanando possíveis dúvidas. O consultor de vendas explanava como o projeto fora pensado, se havia necessidade de redução de peças em determinados locais dos móveis para seu perfeito encaixe, explicava alguns detalhes do projeto que, poderiam ser mais complicados no momento de realizar a instalação. No entanto, segundo o instalador Roberto, essa prática nem sempre era realizada antes do início das instalações:

---

<sup>39</sup> Os instaladores trabalhavam em duplas, devido ao tamanho e ao peso de algumas peças que compunham os móveis.



O estudo do projeto, com o consultor, nem sempre acontece, às vezes quando eles [consultores de vendas] não estão aqui, eu começo a fazer, depois se tiver alguma dúvida venho no outro dia daí, monto o básico daí, faço a pré-montagem, marco na parede, depois venho e converso com elas [consultoras de vendas]. (entrevista, janeiro de 2012).

As atividades dos instaladores, à primeira vista, pareciam não serem muito complicadas, elas consistiam em: retirada das embalagens das peças; organização delas nas casas dos clientes; pré-montagem (vide Figura 20) de gavetas e caixarias<sup>40</sup>; encaixe das peças e fixação em paredes; limpeza dos móveis instalados e dos ambientes das residências. No entanto, era preciso conhecer os aspectos da modulação da marca de móveis revendida, pois nem todas as marcas de móveis planejados, disponíveis no mercado, possuíam as mesmas características, tais como medidas-padrão e sistemas de fixação. Essa informação foi ressaltada por Alexandre, ao comentar acerca de um fornecedor de portas, parceiro da revenda:

[...] cada módulo tem uma altura diferente que fornece pra vários fabricantes de móveis, então quando a gente compra direto deles, a gente tem que dizer bem especificado cada porta, tal tamanho por tal largura, e vai ter que caber dentro de um módulo...do vão que tu deixou na cada do cliente (entrevista, dezembro de 2011).

**Figura 20 – Foto da pré-montagem de gavetas (Data: 12/11/2011)**



Fonte: material de campo

Raras foram as oportunidades que tive de acompanhar o trabalho dos instaladores, nas ocasiões em que visitei algumas instalações (vide Figura 21), o trabalho se encontrava no momento de finalização e acabamento, pois era quando eu acompanhava os consultores de vendas no momento do *check-list*. Um dos motivos para que eu não acompanhasse constantemente o trabalho desses profissionais prende-se ao fato de eles estarem nas

<sup>40</sup> Os instaladores denominavam ‘caixarias’ algumas partes dos projetos com as quais era possível realizar pré-montagem para posterior encaixe. Geralmente as caixarias eram constituídas de peças menores e tinham formato de quadrados ou retângulos.

residências dos clientes, variando de endereço constantemente. Além disso, a observação participante focou a estrutura física da revenda, como explicitado nos procedimentos metodológicos.

**Figura 21 – Foto de um ambiente ‘closet’ em instalação (Data: 12/11/2011)**



Fonte: material de campo

Quando percebia a grande movimentação de pessoas e por falta de espaço na sala do administrativo, decidia sentar-me no sofá da sala de reuniões para realizar algumas anotações do campo. Nesse período, às vezes só de alguns minutos, os gerentes<sup>41</sup> passavam pelo ambiente, falando muito alto, como era costume, e ingressavam na sala do administrativo para tratarem de problemas com o supervisor geral, decorrentes das instalações em curso.

## 6.7 GERENTES

O tom de voz alto era marca registrada dos gerentes. Principalmente Fernanda, gerente da área comercial, era muito enérgica em suas falas e em seu modo de caminhar. Igor, gerente operacional, era mais contido.

As funções e as atividades exercidas pelos gerentes permeavam todo o processo de venda e as atividades de todos os profissionais da revenda. Isso acontecia, pois eram os responsáveis pela supervisão e pela coordenação de todas as atividades exercidas na loja.

Havia distinção de atividades quanto às funções de cunho comercial e às de cunho operacional, nas quais, respectivamente, o gerente comercial e o gerente operacional eram

---

<sup>41</sup> Vale lembrar que os gerentes da revenda eram casados.

mais atuantes. À gerente comercial, Fernanda, cabia o constante monitoramento dos contatos e da carteira de clientes dos consultores de vendas. Fernanda procurava estar continuamente informada acerca da quantidade e dos valores dos projetos em que os consultores de vendas trabalhavam, como também o valor diário da vendas de cada consultor e da revenda. Fernanda facilitava, em alguns momentos, a negociação com clientes potenciais, realizando ligações a eles e intervindo nas negociações que aconteciam na loja. Ela tratava com parceiros e fornecedores da revenda, principalmente quando havia necessidade de negociar valores.

O gerente operacional, Igor, acompanhava de maneira mais efetiva os funcionários que exerciam as atividades da área administrativa e de instalação, por meio de conversas diárias e pelo auxílio na resolução de problemas, os quais surgiam invariavelmente. Era também de sua responsabilidade o repasse por *e-mail*, praticamente diário, de informações quantitativas à fábrica, tais como valores diários de venda; valores de pagamentos de comissões aos consultores de vendas; contas de despesas da revenda.

Além das atividades usuais de acompanhamento do trabalho de todos da revenda, havia o papel estratégico assumido por ambos os gerentes. Essa atividade não tinha hora, nem dia da semana previamente pensado para ocorrer, pois os gerentes possuíam uma comunicação constante e muito próxima entre eles, o que facilitava a troca de ideias e a possibilidade de cada um opinar em qualquer área da loja, com o intuito de melhorar processos e estarem atentos às modificações do mercado no ramo moveleiro. Essa função estratégica foi explicitada principalmente por Igor:

Tô sempre tentando... vendo como tá a estrutura, como é que estão todos os processos, e...o que eu busco bastante é uma constante atualização e melhora nos procedimentos, porque é uma coisa abrangente, complexa assim sabe, então cada caso é um caso, cada cliente é um cliente, cada projeto é um projeto, cada montagem é uma montagem, então sempre tem exceções, mas eu busco assim....compilar tudo isso numa coisa pra ter um processo padrão e que a coisa fuja o mínimo do padrão, sempre focando no cliente final, que o cliente seja bem atendido e realizado com a compra. Então esse processo é uma coisa que eu tô sempre buscando uma melhora contínua assim, cortando procedimentos ou acrescentando...então também tem uma parte estratégica da loja que eu trabalho bastante, que talvez não apareça muito a curto prazo, mas a longo prazo isso vai fazer a diferença (entrevista, dezembro de 2011)

Outras responsabilidades dos gerentes eram o recrutamento e a seleção de novos funcionários, quando necessário, e o constante contato com o núcleo da fábrica que gerenciava as lojas e a prestação de informações a ele. Essa troca de informações acontecia por meio do contato telefônico diário e de visitas à fábrica, seguidas de reuniões, geralmente quinzenais. O contato diário e à distância com o núcleo gerava, no entanto, alguns entraves na administração da loja, como mencionado por Igor:

Hoje o que me toma bastante tempo assim, é essa questão de...nossa loja e esse núcleo que tá à distância, na fábrica, então a gente não tá com todos os sistemas implantados em conjunto, então tem muito retrabalho, tem o nosso sistema aqui, tem o sistema deles lá, então toda essa informação tem que ser passada através de planilhas [...] então falta essa comunicação [...] nós estamos trabalhando pra resolver isso, pra melhorar isso aí, através da implementação de outro sistema, e melhorar a comunicação nossa. (entrevista, dezembro de 2011)

Desse modo, considero as atividades profissionais dos gerentes como as mais abrangentes e variáveis da revenda, ou seja, ambos necessitavam estar a par de todos os acontecimentos da loja, e não possuíam uma rotina predeterminada. Eles eram os profissionais que possuíam a maior carga de responsabilidade, pelo fato de responderem à fábrica acerca da maioria das ocorrências da revenda.

Essas atividades exercidas pelos gerentes foram as mais difíceis de compreender a partir da observação, pois como ambos não possuíam uma rotina de trabalho, eu tentava acompanhar as atividades que iam sendo exercidas. Apesar de os gerentes constantemente circularem e conviverem nos espaços de trabalho dos outros funcionários da revenda, muitas das atividades exercidas por eles eram sigilosas, eles tratavam de alguns assuntos em particular, tanto com as pessoas da revenda quanto com as da fábrica, por meio de telefonemas, com as portas de suas salas fechadas.

Geralmente, ao realizar minhas anotações sentada no sofá da sala de reuniões, eu tinha a companhia da auxiliar de serviços gerais, Susana. Era comum enxergá-la trazendo consigo balde, pano e rodo, com seu jeitinho manso e simpático, passava o pano úmido e perfumado pelo ambiente.

## 6.8 AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS

Susana era a única pessoa que exercia as atividades chamadas de ‘serviços gerais’, concernentes à limpeza dos ambientes da loja, tanto internos quanto externos. Ela preparava o café, costumeiramente tão esperado por todos da loja, pois o degustavam enquanto trabalhavam.

Pude acompanhar as atividades desse profissional em momentos em que estava, principalmente, na recepção e no *showroom*, quando esses ambientes eram calmamente limpados, o que tornava esses espaços perfumados e agradáveis pela sensação de frescor e limpeza. Em outros momentos, enquanto estava nos andares da edificação dos fundos, Susana

realizava sua atividade diária de varrer os locais de trabalho e esvaziar as lixeiras de cada mesa.

A presença dessa profissional era quase imperceptível na revenda, pois realizava suas atividades de maneira calma e silenciosa, sem considerável pressão de tempo, pois a própria Susana organizava a ordem de realizar seu trabalho. Sua ausência, porém, era notada, sem dúvida, por todos, devido à sujeira que se acumulava, principalmente nos ambientes de trabalho e nos banheiros, onde havia grande circulação de funcionários da loja.

Apresentadas as práticas de trabalho dos diferentes profissionais da revenda, torna-se possível, pela ilustração do fluxo do processo de vendas da loja, o entendimento acerca do cotidiano de trabalho realizado na revenda pesquisada. Há também a viabilidade de abordar os elementos culturais – linguagem e artefatos – que permeavam as atividades profissionais, assim como os aspectos estéticos, os quais eram ressaltados pelas faculdades perceptivas e pelo juízo estético dos sujeitos pesquisados.

## 7 O CÔMICO E O GRACIOSO: configurados na linguagem e nos artefatos organizacionais

A defesa de Strati (2007) para o estudo das categorias estéticas está na explicação de que todas elas ‘fazem parte da linguagem habitual dos atores organizacionais, de tal modo que são os próprios indivíduos encontrados durante a pesquisa que chama nossa atenção para elas’ (STRATI, 2007, p. 280-281). Antes de abordar especificamente a questão da linguagem, explorarei os aspectos que me chamaram a atenção em campo, os quais sobressaíram as categorias estéticas do **cômico** e do **gracioso**.

Como afirma Strati (2007), a categoria estética do **cômico** ‘diz respeito ao grotesco na vida organizacional: a ironia que ela provoca, o riso que a penaliza, o sarcasmo que a ignora, o senso de humor que lhe atribui rótulos’ (STRATI, 2007, p. 285). Strati (2007) menciona que essa categoria realça os ditos espirituosos sobre os colegas, ao invés de fofocas maldosas e as brincadeiras ao invés de piadas maliciosas.

“Piadinhas e risadas aconteceram em meio a assuntos sérios na reunião de hoje, acredito que foi uma forma de descontração” (notas de campo, abril de 2011). Nesse sentido, inúmeras foram as risadas que presenciei e acompanhei em campo, pois a maioria dos funcionários da revenda, principalmente do setor comercial, era espirituoso e fazia piada dos acontecimentos internos, dos problemas, de si mesmo, dos clientes. Isso era recorrente, principalmente entre os consultores de vendas, os quais comentavam, em determinado mês, não terem dinheiro ‘nem pra pagar o cartão de crédito’, devido a seu baixo desempenho nas vendas do mês anterior (notas de campo, outubro de 2011). Era de costume dos consultores de vendas comentarem em relação aos clientes mal humorados que atendiam. Em diversas ocasiões, os consultores comentaram que precisavam “*despachar*” alguns clientes que chegavam à loja em carros considerados baratos ou usando roupas consideradas simples e sem estilo. Nesses momentos, chamavam os clientes de ‘picafumos’ (notas de campo, março, junho e setembro de 2011). Em outra oportunidade, questionei Letícia, uma das consultoras de vendas, sobre como ela procedia para ‘despachar’<sup>42</sup> os clientes, pois ela era conhecida na revenda como experiente em tal prática. Ela me contou que dava uma noção de preço, para perceber a reação do cliente, já nos primeiros momentos de conversa, fazendo com que o cliente não prolongasse o atendimento e fosse embora da loja. Letícia finalizou sua explicação

---

<sup>42</sup> Expressão empregada pelos consultores de vendas.

dizendo: ‘Tem gente que não merece comprar nosso produto!’ (notas de campo, julho de 2011).

Outro momento em que a categoria do cômico se mostrava era na realização das medições feitas pelos consultores técnicos. Em uma medição, Júlia, consultora técnica, ao medir a cuba já instalada na pia de um dos banheiros do apartamento de um cliente, percebeu que havia necessidade de uma adaptação específica no móvel a ser futuramente instalado, no caso seria um recorte na peça. Após conversar acerca da melhor adaptação a ser feita com o instalador Márcio, que estava presente, Júlia brincou dizendo ‘Ah, azar do montador se der algo errado’. Por entre as risadas dos dois, transpareceu a ironia de Júlia em seu comentário, pois muitos problemas na revenda eram decorrentes de erro de planejamento, no momento do projeto, o qual geralmente aparecia durante a instalação, ocasionando transtornos para os instaladores (notas de campo, junho de 2011).

A categoria do cômico foi ressaltada principalmente pela ironia, bastante presente no cotidiano organizacional da loja. Em diversos momentos, pude ouvir comentários, principalmente dos consultores de vendas e dos técnicos, expressando o contrário do que realmente pensavam ou sentiam, caracterizando a ironia como uma forma de encarar os fatos ou as condições às quais precisavam enfrentar. Os fatos que provocavam ironia eram diferentes dentre as esferas profissionais, pois para um consultor de vendas, por exemplo, a ironia se mostrou presente, quando receberam uma remuneração baixa, comparada à de meses anteriores. Para um consultor técnico, a ironia foi despertada por um detalhe do projeto vendido que poderia desencadear um problema futuro, precisamente no momento da instalação do móvel.

O fato de os consultores de vendas, em determinados meses, não conseguirem pagar suas contas resalta algumas peculiaridades do campo. Sabido que os valores dos projetos vendidos eram consideráveis, mostra-se interessante a relação dos consultores de vendas frente à elaboração de projetos com altos valores pecuniários e à cobrança de si mesmos para efetivar a venda, a fim de receberem, no início do mês seguinte, uma comissão que lhes garantisse a tranquilidade para assumir dívidas pessoais. Por se tratar de um estabelecimento de vendas, a remuneração total era incerta, ou seja, a comissão somada ao salário fixo variava a cada mês, fazendo com que os consultores de vendas se manifestassem ironicamente ao receberem uma remuneração aquém de suas expectativas.

Quanto à categoria estética do **gracioso**, segundo Strati (2007), ela é a que mais se refere à qualidade da vida organizacional, “porque ela se relaciona com a elegância das visões estratégicas, com as relações interpessoais no trabalho, com a polidez que pode nos parecer

agradavelmente surpreendente e sedutora, com a espontaneidade e virtuosidade das pessoas que pertencem à organização” (STRATI, 2007, p. 286). Ou seja, essa categoria destaca a elegância do comportamento numa organização, seja em roupas, pessoas, ambientes de trabalho, produtos criados. Para Strati (2007, p. 286), a categoria do gracioso refere-se “ao prazer visual e auditivo provocado pelas pessoas e pelos artefatos organizacionais, porque põe em relevo o charme das pessoas e de seu trabalho, a atratividade das pessoas e de suas atividades”.

Essa categoria era constante e facilmente visualizada em campo. Primeiro, pelo fato de ser uma revenda de móveis planejados, sendo a qualidade dos móveis e seu estilo considerados superiores aos móveis revendidos pelos concorrentes. O *status*, enaltecido pela marca dos móveis planejados revendida pela loja, evidenciava-se tanto nos materiais publicitários da indústria, como no alto valor de cada projeto elaborado pelos consultores de vendas. Muitas vezes, quando um cliente estava em fase de negociação e não tinha noção do preço dos móveis da revenda, os consultores de vendas sondavam em quais outras revendas de móveis planejados o cliente estava solicitando orçamento, então elaboravam outro projeto com valor mais baixo. Esse último aspecto foi referido pela consultora de vendas Amanda:

Quando um cliente quer um projeto muito caro, por exemplo, e a gente não sabe se realmente ele vai querer investir tanto né, então fazemos uma segunda opção, então de repente ‘Olha, eu fiz uma outra proposta, assim fica um pouco mais em conta e a gente nem mexeu tanto’, então também isso é uma coisa que a própria Fernanda sempre pede pra gente fazer né, então já ter um plano B né, bem a mão pra poder fechar negócio. (entrevista, novembro de 2011)

Outro evento que colaborou para a visualização da categoria do gracioso em campo foram comentários feitos pela gerente Fernanda, em diversas reuniões, acerca do cuidado e da atenção dos consultores de vendas, no momento de atender um cliente. Fernanda argumentava aos consultores de vendas que como o público-alvo da revenda eram pessoas com alto poder aquisitivo e, por isso, mais exigentes e elegantes, os consultores deveriam preparar as salas de atendimento, antes de o cliente chegar, colocando nas mesas aperitivos, deixando a sala perfumada e o ambiente climatizado pelo ar condicionado, com o intuito de envolver e encantar o cliente. O ideal, segundo Fernanda, era que os consultores de vendas aguardassem os clientes na recepção da loja e não esperassem serem chamados quando o cliente chegasse (notas de campo, abril, setembro e dezembro de 2011). No entanto, não era isto que acontecia. Cada vez que um cliente chegava, a recepcionista Luciana telefonava para chamar o consultor de vendas responsável. Após Luciana lhe servir uma água ou um café, o cliente aguardava em uma das salas de atendimento, que não estavam previamente ‘preparadas’.



Além da qualidade e do alto valor pecuniário do produto revendido pela loja, e consequentemente do padrão<sup>43</sup> dos clientes que compravam na revenda pesquisada, a questão da aparência física dos funcionários foi outro elemento que chamou a atenção e me remeteu à categoria do gracioso. Na maioria das vezes em que fui a campo, as consultoras de vendas e a gerente estavam maquiadas e usavam sapatos ou sandálias de salto alto. Esse cuidado também foi referido, em duas reuniões, pela gerente comercial: “As mulheres já sabem, mas sempre é bom repetir, todas devem usar salto alto e maquiagem. E as funcionárias que ficam na recepção devem sempre estar sorrindo e com postura na mesa da recepção” (notas de campo, junho e outubro de 2011). Todas as funcionárias usavam salto alto durante o horário de trabalho, porém isto, por vezes, ocasionava desconforto, como explicou Amanda:

O fato de ter que trabalhar de salto alto...todos os dias cansa, chega no final do dia mais cansada né, mesmo estando sentada, a gente não fica todo tempo sentada, agora por exemplo, eu vou pra uma obra, passar a tarde numa obra...eu já levei uma melissinha, vou de melissinha porque lá vai ter barro, até perigoso de cair lá no meio (entrevista, novembro de 2011).

Júlia também considerou o uso do salto alto como um empecilho em alguns momentos de seu trabalho: “[...] o meu uniforme de trabalho exige que eu use salto, que eu use uniforme, que eu ande maquiada...use maquiagem, mas em obras já aconteceu de eu subir 15 (quinze), 17 (dezessete) andares pela escada assim e...eu naturalmente faço isso.” (entrevista, junho de 2011). Coincidentemente, quando eu e Júlia saíamos de uma obra da casa de um cliente, após realizar medição em alguns ambientes, precisei socorrê-la, quando se desequilibrou do salto aos descer as escadas, tendo ficado ajoelhada no chão, onde não havia piso colocado. Depois de ajudar Júlia a se levantar, achei que ela não fosse conseguir dirigir para voltar à revenda, cheguei a me oferecer para conduzir o carro, porém depois de algum tempo ela se recompôs do tombo e claro, no caminho de volta, demos muitas risadas por causa do acontecido (notas de campo, janeiro de 2012).

Como mencionado por Júlia, o salto alto fazia parte do uniforme de trabalho das mulheres. Fernanda escolhera algumas peças de roupa e as levava para todas experimentarem, a fim de verificar o tamanho a ser pedido. Eram várias as peças de roupa utilizadas como uniforme, pois a cada período do ano Fernanda escolhia uma peça diferente. Numa das reuniões de quinta-feira, percebi que todas as consultoras vestiam uniforme novo (notas de

---

<sup>43</sup> Aqui faço referência ao padrão dos clientes da revenda no que tange ao seu alto poder aquisitivo, pois, as medições nas residências de clientes, geralmente eram apartamentos em bairros nobres da cidade. Dos andares em que os apartamentos se encontravam, era possível se ter uma vista lindíssima. Em uma das medições que acompanhei, o elevador do prédio abria dentro do apartamento do cliente. Uma situação que eu só havia visto em filme. Torna-se quase desnecessário mencionar o luxo do apartamento, todo decorado e com sofás brancos na sala (notas de campo, junho de 2011).

campo, maio de 2011). Era perceptível que ao usarem os uniformes, algumas funcionárias não se sentiam à vontade. Após o término da reunião mencionada, elogiei o novo uniforme e o comentário realizado por Amanda após ‘torcer a boca’ foi: “Não é que eu não goste, mas não tem nada a ver com o meu estilo” (notas de campo setembro de 2011). Luciana, a recepcionista, também em tom debochado comentou “Olha isso aqui, esse comprimento, pareço uma freira”. Obviamente, esses comentários foram realizados na ausência de Fernanda (notas de campo, setembro de 2011).

Alguns aspectos da categoria do gracioso mostraram-se como uma ‘exigência’ da gerente Fernanda. O que se pode notar, pelas anotações de campo, que os consultores de vendas não seguiam o que era demandado por Fernanda, por exemplo, no caso da preparação das salas para o recebimento dos clientes. Ou seguiam, mas não por vontade própria, como no uso de uniforme e salto alto. No entanto, todos os consultores de vendas mostravam-se elegantes, quer pelos trajes, quer pela maquiagem e até por seus comportamentos, que despertavam o prazer visual e auditivo dos clientes. A elegância também se mostrava nos ambientes da revenda, pois todos eles eram cuidadosamente decorados e mobiliados com os móveis revendidos pela loja.

Para os funcionários da revenda, o gracioso era ressaltado pela qualidade de vida no trabalho, a partir das relações interpessoais, como mencionou a assessora de *marketing* Andressa: “Na verdade, eu adoro todo mundo, me dou bem com todo mundo, então eu gosto muito de trabalhar aqui. Talvez seja o que faz eu gostar tanto da minha profissão, é eu estar trabalhando com as pessoas que eu trabalho” (entrevista, novembro de 2011).

Além desse aspecto, havia o comportamento espontâneo no tratamento com os clientes, tanto por parte dos consultores de vendas, quanto dos outros funcionários da revenda. Relacionado a isso, a recepcionista, Luciana, destacou:

[...] eu gosto de atender bem as pessoas, nunca gostei de tratar mal ninguém, eu acho que eu gosto de fazer o que eu faço e daí eu faço natural. Então eu prefiro ser assim, se o cliente gostou, gostou, se não gostou paciência né, fazer o que, porque a gente não agrada todo mundo. E graças a Deus tem dado bom resultado aqui na loja, tem clientes que ficam bem amigos da gente. Eu acho que cada um cativa as pessoas do jeito que pode...[do jeito] que é. (entrevista, outubro de 2011)

As categorias mencionadas do **cômico** e do **gracioso** emergiram, portanto, constantemente e foram facilmente observadas em campo. Considero que essas categorias estéticas estavam indiretamente interligadas, pois os aspectos por elas ressaltados encontravam-se presentes no dia a dia de trabalho dos funcionários da revenda. Essa interligação pode ser compreendida pelo fato de o senso de humor, o riso, as brincadeiras e,

mais especificamente, a ironia, presentes na categoria do cômico, serem despertados pela qualidade das relações interpessoais da revenda, salientadas na categoria do gracioso. Ou ainda, trata-se da forma irônica (o cômico) com a qual os atores do campo lidavam com problemas ocorridos em instalações dos elegantes (o gracioso) móveis nas residências dos clientes.

Embora de maneira sutil, indireta e limitada, há, segundo Strati (2007), o entrelace de uma categoria estética na **linguagem** cotidiana das organizações com outras. Ou seja, a linguagem organizacional é permeada pelas categorias estéticas de uma organização, sendo percebidas aquelas categorias que mais se sobressaem em campo.

Merleau-Ponty (1945) entende o ato de se comunicar como o encontro de fronteiras perceptivas, só é possível acessar ou conceber a consciência por ser o homem também um ser cultural. Nesse sentido, Godói e Ribeiro (2009) contribuem com a ideia de que a interação entre os seres humanos, de uma mesma cultura, faz com que desenvolvam motivos e percepções entre os interlocutores, que compartilham e criam entendimentos comuns, promovendo o diálogo entre as consciências por meio da linguagem.

A linguagem, no entanto, não constitui somente do diálogo entre os sujeitos de uma mesma organização. Além dos símbolos verbais, também estão presentes, no cotidiano organizacional, os símbolos não verbais, tais como gestos e artefatos. Weick e Westley (2004) dizem que a própria cultura está inserida na linguagem, ou seja, nos meios para produzir e compartilhar significados, tais como: nas palavras, nas frases, nos vocábulos, nas expressões que os grupos individuais desenvolvem.

Embora alguns aspectos acerca da linguagem já tenham sido mencionados<sup>44</sup>, pelo fato de caracterizarem as categorias estéticas citadas, acredito ser relevante destacar outras especificidades acerca da linguagem organizacional do campo pesquisado. A começar pelas palavras específicas da arquitetura, com as quais me deparei, no acompanhamento, principalmente, das medições. Em uma delas, eu precisei perguntar à consultora técnica Júlia os significados de alguns termos, enquanto ela lançava as seguintes interrogações à Lívia, consultora de vendas, que utilizava a trena digital para verificar as medidas necessárias: “Quanto de pé-direito<sup>45</sup>?”, “Qual a medida<sup>46</sup> do espelho<sup>47</sup> até a parede do lado direito?” e “Quanto de avanço<sup>48</sup> dessa caixa de luz?” (notas de campo, junho de 2011). Na semana

---

<sup>44</sup> Por exemplo: ‘pica-fumo’ e ‘despachar’, ambos na página 109.

<sup>45</sup> Medida entre o piso e o teto.

<sup>46</sup> A palavra ‘cota’ também era usada, em alguns momentos, referindo-se à ‘medida’.

<sup>47</sup> Parte da pedra das pias (de banheiros ou cozinhas) que se localiza rente às torneiras.

<sup>48</sup> Medida em que um objeto avança da parede, perpendicularmente ao piso.

seguinte a essa medição, Júlia havia me emprestado um dicionário, contendo inúmeros conceitos da arquitetura, que me ajudaram a compreender melhor alguns termos utilizados diariamente pelos funcionários da revenda.

Outros vocábulos que me chamaram a atenção e que eram bastante utilizados pelos funcionários do setor comercial da loja eram: ‘ambientar’ e ‘renderizar’. Ambos foram mencionados, durante a entrevista, pela consultora de vendas Amanda, quando questionada quanto à existência de uma combinação prévia, entre os consultores de vendas, da forma de realizar as atividades profissionais:

[...] cada um tem um jeitinho um pouquinho particular, mas o resultado sempre termina sendo o mesmo. Eu sempre procuro trabalhar um projeto, assim...bem ambientado sabe, não tendo só modulação que a gente apresenta e que tá fechando negócio, então fazer uma ambientação pra valorizar mais o produto né, renderizar a imagem, acho que sempre é legal, a chance de vender parece que aumenta sabe. (entrevista, novembro de 2011)

Assim, o termo ‘ambientar’ indicava a ação de complementar um projeto, que estivesse sendo elaborado por meio do *software*, com a inserção de itens decorativos e usuais, por exemplo, peças de roupas dentro das imagens de guarda-roupas. ‘Renderizar’ tratava-se da geração de imagens coloridas, de vários ângulos, dos projetos elaborados, com o intuito de proporcionar uma visualização mais clara, dos detalhes do ambiente, para o cliente. A atividade de renderizar imagens de um projeto proporcionava melhor visualização, por parte dos clientes, pois esses não estavam acostumados com a utilização do *software* e as imagens renderizadas ficavam parecidas com fotos, segundo Amanda.

Em reuniões, em que o assunto principal era em torno dos valores das vendas e metas, os termos ‘*markup*’ e ‘taxa de conversão’ eram constantemente citados. Essas palavras chamaram a atenção, quando em uma reunião, a gerente comercial – Fernanda – apresentou tabelas com cálculos feitos por ela, em relação aos valores das vendas realizadas por cada consultor de vendas nos últimos três anos. Fernanda, utilizando como apoio um arquivo em *Powerpoint*, elaborado por ela mesma, demonstrava pela televisão, instalada na sala de reuniões, as tabelas repletas de números. A gerente calculou os valores das vendas realizadas, ao final de cada ano, de todos os consultores de vendas, enfatizando a evolução de alguns consultores e o decréscimo no desempenho de outros. Fernanda disse enfaticamente: “Olha aqui pessoal, não adianta, os números são as coisas mais reais!” (notas de campo, junho de 2011). ‘*Markup*’ é um termo originário da economia, indica quanto do preço, do projeto

vendido, está acima de seu custo. A ‘taxa de conversão’ mostra a relação entre o número de clientes atendidos e as vendas efetuadas<sup>49</sup>.

Além de palavras e termos específicos, havia aspectos na revenda que contemplavam a linguagem não verbal. Como exemplos, citam-se duas práticas realizadas por Raquel, funcionária do administrativo, responsável pela logística. A primeira delas era realizada quando Raquel organizava a agenda de instalações no computador<sup>50</sup>, pois ela lançava os nomes dos instaladores na planilha, de acordo com o tipo de atividade que eles iriam realizar ou com o formato de contratação das duplas formadas por esses profissionais. Para os instaladores que fossem realizar uma assistência técnica, Raquel lançava seus nomes, seguidos do nome do cliente e horário, nos campos da planilha que estivessem destacados com a cor verde. Para as instalações que iniciariam<sup>51</sup> e que já estavam confirmadas com os clientes a cor era azul, para as instalações agendadas com os instaladores terceirizados, a cor era cinza. No caso das instalações que estavam em andamento, a cor era rosa. Somente quem lidava diretamente com o setor da logística tinha conhecimento acerca do significado daquelas cores. Em uma tarde, eu tive a oportunidade de observar Raquel repassar as informações a Felipe, que ficaria em seu lugar, as cores me chamaram a atenção e após minha indagação, ela, pacientemente, me explicou que essa prática facilitava no momento de organizar a agenda (notas de campo, setembro de 2011).

A outra prática, realizada por Raquel, consistia no destaque com canetas coloridas, de trechos mais importantes das requisições entregues aos instaladores. Essas requisições estavam em folhas impressas a partir de informações lançadas no sistema<sup>52</sup> utilizado na revenda. Como alguns clientes recebiam a visita de duplas diferentes de instaladores e em dias diferentes devido a pendências ou assistências técnicas realizadas nas residências, Raquel destacava com caneta hidrocor<sup>53</sup> trechos em que mencionavam os problemas ou detalhes a serem realizados nos móveis, naquele determinado dia. Ao pegar a requisição de sua próxima atividade, a dupla de instaladores sabia que precisava deter atenção somente no trecho do texto em destaque.

Alexandre, supervisor geral, também explorava outros aspectos não verbais como forma de se comunicar na revenda, os quais igualmente caracterizavam a linguagem

---

<sup>49</sup> Por exemplo: um consultor de vendas atendeu 10 clientes em um mês, se destes 10 clientes, 5 efetivaram a compra dos projetos, nesse caso, a taxa de conversão foi de 50%.

<sup>50</sup> Para tal prática, Raquel utilizava o *Excel* do pacote *Office*.

<sup>51</sup> Para as instalações que iniciariam, porém ainda não estavam confirmadas com os clientes, a cor era vermelha.

<sup>52</sup> O SIS.

<sup>53</sup> Tipo de caneta, de ponta fina ou grossa, de cores vibrantes, que serve para destacar trechos de textos impressos.

organizacional. Alexandre me explicou, durante a entrevista, que tinha dificuldades em expressar em palavras alguns conhecimentos técnicos. Por isso, nos momentos em que os consultores de vendas e técnicos o procuravam para sanar alguma dúvida, constantemente realizava desenhos. Isto pode ser compreendido por sua fala na entrevista:

[...] eu uso muito o desenho, eu sempre tenho um rascunho do lado. A maneira, às vezes, de fazer um projeto, fazer alguma coisa do projeto...às vezes é minha maneira de escapar...um rascunho, um rabisco, eu dou um jeito. Quando é uma coisa mais ampla, eu tenho que visualizar também....seja um aspecto da instalação ou de um projeto como poderia ser feito, então às vezes explicar não tem como, então a gente tem que abrir [o projeto pelo software] e mostrar como fazer...aí entra a parte do desenho lá, que é assim...eu desenho e ‘faz dessa maneira que daí funciona’...e assim eu consigo explicar. (entrevista, dezembro de 2011)

A dificuldade de Alexandre, para expressar em palavras determinado conhecimento, traz à tona o que se entende por **conhecimento tácito**. Esse tipo de conhecimento atribui ênfase ao caráter subjetivo das ações humanas, contemplando a importância que os sentidos têm para essas ações. Strati (2007, p. 149) colabora para o entendimento do conhecimento tácito quando argumenta que ‘o conhecimento racional é incapaz de compreender o que está sendo feito no momento em que é feito, e como é feito. O conhecimento sobre o que está sendo feito não é adquirido intelectualmente, mas tacitamente’.

Nas práticas profissionais dos consultores de vendas e técnicos pude identificar esse tipo de conhecimento, no momento em que eles trabalhavam nos projetos por meio do *software*. A velocidade no manuseio do teclado e do *mouse* do computador demonstrava a familiaridade desses profissionais com tais ferramentas de trabalho, pois não precisavam pensar na sequência de comandos a ser realizada. A consultora de vendas, Amanda, destacou esse aspecto ao ser questionada se havia alguma ação em seu trabalho, que ela tivesse dificuldade de expressar em palavras:

De repente entrar no computador, fazer alguma coisa...se eu tiver que explicar isso e não fazer, sabe...eu tenho dificuldade, por exemplo, sabe...no Promob por exemplo, daí eu tenho que entrar lá...eu sei onde é que tá, mas se a pessoa me falar, ‘olha, tu tem que entrar em ‘comportamento’ e não sei o que’, às vezes eu travo...minha memória visual é melhor, então às vezes eu tenho que parar ‘não, perai que eu sei onde é que tá’, daí vou lá, acho...nesse ponto a memória visual é bem...mas aí eu tenho um pouquinho de dificuldade. (entrevista, novembro de 2011)

A recepcionista, Luciana, respondeu a esse mesmo questionamento destacando sua maneira de atender aos clientes na recepção da loja:

A única coisa que eu não sei expressar pra alguém é o jeito que eu atendo o cliente na porta...essa é a única coisa que eu não sei expressar pra pessoa. Que nem o Igor disse ‘Luciana, às vezes eu fico bobo lá da outra sala, porque ninguém faz do jeito que tu faz, natural’ e eu digo, não é que eu seja assim...eu gosto de atender bem das pessoas, nunca gostei de tratar mal ninguém, eu acho que eu gosto de fazer o que eu faço e daí eu faço natural. (entrevista, outubro de 2011)

Outra forma de comunicação bastante presente na revenda era através de *e-mails*. Infelizmente, os atores do estudo não se mostraram solícitos quando lhes pedi, nos meses iniciais da pesquisa em campo, para também receber as mensagens que tratassem dos assuntos profissionais em discussão na revenda.

Resgatando o que foi mencionado acerca das ferramentas de trabalho utilizadas pelos consultores de vendas e técnicos, nos momentos em que trabalhavam com o *software*, acredito ser oportuna a menção aos **artefatos** presentes na revenda. Artefato, segundo Gagliardi (1996), resulta da ação humana, mas existe independentemente dos autores dessa ação, sendo percebido pelos sentidos. Por meio dos artefatos, de acordo com o mesmo autor, a cultura organizacional exerce controle sobre os sujeitos, inseridos nela, e educa suas faculdades perceptivas (os sentidos da visão, do paladar, do olfato, do tato, e da audição).

Weick e Westley (2004) fazem menção à cultura, afirmando que ela, além de inserida na linguagem, também está nos artefatos, sendo esses considerados objetos materiais que um grupo produz, ou mesmo as máquinas e objetos decorativos de uma organização, até os edifícios que a compõe. Ainda sob o ponto de vista desses autores, os artefatos, assim como a linguagem, são meios para produzir e compartilhar significados e estão relacionados diretamente com a aprendizagem organizacional, pois as organizações aprendem algo sobre seus atributos essenciais quando veem o que podem e o que não podem representar. Nesse sentido, trago o que Giard (2009) ressalta acerca das modificações, no universo culinário, a partir da alteração dos aparelhos elétricos utilizados nos processos de preparação, de cozimento e de conservação dos alimentos. A autora destaca que a inserção de aparelhos, nas cozinhas, interferiu diretamente na língua das receitas, introduzindo noções diferentes da quantidade dos ingredientes e da precisão quanto à duração e à temperatura de um alimento. Giard (2009) comenta que, antigamente, a aprendizagem se fazia de 'viva voz', pois as receitas culinárias eram passadas nas famílias de geração em geração, e que o saber culinário sofreu profundo remanejamento a partir da generalização da transmissão escrita, em vez da comunicação oral.

Giard (2009) apresenta a ideia de evolução dos saberes profissionais. No caso da arquitetura e das atividades administrativas, presentes no cotidiano da revenda pesquisada, elas sofreram modificações nos modos de exercer as atividades devido à inserção da informática e de equipamentos eletrônicos no cotidiano organizacional. Anos atrás, os profissionais realizavam suas atividades somente com o auxílio de papéis, canetas e régua,

hoje há inúmeras ferramentas - computador, internet, *softwares*, impressora, calculadora, *scanner*, etc. – que facilitam o dia a dia de trabalho.

Apesar de os consultores alegarem que utilizavam folhas, lápis e canetas para rascunharem, foram justamente os equipamentos citados anteriormente, que os profissionais da revenda referiram como essenciais para o desenvolvimento de suas atividades. As ferramentas de trabalho são, portanto, alguns dos artefatos presentes na organização, sendo a parte visível dos meios para produzir e compartilhar significados.

Além dos equipamentos eletrônicos citados, o telefone representa outro artefato extremamente importante na condução das atividades dos profissionais, pois, através dele, grande parte da comunicação externa à loja era feita, bem como a interna, quando os consultores falavam com seus colegas de trabalho por telefone, mesmo que a distância física fosse pequena (notas de campo, março de 2011). Os sistemas e *softwares*, utilizados por meio dos computadores, foram considerados imprescindíveis ao trabalho de todos na loja, por serem alimentados de informações acerca das mercadorias ou dos clientes permitiam a constante atualização dos fatos por todos os funcionários. Os equipamentos eletrônicos, sistemas e *softwares* utilizados eram meios de produção e compartilhamento de significados, visto que somente quem soubesse lidar com essas ferramentas, saberia utilizar determinadas palavras ou entenderia certos vocábulos comuns a seus usuários. Os funcionários do administrativo, por exemplo, com exceção do supervisor Alexandre, não tinham contato com o *software Promob*, a compreensão dos termos inseridos na linguagem desse *software* restringia-se, portanto, aos gerentes, aos consultores de vendas e aos técnicos.

Outros artefatos permeavam as práticas de trabalho na revenda. A ‘pasta do cliente’, com ‘vistas’ e ‘plantas baixas’ – ambos artefatos anteriormente conceituados – circulavam por toda a loja, passando pelas mãos dos profissionais, de acordo com a etapa do fluxo de vendas a ser cumprida. Essa pasta era feita de um material parecido com cartolina, na cor branca e possuía uma aba interna para segurar as folhas. Havia também as ‘trenas’, tanto a manual quanto a digital, importantíssimas para o desenvolvimento das atividades dos funcionários da loja, principalmente dos consultores. Sem elas seria praticamente impossível saber as medidas de um ambiente e assim planejar os móveis que se encaixariam no espaço disponível. As ‘amostras’, conhecidas também por ‘lâminas’, eram constantemente utilizadas pelos consultores de vendas durante os atendimentos aos clientes, pois com o auxílio delas os clientes conseguiam visualizar as texturas e as cores dos materiais disponíveis, que poderiam compor seus móveis. Luciana, a recepcionista, também tinha contato com esses artefatos, pois, ela organizava os *kit's* com várias lâminas, para envio aos arquitetos parceiros da loja.



Em certa ocasião, ajudei Luciana a limpar as amostras, tirando o pó que havia nelas e amarrando com pedaços de fita uma pequena pilha desses quadradinhos pequenos, para serem colocados em uma sacola junto com *folder's* de divulgação da marca dos móveis revendidos (notas de campo, março de 2011).

No cotidiano dos instaladores, os artefatos eram muitos. Apenas de alguns pude compreender suas utilidades e citar todos torna-se impraticável devido à quantidade de ferramentas disponíveis no cotidiano de trabalho desses profissionais. Além de objetos mais comuns como aspirador de pó, parafusadeira, chave de fenda e serra, os instaladores citaram, durante as entrevistas, os seguintes instrumentos: tico-tico<sup>54</sup>, serra-copo<sup>55</sup>, maquita<sup>56</sup> e plaina<sup>57</sup>. O instalador Roberto argumentou que todas as ferramentas eram importantes e que ele costumava carregar sempre consigo uma caixa grande com rodízios, confeccionada por ele mesmo, contendo todas as ferramentas principais. Durante a entrevista, explicou: ‘Toda instalação levo a caixa comigo...não tem como, porque se falta uma ferramenta...para todo o trabalho.’ (entrevista, janeiro de 2012). Além das ferramentas de trabalho, não observei a utilização de equipamentos de segurança pelos instaladores. Eles mesmos alegaram, nas entrevistas, que não os utilizavam. Somente citaram que precisavam ‘ter cuidado’ nos momentos em que realizavam cortes nas peças, utilizando ferramentas com essa finalidade.

Outro entendimento acerca dos artefatos apresentado por Strati (2007) ao destacar que nem todos eles possuem a mesma ‘concretude’, no sentido de que nem todos são capazes de afetar todas as faculdades perceptivas ao mesmo tempo. Para ilustrar esse pensamento, Strati (2007) utiliza como exemplo a arquitetura. Ele explica que, a partir da estrutura arquitetônica, é possível ver uma organização como algo tangível, como um lugar permeado de coisas que, apesar de existirem sem a intervenção dos sujeitos, procedem da ação desses, de maneira que “artefatos constituem a representação mais fiel da identidade cultural de uma organização, de sua cultura material, de sua paisagem simbólica, de suas formas de controle” (STRATI, 2007, p. 242).

A estrutura da revenda de móveis pesquisada localizava-se em uma rua, da cidade de Porto Alegre, que denominarei por ‘Maia’, a qual era referência de *status*. Situava-se em uma zona conhecida por ali estarem localizadas as revendas das principais marcas de móveis planejados do Brasil. Em diversos momentos, os consultores de vendas ou a gerente Fernanda

---

<sup>54</sup> Tipo de serra elétrica que permite realizar cortes detalhados e em curvas.

<sup>55</sup> Tipo de serra elétrica que permite fazer furos (perfuração em peças para passagem de tubulações de gás, por exemplo).

<sup>56</sup> Tipo de serra elétrica para realizar acabamentos em peças.

<sup>57</sup> Ferramenta utilizada para nivelar e determinar a espessura de peças.

referiram-se a algum cliente com poucas chances de venda dizendo: “Esse aí deve estar orçando em toda a Maia!” (notas de campo, abril, julho e setembro de 2011).

A consultora de vendas Amanda, destacou que a estrutura da loja não era a ideal, pois confundia os clientes no momento em que eles ingressavam à revenda:

[...] o local em si da loja eu não gosto muito, eu acho que a gente é muito prejudicado sabe...em termos de visibilidade, e talvez um pouco de comunicação, porque eu vejo que o cliente chega aqui e não sabe se ele pode entrar de carro ou não, se ele vai entrar onde, aqui pelo lado ou por trás...tem cliente que entra lá pelos fundos, então a comunicação visual mesmo da loja é bem fraca. (entrevista, novembro de 2011)

A consultora de vendas Sílvia fez menção ao estilo da arquitetura interna da loja, ao ser indagada quanto a seu sentimento em relação aos locais de trabalho: “[...] eu gosto...eu acho essa parte aqui de dentro da loja, apesar de não ser um *showroom* luxuoso e todo sofisticado, eu acho que tem uma coisa caseira, combina comigo assim sabe.” (entrevista, novembro de 2011).

Conforme os relatos, a estrutura da revenda não afetava, da mesma maneira, todos os sentidos dos atores pesquisados. No entanto, pelo fato de a revenda estar localizada em uma região da cidade propícia para o ramo de seu negócio, comunicava sua presença às pessoas que passavam em frente a ela, assim como transparecia as características do produto revendido, devido à sua exposição na vitrine.

Após a familiarização com os aspectos culturais – dimensões da linguagem e dos artefatos – a seguir, abordo as experiências sensíveis e sensitivas dos sujeitos pesquisados, assim como a forma com que elas permitiam a realização dos juízos estéticos. Além disso, esclareço que a estética organizacional, da revenda de móveis, pode ser compreendida como um critério de decisão e conexão.

## **8 OS SENTIDOS E O JUÍZO ESTÉTICO: estabelecendo a estética como critério de decisão e conexão**

Da experiência tateante dos primeiros gestos, dos ensaios e erros, o que sobrou foi esta surpresa: constatei que jamais aprendi alguma coisa, nada observei, pois sempre preferi fugir, com obstinação, do contágio daquela educação que se dá à filha. Sempre preferi meu quarto, meus livros e meus jogos silenciosos à cozinha onde minha mãe vivia atarefada. Entretanto, meu olhar de criança viu e memorizou gestos, meus sentidos guardaram a lembrança dos sabores, dos odores e das cores.

Luce Giard

Ao utilizar a estética organizacional como forma de analisar e identificar os processos de aprendizagem da revenda, eu percebi, no decorrer da pesquisa, o quão rica era essa abordagem teórica, juntamente com o método de pesquisa escolhido. Ao ter em mente a definição de Strati (2007, p. 11), de que “A estética na vida organizacional, portanto, 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”, não pude deixar de ativar os meus sentidos e ficar atenta aos aspectos subjetivos que normalmente não são abordados nos estudos da área de administração. A ativação dos sentidos também decorria da opção pela abordagem **empática-estética**, mencionada por Strati e Montoux (2002), com base em Strati (1999, p. 188-190). Nesse tipo de abordagem, o pesquisador escolhe um assunto para investigar de acordo com seu gosto estético e também ativa suas faculdades sensoriais e seu julgamento estético, de modo a se envolver com o ambiente organizacional e compartilhar empaticamente as atividades dos atores organizacionais.

Nessa seção, realizo a revisão das experiências sensíveis e sensitivas dos funcionários da revenda. Exponho algumas das minhas percepções, inerentes ao fato de ter compartilhado o dia a dia com os sujeitos em campo. Além disso, trago a noção de **espírito do lugar**, o qual se configura a partir das experiências vividas pelos funcionários da revenda, e a ideia de que a estética mostra-se como um critério de decisão e conexão em aspectos organizacionais.

No cotidiano da revenda, os sentidos eram ativados a todo o momento. Alguns deles não necessariamente interferindo de maneira direta nas atividades de cada profissional. Citarei alguns aspectos relacionados aos sentidos que foram observados em campo e algumas informações levantadas nas entrevistas. A abordagem dos sentidos foi organizada nessa ordem: paladar, olfato, tato, visão e audição.

Na maioria das reuniões de quinta-feira, a gerente comercial Fernanda trazia pães, bolos ou biscoitos para serem saboreados. Assim, com a mesa arrumada, aos poucos cada um comia alguma coisa: um sanduíche, um pedaço de bolo doce ou salgado, acompanhados de café puro ou com leite (notas de campo, agosto de 2011). Enquanto os consultores de vendas trabalhavam, era comum alguns abrirem pacotes de biscoitos ou embalagens de chocolate, oferecendo para quem estivesse presente (notas de campo, julho de 2011). Talvez pelo hábito de comer ou beliscar algum alimento enquanto trabalhavam, os entrevistados, quando questionados, relacionaram o gosto de seu trabalho<sup>58</sup> com alguns alimentos ou bebidas: ‘gosto de bolo’, ‘gosto de chocolate’, ‘de cappuccino’, ‘do café, eu passo o dia inteiro tomando café’, ‘gosto de bolacha [risos], *porque a gente sempre tá...sempre tá beliscando né..incrível como a gente come aqui né. Todo mundo sempre tem algum biscoitinho, uma bolachinha [...]* Se não tem nada a gente pede alguma coisa, a gente vai no posto (entrevistas, junho, setembro, novembro e dezembro de 2011).

Obviamente, o aroma de café, quando recém-passado ou quando alguém se servia em um copinho de plástico ou em sua caneca pessoal, era bastante presente no dia a dia da loja. Nas reuniões, o café era colocado em duas térmicas dispostas sobre uma bandeja, no centro da mesa de reuniões. Enquanto a reunião desenvolvia-se a bandeja era arrastada cuidadosamente para lá e para cá sobre a mesa (notas de campo, março de 2011). Outros dois aromas eram constantes nos ambientes da loja [pelo menos foram os que me chamaram a atenção]: um deles se espalhava na medida em que Susana, a funcionária responsável pelos serviços gerais, realizava seu trabalho sem pressa e com capricho, perfumando o ambiente com um produto utilizado para limpeza (notas de campo, fevereiro de 2011). O outro era um *spray* com fragrância de baunilha que a recepcionista Luciana espalhava pelos ambientes da estrutura frontal da revenda. Igor, Luciana, Amanda e Sílvia referiram esse cheiro ao serem indagados acerca do cheiro que o local de seu trabalho teria: ‘Ah, tem o cheiro da loja que eu gosto bastante, esses tempos eu viajei e senti falta, [...] adoro esse cheiro’, ‘A loja tem cheirinho

---

<sup>58</sup> Essa seção de perguntas do roteiro de entrevista, em que os sujeitos eram estimulados a relacionar seu trabalho com as faculdades perceptivas, foi aquela em que eles mais sentiram dificuldade para responder, alegando que nunca tinham pensado nisso, além de acharem graça das perguntas.

muito bom né [risos] cheirinho do aromatizante de baunilha’, ‘Cheirinho ali da loja..[risos]...como eu vou falar? O sprayzinho aquele’, ‘O local é de baunilha [risos]’ (entrevistas, outubro, novembro e dezembro de 2011). Ainda com relação ao cheiro do local de trabalho, Júlia, Fabrício (consultor de vendas) e Raquel o assimilaram ao cheiro de um produto utilizado nos banheiros, após a limpeza ou a utilização: ‘Cheiro de infância [risos] de bom ar [risos]’, ‘Cheiro de infância lá do banheiro quando é limpo’, ‘Cheiro do banheiro [risos]...do bom ar’ (entrevistas, junho, setembro e outubro de 2011). Ao relacionarem seus trabalhos a um cheiro, alguns entrevistados lançaram aspectos subjetivos, por exemplo, Luciana, Sílvia, José (instalador) e Susana, respectivamente: ‘Ele tem um cheiro bom, porque eu acabo aprendendo muita coisa, entendeu?’, ‘Pra mim tem cheiro de almíscar...é uma essência [...] porque eu acho que é uma coisa mais energética..de energia...de ação sabe’, ‘Bah, essa pergunta me apertou...eu nunca parei pra pensar. Cheiro de novo, de...novidade, de coisa nova’, ‘Cheiro de contribuição, de amizade, de amor, de carinho, prosperidade’ (entrevistas, outubro, novembro e dezembro de 2011 e janeiro de 2012).

Ainda referente ao sentido do olfato, alguns cheiros eram comuns às instalações dos móveis, em que tive algumas oportunidades de acompanhar. Um desses cheiros era de um produto, chamado *thinner*, que os instaladores utilizavam para limpar os móveis após a finalização das montagens. Ao acompanhar uma instalação, foi possível sentir o cheiro do produto quando a porta do elevador abriu, pois o cheiro se espalhava pelo corredor, sendo perceptível mesmo antes de se entrar no apartamento do cliente (notas de campo, junho e agosto de 2011). Esse mesmo produto foi citado por Roberto ao ser indagado quanto ao gosto de seu trabalho: “Eu fico com gosto na boca quando eu passo esse produto nos móveis, o *thinner*, parece que eu tomei...e cola também quando eu passo” (entrevista, janeiro de 2012). Além do cheiro do *thinner*, o cheiro da cola era bastante presente nas instalações, como citado por Roberto. Havia também o cheiro de madeira, proveniente do material que constituía as peças dos móveis e do pó que se espalhava pelos ambientes, após os instaladores realizarem recorte nas peças.

Tanto pelo olfato, quanto pelo sentido do tato, o pó provocava uma sensação de sujeira, enquanto os móveis eram instalados nas residências dos clientes. Assim como pude perceber ao acompanhar uma consultora de vendas – Larissa – em uma instalação, em que a montagem ainda não estava finalizada e havia sujeira (pó) pelo ambiente, que era uma cozinha (notas de campo, junho de 2011). Nessa mesma instalação, Larissa abria as gavetas e as portas que já haviam sido instaladas como forma de verificar necessidades de regulagens nas dobradiças e corrediças, quando ela percebeu um barulho incomum, os instaladores

argumentaram que todas as regulagens seriam realizadas após o término da instalação (notas de campo, junho de 2011). Outra prática dos consultores de vendas, que remete ao sentido do tato, era a utilização de amostras durante os atendimentos aos clientes. A consultora de vendas Sílvia buscava nos armários do *showroom* as amostras de cores e acabamentos para mostrar aos clientes que estavam sendo atendidos em uma das salas de atendimento. Os clientes podiam pegar e alisar as amostras para sentir a textura delas, também podiam colocar lado a lado as amostras com as cores que mais os agradavam para verificar a combinação entre elas (notas de campo, junho de 2011).

Relacionado diretamente ao trabalho dos profissionais da revenda, o sentido do tato era determinante para a realização das atividades de todos os que trabalhavam na loja. A utilização de computadores, para o desenvolvimento das atividades diárias, constituía um indício de que essa faculdade perceptiva contemplava todas as funções realizadas na revenda. Ela era importante não somente para consultores de vendas, que elaboravam os projetos por meio de programas instalados nos computadores, mas também para profissionais do administrativo, consultores técnicos e gerentes que necessitavam buscar e digitar informações no computador. Os instaladores ativavam o sentido do tato, quando pegavam as peças dos móveis e as encaixavam, a profissional de serviços gerais o fazia ao segurar a vassoura para varrer as dependências da revenda.

Ao serem indagados acerca da textura que tinham seus trabalhos Susana e Raquel relacionaram a sensação de poeira. A maioria dos entrevistados remeteu seu trabalho à textura lisa. Fabrício e Júlia o relacionaram à textura lisa do papel; Alexandre, Amanda, José e Roberto (esses dois últimos instaladores), à textura lisa das peças que compõem os móveis revendidos. As respostas demonstraram, portanto, que os profissionais relacionaram seus trabalhos aos elementos ou materiais que faziam parte de seu cotidiano de trabalho.

Em complemento às percepções do tato, estava o sentido da visão, que servia como uma espécie de ‘balizador’ para a realização das atividades de cada profissional. Usa-se a palavra ‘balizador’, pois era a partir da visão, ou melhor, do senso estético estimulado pela visão, que cada profissional decidia sobre a necessidade de realizar uma ação. Para os consultores de vendas, essa ação poderia ter o intuito de aprimorar alguns detalhes de um projeto em desenvolvimento, para os instaladores, essa ação poderia ser a realização da limpeza em determinado local do móvel instalado, por exemplo.

Tanto os profissionais que trabalhavam nas dependências da loja, quanto os instaladores, ativavam o sentido da visão por meio do senso estético. Em visita a uma instalação que estava em andamento, notei o cuidado que os instaladores tiveram com os

ambientes da residência do cliente, pois todo o piso do apartamento estava forrado com papelão e as peças dos móveis distribuídas pelos ambientes e cuidadosamente organizadas (notas de campo, junho de 2011). Nessa mesma instalação, ao observar os armários que foram instalados na cozinha do apartamento, Júlia, consultora técnica, mostrou um armário específico e explicou como os puxadores foram planejados, ou seja, seu estilo e sua distribuição ao serem fixados nas peças. Segundo Júlia, esse tipo de cuidado era tomado para que a visualização do móvel, com seus puxadores ou acessórios já colocados, ficasse aparentemente ‘*simétrica*’ (notas de campo, junho de 2011).

Fora dos ambientes da revenda, o sentido da visão também era ativado durante a realização do *check-list*, sob a responsabilidade dos consultores de vendas. Observei que, Fabrício, ao realizar um *check-list*, era cuidadoso, por exemplo, no momento em que abria todas as portas e retirava todas as gavetas do armário de um dormitório de casal de um cliente, desse modo podia verificar se as peças estavam sem defeitos ou se havia necessidade de regulagens nas dobradiças (notas de campo, agosto de 2011).

Dentre as esferas profissionais da revenda, o sentido da visão (de caráter estético) era ativado com maior frequência por parte dos consultores de vendas, fosse nos momentos em que elaboravam os projetos, fosse durante os atendimentos aos clientes. Durante o atendimento a um cliente, que estava acompanhado de seu arquiteto pessoal, pude ouvir Sílvia (consultora de vendas) do *showroom*. Nesse atendimento Sílvia mostrava, através uma grande tela de computador, o projeto desenvolvido e questionava a opinião do cliente, aqui denominei de Carlos, e de sua arquiteta pessoal, aqui denominada Beatriz. Eis sua conversa:

[Carlos] – Sílvia, madeira talvez fique muito pesado nesse ambiente!

[Sílvia] – Mas a madeira pode compor o branco. Podemos fazer todo o quarto igual e deixar só as caixas internas brancas, daí põe um papel de parede, imagina que lindo! Acredito que o branco fique mais dentro da proposta. Mas tem também esse acabamento aqui, [Sílvia entrega ao cliente amostra] que tem uma pitada de rústico.

[Beatriz] – Ah, com o branco fica lindo!

[Carlos] – E tu disse que o vidro tem um preço mais acessível né?

[Sílvia] – Sim. Nessas frentes de gavetas podemos usar vidro. Querem com ou sem brilho? O alto brilho não vai comprometer!

[Beatriz] – Acredito que sem brilho.

[Sílvia] – E preto, nem pensar?

[Carlos] – Nem pensar!

[Sílvia] – Se quiserem também, podem usar o Arena. Opção é o que não falta!

[Beatriz] – Acho melhor, senão a casa fica toda parecida. Tem que ter uma texturinha.

Durante o atendimento, Sílvia explicou e demonstrou, com auxílio de uma fita métrica, as medidas de alguns móveis e do espaço de circulação entre eles. O atendimento foi, porém, interrompido, pois o cliente tinha um compromisso marcado. Sílvia então propôs

outro atendimento para sábado seguinte, argumentando “Vamos aproveitar que o projeto tá fresquinho!” (notas de campo, junho de 2011).

Além dos consultores de vendas, os instaladores também tinham grande responsabilidade no atendimento das necessidades e dos desejos dos clientes, pois um consultor de vendas podia elaborar um magnífico projeto e no momento da instalação ser mal sucedido, devido ao trabalho mal executado de uma dupla de instaladores. Quando questionei os instaladores sobre como eles sabiam que o trabalho que realizavam estava bem feito ou mal feito, a resposta de Roberto foi “Eu confiro medidas, essas coisas, nível, prumo.” (entrevista, janeiro de 2012) e a de José:

Eu acho que...como a gente tá sempre em montagem e tal...a gente pode captar alguma coisa, então a gente espera que as pessoas falem, que eu sou bem acessível pra esse tipo de coisa...humilde né, eu sou bem humilde então aceito opiniões, que ninguém é perfeito né...porque pode errar. Então é a partir daí, que se alguma pessoa ‘ah, José, melhora aquilo lá’, a gente vai em cima disso também né, porque às vezes a gente acha...em qualquer serviço que esteja fazendo, às vezes a gente acha que tá fazendo bem feito e às vezes se ninguém fala nada, acha que tá fazendo bem né...então, em qualquer situação [...]se ninguém reclama, ninguém falou nada, tá 100% sempre [...] é sempre bom a gente aprender, ser humilde em aceitar opiniões e...críticas construtivas no caso né. (entrevista, janeiro de 2012)

Júlia, consultora técnica, e Fabrício, consultor de vendas, argumentaram que sabiam que seu trabalho estava bem feito ou mal feito pela opinião de terceiros. Suas respostas foram, respectivamente:

Eu sei na hora que tô na montagem e os guris [instaladores] dizem: ‘ah, porque deu uma trabalhadeira pra gente fazer’, e quando é o contrário, eles dizem que ficou tudo bacana, ou que alguma coisa ficou muito legal, facilitou muito pra eles. (entrevista, junho de 2011)

Ah, se tiver mal feito vai vir alguém pra mim e vai falar, aqui da loja. ‘Oh Fabrício, deu um erro no teu cliente’, ou ‘Tu não retornou praquele teu cliente’, ou tipo ‘Como é que tu vendeu isso aqui se tu sabe que não funciona?’ (entrevista, novembro de 2011)

Outros entrevistados, no entanto, remeteram a noção de ‘bem’ feito ou ‘mal’ feito ao sucesso conjunto das diversas atividades relativas ao processo de venda. Por exemplo, destaquei o que Amanda e Igor explanaram, respectivamente:

Claro, às vezes também a gente faz um trabalho que foi bem feito até quase o final, daí no final aconteceu um probleminha[...] Porque o cliente às vezes acha que por causa de um detalhe, tudo foi mal né [...] algum erro no projeto ou na instalação ou algum atraso, porque na verdade tudo se engloba...no final tu pode ter feito o melhor projeto, tu pode ter feito a melhor instalação, mas se faltou uma peça numa assistência que foi mal feita, aquele que era 100%, virou 60 já...então é bem assim...eu procuro avaliar, fazer a minha análise mesmo, não deixar o cliente falar ‘olha, tu tirou zero pra mim’ né, então não é só erro meu né. (entrevista, novembro de 2011)



O bem feito pra mim assim, quando vem um elogio de um cliente pra loja assim, do início ao fim assim sabe, não só assim o consultor de vendas, gostou do atendimento na hora da venda, mas depois não gostou na hora da instalação. Então quando vem um elogio geral, daí pra mim eu considero que tá bem feito, porque daí eu trabalhei na base, com as pessoas pra coisa andar e pra ficar bem feita.’ (entrevista, dezembro de 2011)

Quando os sujeitos entrevistados foram indagados sobre sua percepção quanto a seu trabalho estar bonito ou feio, houve divisão de opiniões entre os que consideravam somente o seu próprio julgamento e os que levavam em consideração a opinião de terceiros. Raquel, responsável pela logística, relacionou a beleza de seu trabalho com a organização da agenda de instalações: “Eu vejo pela agenda, eu vejo assim, ‘pô, hoje o dia foi péssimo’, por aí...pela quantidade de clientes, às vezes num cliente que as coisas não estejam bem resolvidas, mas tu marca pra não deixar os guris [instaladores] parados, umas coisas assim..por ali que eu vejo.” (entrevista, setembro de 2011). Roberto relatou cobrar de si mesmo essa percepção: “Eu olho bem [risos], eu cuido bem, eu olho ‘acho que isso não tá legal’, pego, tiro, faço de novo...eu me policio, eu mesmo, eu olho e digo <ta feio, bah...vão mandar eu tirar>.” (entrevista, janeiro de 2011). Sílvia explicou que esse tipo de percepção somente era possível quando relacionado à criação do projeto:

A questão de bonito e feio é difícil né. Pra mim bonito é bem visual mesmo, eu faço a imagem...consigo imaginar mais da parte do projeto em si né, [pensando] Faço a imagem, olho e ‘tá bonito’ ou então ‘tá feio, vou mudar isso aqui, vou arrumar, ou a cor não ta combinando com a outra’...alguma coisa assim. No feio e no bonito eu não consigo analisar de outra forma que não seja assim, olhar e ver sabe. (entrevista, novembro de 2011)

Alexandre, supervisor geral, respondeu, de imediato, que sabia se o trabalho estava bonito ou feio pelos comentários de seu superior: “Ah, feio quando o chefe me dá os esporros né [risos], é porque tá devendo alguma coisa. Quando dá problema né, acho que isso é o principal. Só que o bonito nunca aparece, o bonito só...é mais difícil de aparecer.” (entrevista, dezembro de 2011).

Fabrizio relatou que tinha esse conhecimento a partir da opinião de seus clientes e procurava também a de seus colegas:

Os meus clientes sempre elogiam [...] e tem projetos que eu...tipo, que eu e a Livia [consultora de vendas] temos o mesmo gosto, a Amanda também...em termos de layout de projeto, e claro, às vezes eu vou fazer e tenho alguma dúvida, ‘O que vocês acham disso aqui gurias?’ e elas ‘Ah, acho que vai ficar legal’, ‘Pois é, então se de repente eu fizer assim!’. Tipo, às vezes tu vai tirando dúvidas, pedindo opinião, às vezes quando tu tá..quebrando tua cabeça e tipo, depois tu vê o retorno do cliente, na hora que tu apresenta, daí tu vê. (entrevista, novembro de 2011)

No que tange ao sentido da audição, além da ação de escutar as opiniões de um superior ou de colegas de trabalho, o toque dos telefones era constante em todos os ambientes da revenda, exceto no *showroom*. Apesar de o telefone ser uma importante ferramenta de trabalho, ela desconcentrava o trabalho de alguns profissionais da loja, pois havia mais de dois aparelhos por ambiente. Michele destacou o fato de que alguns colegas de trabalho não sabiam controlar o tom de voz ao falar ao telefone:

[...] as pessoas falam muito alto, às vezes tu tá fazendo um negócio, mas tu tá prestando atenção lá, porque não tem como tu não prestar entendeu? O Felipe é um que fala muito alto no telefone, aí eu tenho que parar um pouquinho entendeu, e voltar a me concentrar, porque senão tu te perde. (entrevista, novembro de 2011).

A música também fazia parte do cotidiano de trabalho na revenda, principalmente na recepção, onde o aparelho de som estava sempre ligado em volume agradável, e no ambiente de trabalho dos consultores técnicos, pois Júlia gostava de trabalhar ouvindo música. Quando Júlia foi questionada do som que tinha seu trabalho, sua resposta foi:

Som? Eu tô sempre ouvindo música né [...] porque senão eu fico ouvindo as conversas e acabo me dispersando do meu trabalho, [...] e como eu ouço quase todos os estilos de música, então pra mim tem som de música...brasileira de preferência.' (entrevista, junho de 2011).

Os demais entrevistados relacionaram seus trabalhos ao toque do telefone, aos gritos de crianças (pois ao lado da revenda havia um colégio), a músicas ou estilos musicais específicos e à sensação de tumulto devido às conversas cruzadas.

Em alguns momentos, da sala de projetos, se ouvia um barulho emitido pelo sensor do alarme no portão de entrada da loja, quando por ali passavam carros ou pessoas (notas de campo, fevereiro de 2011). Esse som, na maior parte do tempo não tirava a atenção dos profissionais que estavam trabalhando na sala, no entanto, quando alguns consultores de vendas marcavam visita com clientes ou nos últimos dias de cada mês, era comum, eles se movimentarem para olhar ou se dirigirem discretamente até a janela, de modo a verificar qual carro estava ingressando no estacionamento. Ainda referente a esse singelo barulho do sensor, houve uma ocasião em que Fernanda trabalhava na sala de projetos (o que era comum), como era o último dia do mês, havia intenso o movimento de clientes e consultores de vendas, sendo que esses últimos iam e voltavam constantemente da estrutura frontal da loja. Assim, pode se ouvir o sensor do alarme e pelo fato de o estacionamento estar lotado com os carros dos clientes, a reação de Fernando foi: “Quem tá chegando na loja? Alguém mais tem algum atendimento marcado? Porque se não tiver e não for um carrão pode despachar!” (notas de campo, setembro de 2011).

Havia, também, como prática entre alguns consultores de vendas, o badalar de uma sineta, que disseminava um som alto, a cada venda realizada. Em uma tarde em que cheguei à recepção a sineta já havia sido tocada e a consultora de vendas Larissa, toda contente pela venda, devolvia a sineta à Luciana, recepcionista, para guardá-la no balcão da recepção (notas de campo, setembro de 2011). Alguns consultores levavam a sineta para que o cliente a agitasse, acompanhando este ato com taças de espumante (vide Figura 22) para a realização de um brinde entre cliente e consultor de vendas. No entanto, a utilização da sineta não era constante, nem era uma prática instituída entre todos os consultores de vendas.

**Figura 22 – Foto dos itens utilizados no momento de efetivação da venda: espumante com as taças e a sineta (Data: 12/11/2011)**



Fonte: material de campo

Uma prática realizada pela consultora técnica Júlia era a ação de dar umas batidas nas paredes dos ambientes em que os móveis seriam instalados. Após ser indagada sobre isso, Júlia respondeu que havia aprendido a diferenciar os sons dos materiais em uma disciplina do curso de Arquitetura intitulada ‘Patologia em Edificações’ e que era preciso realizar tal prática a fim de verificar se as paredes eram constituídas de material (de tijolos) ou de gesso, pois isso influenciaria a instalação, precisamente no tipo de bucha<sup>59</sup> utilizada para fixação dos móveis à parede (notas de campo, setembro de 2011). Com esta verificação, Júlia podia incluir as peças necessárias na lista de materiais a serem solicitados.

As faculdades perceptivas permeavam constantemente o cotidiano e as práticas dos profissionais da revenda. Como explica Strati (2007), a partir do paladar, do olfato, do tato, da visão, da audição, os sujeitos pesquisados tinham subsídios para avaliar se aquilo que estavam sentindo era agradável ou não, se correspondia ao seu gosto ou não, se os envolvia ou deixava

---

<sup>59</sup> Peça que se coloca num orifício, para reforçar a fixação, antes de inserir parafusos ou pregos.

indiferentes. Os funcionários da loja percebiam alguns elementos com os sentidos e os julgavam esteticamente, a todo instante, adquirindo conhecimento sobre eles. Essa capacidade de realizar um julgamento a partir do conhecimento fornecido pelas faculdades perceptivas é o **juízo estético**, como mencionado por Strati (2007).

Os juízos estéticos, realizados na revenda, capazes de prover uma forma de conhecimento humano, ou seja, um **conhecimento estético**, estavam vinculados às atividades profissionais da revenda. Um exemplo é a necessidade de os consultores de vendas diariamente realizarem um juízo estético sobre a combinação de cores ao elaborarem um projeto a um cliente. Outro exemplo é a decisão de um instalador de como realizar uma adaptação em um móvel sem comprometê-lo esteticamente.

Esses momentos de decisão, inerentes às atividades profissionais dos funcionários da revenda, vão ao encontro do que Taylor e Hansen (2005) explicam quanto a valer-se da estética como um **critério para decisões**. Taylor e Hansen (2005) esclarecem que essa abordagem utiliza a estética como uma ideia filosófica e uma ferramenta analítica para objetivos intelectuais e instrumentais, ou seja, a capacidade de realizar uma análise intelectual com base em questões estéticas (questões que levam em conta as faculdades perceptivas). No caso da revenda de móveis pesquisada, devido a seu ramo de negócios e à natureza das atividades de seus profissionais, o produto revendido requeria critérios estéticos. Esses critérios eram ativados, principalmente, na elaboração de projetos pelos consultores de vendas, pois conforme a necessidade de cada cliente, eles precisavam tomar decisões quanto aos aspectos do projeto, ou seja, quais as cores (sentido da visão) e texturas (sentido do tato) seriam utilizadas, qual a disposição mais adequada dos móveis para aquele ambiente, quais acessórios poderiam compor o projeto sem ultrapassar o orçamento do cliente, dentre outros. Somente com a concretização da venda do projeto é que o restante do processo de venda teria continuidade, dessa forma o consultor de vendas necessitava oferecer o que realmente cada cliente desejava ou tinha necessidade, acionando seu juízo estético para a tomada de decisões.

Os consultores de vendas me expuseram que nem todo projeto que elaboravam era desenvolvido levando em conta seu gosto estético. nem todos os projetos que elaboraram, considerando que estavam esteticamente bonitos, agradaram seus clientes. A consultora de vendas Sílvia relatou suas experiências nesse sentido, após meu questionamento:

Já aconteceu dos dois lados. Tipo até de eu fazer um projeto que não é do meu gosto pessoal porque o cliente me solicitou aquela alteração e era o jeito que ele queria...até de dizer assim 'ah, eu vi em outra loja e a pessoa fez assim, assim...e eu quero que tu faça assim', já aconteceu. E já aconteceu de eu colocar alguma coisa do meu estilo de projetar e do cliente não ser na hora, não ser do agrado dele e com bastante visual e comunicação ele acabar se agradando daquilo ali e ceder também,

já aconteceu...explicando o porquê, 'ah, fica mais leve, ficou isso, ficou aquilo'. (entrevista, novembro de 2011).

Fabício, também consultor de vendas, relatou o processo referente às combinações entre ele e o cliente, no momento de apresentar o projeto:

[...] ah, tem coisas que tu faz pra vender e tu vai fazer do gosto dele [cliente], é igual eu digo, às vezes quando eles querem eu digo 'Olha, eu fiz esse layout, mas tu me diz o que tu quer fazer, porque quem vai morar ali é tu e não eu' então tem que ver como..que nem às vezes closet, ah 'eu disponibilizei dessa forma, mas tem que ver, tu gosta de guardar a tua calça dobrada? Ou gosta de guardar em cabide? Ou prefere só calceiro? Ou tem também de não gostar o sapato dentro do quarto, 'tu deixa o sapato dentro do armário ou em outro móvel separado?', então, tipo às vezes eu projeto de uma forma, e a pessoa diz 'Não, mas eu na realidade nem entro com tênis dentro do quarto, deixo tudo numa área de serviço', daí vou de acordo com o gosto dele, tipo...e no gosto estético também, eu tento 'Ah, assim vai ficar mais bonito, essa lâmina com essa, olha só! Que que tu acha?', daí tipo, tem clientes que não consegue mudar, daí eu 'Então tá, vamos deixar assim.' (entrevista, novembro de 2011)

A não compatibilidade dos juízos estéticos foi especificada por Dale e Burrell (2009), ao explicitarem que a profissão de arquiteto, apesar de necessitar do caráter estético, tem um compromisso entre o custo e o contexto, frente à ideia estética para satisfazer seus clientes. Mancuso (2010) explica que, em um projeto residencial, o cliente é o ponto de maior importância, sendo ele o motivo-chave da existência do espaço, daí a importância de primeiro se compreenderem suas aspirações para, só então, transformá-las em projeto, pois será a personalidade do cliente a ser expressa através da habilidade e criatividade do arquiteto.

O que pude perceber pelas entrevistas com os consultores de vendas, é que a incompatibilidade entre seu juízo estético e o dos clientes não era interpretada negativamente. Em nenhuma ocasião na revenda, eu presenciei reações dos consultores de vendas, demonstrando insatisfação diante da reação de um cliente, durante ou após a apresentação de um projeto. Esses profissionais estavam cientes de que suas ideias poderiam não ser aceitas pelos clientes e reagiam normalmente frente à solicitação de modificações ou de adaptações nos projetos apresentados.

A estética também era um motivo de compartilhamento entre os consultores de vendas, o que Taylor e Hansen (2005) identificam como **conexão**. Segundo estes autores, a estética vista sob o prisma de conexão mostra-se quando há o sentimento de fazer parte de um grupo, o qual se expressa por meio de formas estéticas, ou seja, a estética é o elo entre indivíduos que vivenciam as mesmas experiências estéticas, através dos trabalhos desenvolvidos. Amanda expressou a estética como conexão, quando relatou ter mais

consideração em relação à opinião dos outros consultores de vendas, do que à de alguns clientes, ao averiguar se o seu trabalho estaria bonito ou feio:

[...] às vezes o cliente acha que tá legal, mas tu não acha que tá legal, então eu confio mais nos profissionais que vão dizer 'olha, ficou bacana, gostei disso', do que no cliente. E alguns clientes que tu vê que ele já tem mais....são mais descolados, já vem com umas revistas mais diferentes, visitam tal lugar, gostam de coisas que a gente costuma fazer. (entrevista, novembro de 2011)

Esse aspecto também foi evidenciado em uma conversa com Fabrício, que estava de plantão naquele dia. Ele me questionou acerca das cores que ele deveria usar para desenvolver o projeto de uma cozinha para um cliente 'muito chique', segundo ele. Ao permanecer pensativa por alguns segundos, Fabrício complementou naturalmente: "Ah, mas tu não trabalha com isso". Dessa forma, eu respondi que realmente não tinha muita noção, porém havia pensado nas cores preto e branco, com o que ele concordou, alegando que havia pensado nessa possibilidade (notas de campo, setembro de 2011).

A estética, visualizada em campo, como critério para decisões e conexão, estimulava o compartilhamento de informações e de experiências entre os profissionais. Essa comunicação, permeada pela estética, ocorria, principalmente, entre os consultores de vendas. Além deles, os consultores técnicos e instaladores também traziam consigo a estética nas abordagens citadas, porém com menor grau de responsabilidade diante do cliente. Primeiro, quanto ao consultor técnico, resalto que ele executava seu trabalho sobre o trabalho que um consultor de vendas já havia desenvolvido, ou seja, se verificasse algo de errado no projeto recorria ao consultor de vendas responsável. Quanto ao instalador, ele executava a instalação dos móveis, conforme o projeto que um consultor de vendas havia elaborado, havendo necessidade de mudanças ou adaptações, também era o consultor de vendas que se responsabilizava diante do cliente. Ao restante das esferas profissionais, as informações giravam em torno de aspectos mais objetivos, ou seja, aos procedimentos administrativos e burocráticos que envolviam o processo de vendas. A estética estava presente no desenvolvimento das atividades de todos os profissionais da loja, como já explicitado quanto à ativação dos sentidos e à capacidade de realização de um juízo estético, no entanto a estética sendo utilizada como base para a tomada de decisão e vista como conexão não era comum a todas as funções.

Com o intuito de esclarecer a forma como aconteciam essas interações e como ocorriam os processos de aprendizagem, relatarei alguns episódios que presenciei em campo. Nesse sentido, as dinâmicas de relacionamentos que ocorriam na revenda, bem como a contínua construção de um **espírito do lugar**, consentiam a arquitetura dos processos de aprendizagem na organização pesquisada.

## **9 OS PROCESSOS DE APRENDIZAGEM: arquitetados pelos relacionamentos e o espírito do lugar**

Além do conhecimento estético desenvolvido diariamente na revenda pesquisada, o qual me deterei mais adiante no que tange aos processos de aprendizagem, havia a reação dos atores diante dos acontecimentos organizacionais. A ação de reagir levava em consideração as faculdades perceptivas, e interferia diretamente no modo como os funcionários relacionavam-se, interferindo precisamente no **espírito do lugar**. Ou seja, a maneira como os profissionais realizavam seus juízos estéticos, baseados em seus sentidos, promovia o espírito do lugar.

Essa expressão, espírito do lugar, significa outra forma de compreender a estética, no cotidiano organizacional. Este termo foi proposto por Martin (2002) num estudo etnográfico, realizado entre 1979 e 1985, em asilos na Inglaterra. Para a realização da pesquisa, Martin (2002) concentrou-se nos sentidos da visão, do olfato, do tato, da audição como forma de analisar o poder exercido sobre os idosos que moravam nos asilos pesquisados. Martin (2002) relaciona a questão do poder para a configuração do espírito do lugar. Segundo a autora, ele se refere a uma forma de organização do conhecimento que reflete a cultura de uma instalação e o clima emocional relativo a relações sociais, práticas, rotinas e entendimentos tácitos. Acredito ser uma visão interessante da estética organizacional, pois as interações entre os profissionais de um ambiente organizacional estão em constante construção e desconstrução, isto é, “o espírito de um lugar é ativamente criado através da dinâmica da ação humana” (MARTIN, 2002, p. 865). O espírito do lugar leva em consideração os aspectos subjetivos de cada indivíduo, tais como humor, características pessoais e interesses. Martin (2002), a partir de sua análise acerca das reações estéticas provocadas pelos idosos (mau humor e mau cheiro ocasionado pelas necessidades fisiológicas realizadas em locais impróprios) e pelos funcionários (controle sobre as ações dos moradores), concluiu que as experiências sensoriais, os julgamentos e as reações emocionais permeavam as relações sociais e as práticas dos asilos pesquisados, criando, desse modo, um espírito positivo ou negativo.

Este entendimento vai ao encontro da expressão ‘clima emocional’ proposta por Barbalet (1998, apud. MARTIN, 2002), que explica se tratar de um conjunto de emoções ou sentimentos que não só são compartilhados por grupos de indivíduos implicados em estruturas e processos comuns, mas também são significativos na formação e na manutenção das identidades políticas e sociais e do comportamento coletivo. O ‘clima emocional’ inclui tons emocionais e padrões que diferenciam grupos ou categorias sociais, em virtude deles serem

partilhados por seus membros e improvavelmente serem compartilhados com os não membros.

Assim como Martin (2002), Strati e Guillet deMontoux (2002) também utilizam o termo espírito do lugar o relacionando ao poder. Os autores entendem que o espírito do lugar muda de acordo com a maneira como o poder é exercido sobre a estética nas organizações. Estes autores enfatizam que o modo de as pessoas expressarem seu poder pode causar prazer ou não aos indivíduos presentes em um ambiente. Esse enfoque da estética pode ser identificado, por exemplo, quando um profissional de determinado setor, utilizando, em seu ambiente de trabalho, um tom de voz muito alto, verbalizando palavras nada adequadas para o momento e para a natureza do local, prejudica o desenvolvimento habitual das práticas de trabalho de outros profissionais ali presentes.

Em campo, pude perceber que o espírito do lugar era constantemente modificado, sendo que a cada visita à loja o ambiente se mostrava distinto, pois o ritmo de trabalho não era o mesmo e os acontecimentos diários eram diferentes. Minha percepção pessoal fez com que muitas das minhas anotações no diário de campo fossem: “O clima estava calmo, além de agradável e descontraído” (notas de campo, março de 2011); “Senti um ar pesado em todos os ambientes, a grande maioria estava com aspecto de <poucos amigos>” (notas de campo, março de 2011); “Uma atmosfera de alegria estava presente durante a reunião, muito diferente de como estava na semana anterior” (notas de campo, agosto de 2011).

Alguns acontecimentos ocorridos na revenda ilustram perfeitamente o espírito do lugar, indo ao encontro do que Strati e Guillet deMontoux (2002) expuseram em seu estudo.

A energia e o tom alto de voz de Fernanda, gerente comercial, contagiavam, de maneira positiva ou negativa, todos os ambientes pelos quais ela circulava. Como Fernanda participava de negociações com os clientes, em uma tarde em que eu estava na sala de projetos, ela entrou contando em voz alta que havia fechado, há poucos instantes, uma venda de 98 mil reais. Com esta notícia, todos os que estavam presentes na sala ficaram felizes, demonstrando isto por meio de sorrisos e comentários positivos (notas de campo, fevereiro de 2011). Em outra tarde, Fernanda chegou à loja e logo se dirigiu à sala de projetos, onde contou (de maneira empolgada, dando risadas) sobre a visita a um escritório de arquitetura, de *status* considerável, descrevendo os detalhes da conversa com o arquiteto, bem como as pessoas que a atenderem no local. A conversa fez com que todos parassem suas atividades para prestar atenção ao que Fernanda contava (notas de campo, maio de 2011).

Alguns momentos de euforia também aconteciam nas reuniões de quinta-feira, quando Fernanda elogiava as práticas de alguns consultores de vendas e incentivava a todos para



falarem positivamente de seus trabalhos. Fernanda argumentava que as boas práticas deveriam ser divulgadas e que esse ato não tinha o intuito de ‘se achar’, como ela mencionou, mas de valorizar o próprio trabalho, “se eu não valorizo meu trabalho, quem vai valorizar?”, indagou. Assim, a reunião ganhou uma atmosfera de motivação, pois a partir da projeção de palavras e gestos de Fernanda, todos ouviam com atenção e receptividade demonstrada pela expressão nas faces da maioria dos presentes. Fernanda concluiu a reunião dizendo que parte da culpa pelo baixo volume de vendas do mês anterior também havia sido dela e que todos deveriam “fazer as coisas com amor, colocarem o coração naquilo que fazem, darem o melhor de si, gostarem daquilo que fazem”, porque “o dinheiro era apenas uma consequência”. Ao final da reunião, o consultor de vendas Fabrício falou ironicamente que estava aliviado, pois nessa reunião não receberam ‘mijada’ dos gerentes, o que causou gargalhadas em todos (notas de campo, setembro de 2011).

Outros momentos que causavam alegria na revenda, principalmente aos consultores de vendas, aos consultores técnicos e à Fernanda, aconteciam quando algum consultor recebia um *e-mail* ou uma ligação de algum cliente, confirmando a assinatura do contrato de venda. Amanda, consultora de vendas, no último dia do mês de setembro, recebeu uma ligação em que seu cliente confirmou a compra do projeto elaborado para sua cozinha. Esta notícia causou agitação na sala de projetos e todos os presentes bateram palmas (notas de campo, setembro de 2011). Em outra ocasião, Fabrício ao receber um *e-mail* com a confirmação de um cliente, disse muito alegre “Iguatemi, aí vou eu!”, o que fez com que todos dessem muitas risadas (notas de campo, junho de 2011).

O telefonema de alguns clientes, por vezes, acionava o nervosismo e a insatisfação com o trabalho por parte de alguns funcionários da revenda. Enquanto eu estava acomodada em um dos ambientes de trabalho da sala de projetos, percebi que Amanda exaltou-se ao telefone, perguntando ao cliente o porquê da desistência da compra e se o cliente havia fechado contrato com um concorrente e não queria lhe dizer. Amanda, após desligar o telefone, explicou nervosa que tinha a venda como certa, sendo que o contrato equivalia a 48 mil reais (notas de campo, fevereiro de 2011). Também presenciei ocasiões em que os funcionários do administrativo, principalmente os responsáveis pela logística, ficavam apreensivos com as ligações dos clientes, solicitando assistência técnica. Enquanto eu estava sentada em frente à bancada da recepção, Felipe, recém assumindo as funções do setor de logística devido ao afastamento por licença maternidade de Raquel, foi em direção à Luciana, recepcionista, para pedir sua opinião. Felipe se mostrou apreensivo e, pelo fato de estar nervoso, começou a rir, dizendo que não sabia o que fazer, pois não havia horário para

encaixar a visita de um instalador à residência de um cliente que ligara ‘furioso’, minutos antes. Nesse momento tive um *déjà vu*, pois a função que Felipe estava realizando era justamente a que eu exercia, quando fui funcionária da revenda e isso me remeteu aos momentos de apreensão e à sensação de impotência que tinha por não ser possível resolver uma situação e ser constantemente cobrada pelos clientes para a resolução de seus problemas. A solução que Felipe e Luciana encontraram foi oferecer ao cliente um horário na agenda dali a 10 dias, pois antes disso não teriam equipe disponível para ir até sua casa (notas de campo, novembro de 2011).

Outro momento que considero marcante, durante minha pesquisa, ocorreu em uma reunião de quinta-feira. Quando todos estavam sentados ao redor da mesa de reuniões e alguns assuntos já haviam sido tratados, Fernanda fez referência ao baixo valor das vendas do mês anterior. Fernanda disse que havia alguma coisa de errado na loja e que não aguentava mais ‘fofoquinhas’, pedidos dos funcionários para sair mais cedo, nem o fato de toda semana haver alguém doente, apresentando atestado. A gerente comercial disse que quem não estivesse satisfeito com a loja podia pedir seu desligamento, ela não ficaria magoada, pois queria pessoas que realmente desejassem trabalhar ali. Ela reconhecia o esforço e sabia o quanto a maioria das pessoas dedicava-se ao trabalho na loja. Fernanda ressaltou que havia consultores de vendas que há três meses não vendiam bem<sup>60</sup> e mesmo assim tiravam folgas sem a menor preocupação. Num tom sentimental, Fernanda enfatizou que sua posição como gerente também não era fácil, pois ela era cobrada constantemente, por metas e resultados da loja. Ao expressar sua vontade de que as coisas dessem certo, ela começou a chorar. Percebi que todos ficaram com os olhos cheios de lágrimas diante da emoção de Fernanda, principalmente Igor, seu marido e gerente operacional. Fernanda ainda disse que se preocupava com todos da loja, pois os amava, do contrário não iria se importar com eles. Ela expôs sua vontade de que, no dia em que ela não estivesse mais na função de gerente comercial da loja, outra pessoa daquele grupo estivesse pronto para assumir, pois tinha o desejo de que todos avançassem em suas carreiras profissionais. Ela ainda expressou que não aguentaria para sempre a função que exercia no momento. A atmosfera da reunião, a partir do desabafo de Fernanda, tornou-se pesada. A reunião finalizou com Fernanda sugerindo a realização de um pacto, em que todos buscariam melhorar sua maneira de trabalhar e que a ajudariam dando ideias e realizando atividades não somente porque ela cobrava (notas de campo, agosto de 2011).

---

<sup>60</sup> A gerente referia-se ao atingimento da meta individual, que dependendo do mês era de 100 mil reais.

Na semana seguinte a esta reunião, Alessandra, funcionária do administrativo que realizava funções na área financeira, pediu seu desligamento da revenda. Após meu questionamento do motivo da saída de Alessandra, para Raquel, ela respondeu: “Tu não tava aqui na semana passada? Não viu o que foi aquela reunião? Provocaram, daí Alessandra no mesmo dia de tarde pediu demissão” (notas de campo, agosto de 2011).

De modo geral, o espírito da revenda era amistoso, em que eu percebia cumplicidade entre os funcionários, principalmente entre colegas do mesmo setor. Geralmente os consultores de vendas se desejavam sorte antes de atenderem um cliente que estivesse com chances de efetivar a compra. Eles combinavam entre si a troca de turnos para a realização dos plantões, sendo essa uma prática realizada quando alguns consultores necessitavam prospectar novos clientes e outros não. O relacionamento interpessoal na revenda foi um aspecto referido nas falas dos entrevistados, eles alegaram que o ambiente era tão agradável que constituía um fator determinante para a permanência das pessoas na equipe. Andressa, assessora de *marketing*, destacou essa questão quando questionada acerca de seu sentimento frente ao trabalho:

Olha, eu gosto muito, no início eu pensava assim ‘ah, vou trabalhar nisso por um tempo’, hoje eu não me vejo saindo mais, então eu acho que eu tô aqui porque eu tô feliz, eu gosto muito....talvez se não fosse nessa empresa, eu não tivesse tão feliz, eu gosto muito do pessoal, da turma, da forma como todo mundo leva as coisas porque embora tenha problemas, todo mundo leva na boa, tenta resolver, então eu acho que isso é um diferencial [...] o que faz eu gostar tanto da minha profissão, é eu estar trabalhando com as pessoas que eu trabalho. (entrevista, novembro de 2011)

Esse aspecto também foi mencionado, respectivamente, por Igor e pela recepcionista Luciana, ao serem indagados acerca do que os agradava na revenda:

O que mais me agrada é a convivência mesmo, com as pessoas da loja, vir aqui, ver todo mundo, ver as pessoas trabalhando, isso me anima bastante, gosto bastante disso, acho que é o que mais me agrada (entrevista, dezembro de 2011)

O que mais me agrada no meu trabalho é quando as pessoas estão....tá todo mundo junto, sabe...unido, rindo, uma vende aqui, outra fica feliz lá, tá todo mundo de bem. (entrevista, outubro de 2011)

Raquel destacou aspectos negativos referentes à convivência quando questionada acerca do que não o agradava na loja:

[...] muita coisa é imposta, sem ao menos te consultar se tu tá bem, se tu não tá bem, se tu acha, se tu não acha...simplesmente...um exemplo seria um dia que eu comprei uma revista...quando eu cheguei com a revista, avacalharam minha revista, ‘Porque isso não é revista!’, ‘Porque tu tem que escolher tua revista!’. Isso são coisas pessoais tuas....tava comigo no horário de almoço...tipo, a roupa que tu veste, depois do horário porque tu não fica até mais tarde, se metem no que....não é que não possa, ninguém tá livre, mas interfere assim no que não tem necessidade [...]a gente vive meio assim ‘ah, tem que fazer pra agradar’, ‘ah, tem que fazer porque os outros gostam’, isso me incomoda muito. (entrevista, setembro de 2011)

Durante muitos dias em que estive em campo, percebi a sutil separação de relacionamento entre os funcionários que trabalhavam no setor comercial e os no setor administrativo. Essa divisão entre as pessoas pertencentes a esferas profissionais distintas podia estar relacionada com a alocação de cada setor em diferentes acomodações da loja, o que foi mencionado por Igor, gerente operacional, ao comentar sobre os locais de trabalho:

[...] acho que tem uma coisa um pouquinho ruim é essa distância né, entre esse prédio [estrutura frontal] e o outro prédio...é pertinho né, mas às vezes com chuva, é...desune um pouco,[...] também acho que ficou um pouco desintegrado assim a parte administrativa em si da parte de projeto...tá segmentado assim, e eu acho que esse ambiente deveria ser mais único, até pra...como as coisas interagem muito, consultor de vendas, consultor técnico, pessoal do administrativo, da logística...tudo é um processo só, então essa distância às vezes eu acho que desune um pouco o grupo e dificulta a tomada de decisão. (entrevista, dezembro de 2011)

A consultora técnica Júlia relatou que era normal haver algum conflito interno, pois o tempo passado nas dependências da revenda era muito maior do que o tempo que ficavam com seus familiares. Ela expôs:

O que que acontece, eu passo mais tempo na loja do que em casa, em casa eu moro com a minha irmã, eu vejo ela muito menos do que eu vejo qualquer pessoa do meu trabalho. Então, eu acho muito normal, muito natural que eventualmente a gente tenha atritos, tenha momentos de discussão, de divergências.’ (entrevista, junho de 2011).

Um aspecto associado ao relato de Júlia diz respeito ao atingimento das metas pelos consultores de vendas. O clima da revenda oscilava conforme a meta geral estivesse sendo atingida ou não, pois os valores alcançados diariamente repercutiam em toda a loja. Era perceptível a aflição de cada consultor de vendas nos dias finais de cada mês, quando não atingiam um valor considerável de vendas. Na maioria dos meses em que estive em campo, os consultores de vendas que atingiam sua meta individual eram diferentes. Percebi que alguns consultores de vendas realizavam um ritual, quando não haviam vendido bem até a última semana do mês: colocavam pedras que ficavam em seus espaços de trabalho, na janela, para “pegar sol e atrair energias positivas”, como explicou Letícia (notas de campo, setembro de 2011).

Conforme os conceitos de Certeau (1998), as dependências da loja podem ser consideradas como lugares praticados, que nada mais são do que espaços onde os diferentes movimentos cotidianos ou as táticas dos sujeitos articulam-se em um lugar organizado e controlado. Nesse sentido, os espaços de trabalho dos funcionários da revenda, seriam como os lugares praticados pelas diferentes esferas profissionais, pois ali que os movimentos

corporais cruzavam-se e as práticas profissionais complementavam-se, ou por vezes, geravam conflitos.

Certeau (1998) comenta que se deve pensar em espaço e lugar de maneira conjunta, pois o importante é a contínua organização de novos equilíbrios, na medida em que se configuram e reconfiguram as táticas. Os conflitos gerados pelos sujeitos pesquisados caracterizavam-se justamente pela carência da busca constante de equilíbrio nos lugares praticados, pois faltava convívio entre alguns profissionais nesses espaços.

Esse aspecto foi citado por Igor, quando mencionou a distância física dos prédios que compunham a revenda e mesmo a distância entre as salas onde estavam alocados os profissionais com diferentes funções na loja. O ideal, na visão de Igor, seria um ambiente único, onde todos os profissionais pudessem interagir constantemente. Isto facilitaria a tomada de decisões com relação aos acontecimentos diários. Em complemento, Igor ainda comentou durante a entrevista:

E eu acho que se a estrutura fosse mais interligada, acho que as situações iam ser ouvidas mais por todo mundo assim, vividas mais por todo mundo, então a pessoa ia sentir assim que ‘Ah, a pessoa lá da logística, ela tá passando por aquilo ali, olha o que tá acontecendo com ela, porque eu deixei de fazer uma certa coisa aqui’. E a mesma coisa ao contrário né, a pessoa da logística ia ver que aquela pessoa das vendas tá tendo que resolver alguma outra coisa, então acho que o entendimento ia ser mais simples. (entrevista, dezembro de 2011)

No ponto de vista de Igor, se todos os profissionais trabalhassem em um mesmo ambiente, as táticas diárias, de cada esfera profissional, seriam compreendidas por todos os atores. Conforme a ideia de Certeau (1998), essa compreensão permitiria a contínua organização de novos equilíbrios, na medida em que se configuram e reconfiguram as táticas.

Outro motivo, para a distinção de relacionamento entre as esferas profissionais, pode estar relacionado com os diferentes formatos de remuneração. Em diversos momentos eu ouvi, funcionários do administrativo e a recepcionista Luciana queixarem-se sobre o baixo salário, principalmente quando havia atraso no pagamento. Luciana comentou:

E o que me deixa mais triste [com receio de falar] é quando eles atrasam o pagamento da gente...a gente batalha a semana toda, o mês todo pra...não depositam a passagem [...] então deixa a gente bastante chateada até...algumas vezes até pensar em arrumar outra coisa pra fazer.’ (entrevista, outubro de 2011).

A remuneração dos consultores de vendas e dos técnicos era composta de um salário fixo, somado às comissões de determinada porcentagem sobre o valor de cada venda. Dessa forma, em alguns meses, havia consultores de vendas que recebiam como remuneração total em torno de 6 a 8 mil reais. No entanto, no início de determinados meses, também presenciei queixas dos consultores, pois algumas comissões, principalmente as mais altas, demoravam a

serem depositadas e os consultores alegavam que com o salário fixo não conseguiam pagar nem a metade de suas contas. Nos meses em que a revenda atingia a meta geral de vendas, todos os funcionários recebiam uma pequena porcentagem sobre esse valor, o que aconteceu na maioria dos meses, em que eu estava em campo.

De modo geral, o relacionamento interpessoal na revenda foi considerado 'bom' ou 'tranquilo' por todos os entrevistados, apesar de alguns dizerem que possuíam proximidade maior com alguns colegas de trabalho, principalmente com aqueles que mantinham um relacionamento mais intenso no dia a dia de trabalho. O relacionamento entre alguns funcionários da revenda ultrapassava as dependências da loja, muitos se encontravam nos finais de semana e combinavam de se encontrar depois do expediente para fazer um lanche ou beber algo. Não tive a oportunidade de participar desses encontros, pois não recebi convites, porém sabia dos acontecimentos pelas conversas surgidas no cotidiano de trabalho.

Igor destacou o hábito de se relacionarem fora do ambiente de trabalho:

[...]com certeza, tem gente que a gente tem mais afinidade fica mais amigo de...almoçar em casa, chamar pra almoçar em casa, querer ver no fim de semana, outros é mais profissional, dentro da loja mesmo. (entrevista, dezembro de 2011).

Amanda, uma das mais antigas da loja entre os consultores de vendas, também falou desse hábito e mencionou que o relacionamento havia melhorado desde seu ingresso na revenda:

Em geral assim eu me relaciono bem com todo mundo, claro que tem mais afinidades com algumas pessoas, assim..sabe como é que é né? Com algumas pessoas a gente gosta de sair juntas, de marcar coisas fora da loja, normal, mas em geral melhorou bastante com o passar do tempo. (entrevista, novembro de 2011).

Roberto, instalador, também relatou a mudança de relacionamento:

Antigamente nós não tínhamos muito contato, hoje nós viemos a hora que nós quisermos aqui [na revenda], brincamos com as gurias, conversamos de tudo. Antes era o supervisor no depósito, passando o projeto e deu. (entrevista, janeiro de 2012).

Sílvia explicou que não procurava por amizades em seu local de trabalho:

[...] não vim aqui pra fazer amigos, grandes amigos...é mais aquela coisa assim do convívio do dia a dia mesmo, que eu acho importante estar todo mundo em harmonia sabe, não acho legal estar um emburrado com alguém, claro...que eu vejo quem gosta mais um pouquinho de mim, tem gente que não gosta tanto, então eu converso com quem gosta mais, com quem não gosta bato um papo rápido e vai indo assim...eu gosto assim...de conviver, sabe...não suporto, não só trabalhar, chegar num lugar e ter uma pessoa que vai virar a cara pra mim...alguma coisa assim. (entrevista, novembro de 2011)

Sílvia, consultora de vendas, relacionava-se muito bem com a consultora técnica Júlia, ela comentou que, em alguns momentos, as duas se ajudavam mais do que o necessário. A

amizade entre Sílvia e Júlia surgiu antes de trabalharem na revenda, pois já haviam sido colegas de trabalho. Sílvia indicou Júlia para Fernanda, para que ela fosse selecionada para trabalhar na revenda, o que efetivamente ocorreu. A prática de indicação era bastante comum na revenda. Raros eram os profissionais contratados que não conheciam pelo menos alguma pessoa que já trabalhasse na loja. Andressa, assessora de *marketing*, foi indicada pela consultora de vendas Larissa. Larissa foi sugerida por Letícia (consultora de vendas e sua mãe). O consultor de vendas Fabrício foi convidado para trabalhar na loja pela própria Fernanda que o conhecia de sua cidade natal. Outras indicações também ocorreram no setor administrativo: Michele foi contratada por Fernanda por intermédio de Lívia, consultora de vendas, Raquel ingressou na revenda por indicação de seu marido que foi instalador da revenda até 2010. O ingresso de Igor, no cargo de gerente operacional, ocorreu por intermédio de sua esposa Fernanda. Identificam-se, pois, claramente, os grupos internos de relacionamento, constituídos pela prática de indicação.

Embora os círculos de amizade não tenham se evidenciado como cruciais para a ocorrência de processos de aprendizagem entre os profissionais da revenda, o espírito do lugar, assim como a maneira com que os profissionais relacionavam-se, facilitava o desenvolvimento de diversos processos de aprendizagem, os quais fluíam a partir da comunicação (compartilhamento de experiências e conhecimentos); de pessoas específicas (facilitadores); de visitas às instalações; de reuniões.

Amanda destacou o relacionamento como um fator para o compartilhamento de informações entre todos na revenda:

[...] a troca de experiências [...] isso é legal, porque teve uma época que não acontecia isso aqui na loja, tinha grupos e tipo, ninguém vinha me perguntar por que não queria demonstrar que não sabia, e eu também não perguntava por não ia com a cara de uma ou outra...era bem assim a coisa sabe, 'ah, a fulana tá sempre rindo da minha cara, sempre zoando, então eu nem vou falar com ela', então agora melhorou. (entrevista, novembro de 2011).

Nas circunstâncias, em que eu estava na sala de projetos, era comum os consultores de vendas esclarecerem entre si dúvidas referentes aos cálculos dos custos brutos dos projetos e a alguns detalhes do *software* utilizado por eles. Quando a questão envolvia esse programa, também pediam auxílio aos consultores técnicos (notas de campo, março, julho, setembro, novembro e dezembro de 2011). Era corriqueira a solicitação de opiniões acerca de cores, texturas e disposições de modulações, por parte de funcionários com menos experiência aos colegas da mesma área profissional (notas de campo, setembro e outubro de 2011). Sara e Carla eram duas funcionárias que realizavam tal prática, pois Sara ingressara como estagiária,

em agosto de 2011, e Carla iniciara suas atividades como consultora técnica, em outubro de 2011, passando a ser consultora de vendas, a partir de dezembro do mesmo ano, a pedido de Fernanda

Em outra ocasião, na qual eu também estava na sala de projetos, percebi Lívia dando dicas a Fabrício em relação ao momento de negociar com o cliente, sugerindo-lhe ser mais convincente. Nesse instante fiquei interessada, até porque Lívia era uma das consultoras com maior tempo de trabalho na loja e tinha fama de ser uma ótima vendedora e negociadora (notas de campo, junho de 2011).

Outra prática que pude presenciar em diversas oportunidades, acontecia nos momentos em que os instaladores iam até a revenda para tirar dúvidas com as consultoras de vendas ou técnicas. Em um final de tarde, a dupla terceirizada de instaladores, formada por Thiago e Rodrigo, pedia à Júlia explicações referentes ao projeto, cuja instalação teria início na manhã seguinte. Como Júlia ficou em dúvida acerca de um questionamento dos instaladores e Lívia, responsável pelo projeto, não estava presente na loja, Júlia decidiu se dirigir até a sala do administrativo e questionar a Alexandre (notas de campo, junho de 2011).

Alexandre, o supervisor geral, era um facilitador para a resolução das dúvidas que surgiam, tanto em questões técnicas, referentes à instalação dos móveis, e aos aspectos no desenvolvimento dos projetos, quanto em questões administrativas. Habitualmente, consultores de vendas e técnicos sentavam-se junto a Alexandre para indagá-lo acerca de detalhes técnicos dos projetos desenvolvidos, sobretudo quanto à viabilidade de instalação (notas de campo, abril, julho, setembro e dezembro de 2011). O próprio Alexandre relatou que seu trabalho na loja consistia em monitorar e facilitar os processos, principalmente os realizados após a venda:

[...] eu sou aberto pra ajudar todo mundo na loja, na verdade eu acabo me envolvendo também em tudo, eu sou um pouco que...abraço meio as coisas, acho que isso aí acaba ajudando...como é que eu vou te dizer assim? Ajuda a fluir melhor a loja. Na verdade eu busco as coisas e resolvo. Principalmente pras vendas...vendas precisa estar com a cabeça limpinha, sem problemas pra conseguir fechar vendas...então quanto eu mais consigo deixar elas despreocupadas com o cliente, melhor pra nós futuramente. E também, a parte técnica, eu já conheço um pouco mais do que pode acontecer bem depois, então tenho uma visão um pouquinho...elas têm uma visão anterior, e eu tenho uma visão mais pra frente [visão na instalação]. Esse tipo de coisa que eu tento ajudar bastante sabe. (entrevista, dezembro de 2011).

A busca por informações junto a Alexandre vinculava-se aos conhecimentos que ele desenvolvera e aprimorara com seu tempo de experiência de trabalho e, principalmente, devido a seu início de carreira como instalador: “Foi uma coisa que eu fui aprendendo com o tempo, 12 anos né. Na verdade eu comecei como auxiliar de conferente de mercadoria e nas



horas vagas eu fazia as pré-montagens lá pra loja de Bento. Aí dali, eu fui convidado pra ir montar como uma dupla, como auxiliar técnico.” (entrevista, dezembro de 2011).

As visitas às instalações, realizadas pelos consultores de vendas ou técnicos, também era uma forma de ocorrência de aprendizagem. O instalador Chico, titular de sua dupla, mostrou à Júlia uma adaptação que deveria ser feita no móvel. Essa adaptação consistia no recorte da peça de fundo de um balcão da lavanderia, pois, segundo Chico, estava muito ‘alto’ e não teria espaço entre a pedra do balcão nem para a torneira. Chico expressou seu juízo estético, ao explicar para Júlia como faria o recorte, de modo que o detalhe, nesse ponto do móvel, ficasse ‘bonito’. Júlia após a explicação de Chico comentou “*Bah Chico, nem tinha me dado conta! Foi mal!*” (notas de campo, junho de 2011).

Fabrício, ao realizar o *check-list* de um dormitório que tinha sua instalação finalizada, foi questionado pelo arquiteto particular de seu cliente acerca de uma adaptação a ser feita no módulo do banheiro, para a posterior instalação da pedra. Para resolução desse detalhe, reuniram-se, no banheiro (que era minúsculo), Fabrício, o instalador José, o cliente e o arquiteto do cliente. Após alguns minutos de conversa, o problema foi solucionado por uma ideia que Fabrício propôs,. A sugestão não comprometia a estética do móvel e José prontificou-se a fazer a modificação (notas de campo, junho de 2011).

Visitar as instalações como forma de aprendizado foi ressaltado por Júlia em sua entrevista:

[...] mas tem outras coisas que eu tomei como importantes sabe, pro meu crescimento profissional, que é acompanhar mais de perto as montagens, eu sempre quero isso sabe, de estar mais perto da montagem, porque a parte de vendas e de produto...isso aí sempre tenho o que aprender e até acho que to mais familiarizada, mas nessa parte específica de montagem sabe...acho que todo o setor da empresa tem que se voltar mais pro beneficiamento dessa parte. (entrevista, junho de 2011)

Além de aspectos relacionados aos móveis, também ocorriam alguns imprevistos relativos à estrutura dos ambientes em que aconteciam as montagens. Marcelo, instalador terceirizado, alertou Júlia quanto ao gesso no teto, no escritório do apartamento de um cliente de Sílvia. O problema relacionava-se ao tamanho do rebaixe do gesso, pois, como estava, não seria possível instalar a última das três portas de correr de um armário. Após se reunirem no ambiente, Júlia, Marcelo, Sílvia e a arquiteta particular da cliente, todos ficaram sem palavras diante do problema, Sílvia ainda comentou que a cliente ia ‘surtar’. A solução comentada por Marcelo seria tirar um pedaço do gesso para instalar a porta e depois refazê-lo. Marcelo reforçou que tentara de várias maneiras a colocação de porta e que da forma como estava era impossível. Nesse caso, a solução estava não na adaptação de uma parte do móvel, mas da

própria estrutura do ambiente, o qual não poderia ficar feio após a instalação da porta. Sílvia comentou: “Isso nunca tinha acontecido nas minhas montagens, mas vai servir pra eu aprender né” (notas de campo, julho de 2011).

A relação de aprendizagem através da comunicação com os instaladores foi comentada pela consultora de vendas Sílvia, quando questionada acerca do modo que ela identificava necessidades de aprendizagem em seu trabalho:

Acho que principalmente quando eu me deparo com aquele obstáculo né, eu não sei, daqui eu não consigo sair, não sei pra onde ir...daí eu tenho que buscar...numa ideia, num projeto ou uma coisa que o cliente me pediu que eu não sei como executar, daí eu tenho que buscar. E eu gosto de falar com os instaladores...até numa outra instalação que eu fui, eu perguntei ah, tô fazendo um projeto pra um cliente e ele quer assim....tu acha que dá pra fazer desse jeito? (entrevista, novembro de 2011).

Sílvia, em um *check-list*, deparou-se com um detalhe apontado pelo próprio cliente: uma das portas do armário do dormitório, ao ser aberta, batia na porta do módulo do lado, como as frentes das portas eram espelhadas, isso poderia ocasionar a quebra do material. Sílvia disse que não havia se dado conta desse detalhe. Com o instalador Thiago presente, pensaram em algumas possibilidades para resolução do imprevisto. Para que as portas não fossem trocadas de ordem, afetando a estrutura interna do armário devido às repartições escolhidas pelo cliente, a solução encontrada foi a colocação de um limitador na dobradiça dessa porta, de modo que ela não tivesse abertura maior que 90 graus a fim de não atingir a outra porta (notas de campo, junho de 2011). Havia mais de uma solução para esse problema, porém a consultora de vendas e o instalador levaram em consideração a escolha do cliente quanto à distribuição das portas, de modo que as repartições internas atendessem à sua necessidade de utilização. Os profissionais, nessa situação, pensaram na visualização do móvel, caso as portas fossem trocadas, e decidiram que o melhor jeito para a resolução desse impasse era a colocação do limitador. Dessa forma, não comprometeram a estética do guarda-roupa e evitaram possíveis danos no móvel, após algum tempo de uso.

Os processos de aprendizagem também ocorriam a partir da interação com os clientes. Sílvia contou, em sua entrevista, uma situação que a marcou bastante, depois da qual mudou sua maneira de realizar algumas atividades.

[...] eu já fiz uma venda assim pra praia, que eu fiz assim, montei o projeto sem nenhum tamponamento<sup>61</sup> e era um casal, uma big de uma casa na praia...e eles voltaram aqui na loja depois de montado e ela me disse: ‘eu vim comprar aqui, paguei mais caro, eu nunca te questioneei preço, nunca disse que eu não queria pagar e aquela cozinha não parece uma cozinha de vocês’. Então cada coisa que acontece, com um cliente, tu aprende pros outros. Então agora eu mostro bastante isso, porque

---

<sup>61</sup> “[...] pegar tampos e colocar em toda a volta dos módulos, fica aquele engrossamento em volta (Sílvia, entrevista, novembro de 2011)

é uma coisa que realmente, quando ela fechou e eu na ânsia de fechar...e era praia, eu cheguei à conclusão que eu gosto também...é uma tendência hoje do mercado usar as coisas mais 'clean'...eu achei que ela ia amar..eu entro lá na cozinha dela e acho linda, só que ela quando veio aqui no showroom, ela tava com outra coisa na cabeça e não conseguia me explicar, daí quando ela começou a me mostrar: 'olha isso aqui', não sei o que, 'lá em casa é tudo fininho', sabe...daí eu entendi que, na verdade, eu não expliquei bem claramente pra ela e ela não conseguiu observar...nem viu no projeto, nem viu no detalhamento que não tinha tamponamento e eu também não expliquei pra ela, então...isso aí é uma coisa que hoje eu não faço mais, então tu vai aprendendo conforme o cliente. Acontece num cliente, no outro tu faz diferente, então agora eu falo bastante...ou quando tá fazendo o projeto, eu digo que aquele tamponamento é um acessório, como tem uma cesta de aramado...é um acessório, não precisa estar ali, é só pra...se a pessoa faz questão...é um acessório estético daí...daí eu falo, se o cliente escolhe, opta por aquilo ali, sabe que o valor vai ser um pouquinho mais alto.' (entrevista, novembro de 2011)

Igor destacou os clientes como uma importante fonte de aprendizagem no dia a dia de trabalho:

[...] a gente aprende um monte com os clientes, cada cliente que a gente conversa assim, eu acho que a gente consegue sentir a necessidade, e acho que é fundamental pra nossa loja aqui, conseguir sentir o que que o cliente tá sentindo, e aprender com isso.' (entrevista, dezembro de 2011).

Amanda também citou que cada cliente pode trazer uma situação nova de aprendizagem:

A gente aprende toda hora. Em todos os momentos, até o cliente que veio com um eletro diferente, 'Quero usar uma lareira ecológica, então tu coloca no meu projeto!', então tu tem que ir lá na internet 'lareira ecológica: tem que estar tanto do chão, tanto de profundidade do móvel, porque desse tamanho vai aquecer tantos metros', então é o tempo inteiro. (entrevista, novembro de 2011)

Alexandre disse que algumas situações de aprendizagem eram provenientes das necessidades dos clientes e da busca de novos conhecimentos acerca de produtos:

[...] chega um cliente 'ah, eu quero um móvel igual esse da revista', só que às vezes é uma marcenaria, é outro fornecedor, é uma ferragem especial...alguma coisa diferente, então tu tem que buscar informação, tem que ver de onde veio, tem que ver a melhor maneira de fazer. Daí ir atrás da informação...e junto dessas informações, dessas coisinhas pequenas, que tu acaba descobrindo outras coisas também...pra futuramente, vai te levando pra outras coisas. (entrevista, dezembro de 2011)

Quando questionada acerca das oportunidades de aprendizagem que a revenda vinha lhe oferecendo, Júlia relatou que, a todo o momento, havia possibilidades de aprender:

Ah, sempre tem. Não sei...como é muito assim..não sei qual é a palavra que se usa assim quando a aprendizagem não é formal [pensando]. Como a aprendizagem aqui é muito informal, então eu acho que toda a hora existe essa possibilidade de aprender. (entrevista, junho de 2011).

No que tange às oportunidades ofertadas pela loja, Sílvia destacou o papel de Fernanda como facilitadora de aprendizagem:

[...] acho que existe bastante, principalmente vindo da gerência, acho que a Fernanda tá sempre buscando trazer informação, eu gosto bastante de pegar as coisas que ela tá falando [...] acho que tem bastante aqui na empresa...eu sinto que tem, mais até do que em outras empresas que eu trabalhei [...] aqui tem muita mais informação, de acessórios que a gente precisa pro nosso trabalho, alguma planilha, alguma coisa que vai ajudar, assessorar. (entrevista, novembro de 2011)

O mesmo aspecto foi ressaltado por Andressa, ao comentar o modo como aprendeu seu trabalho:

[...] a Fernanda me ajudou um monte, com ela eu aprendi muita coisa. (entrevista, novembro de 2011). E por Amanda: [...] quando a loja começou a vender as portas de alumínio, a gente tava um pouco travado no início, não sabia nem fazer orçamento no início, a Fernanda nos ajudou muito nessa parte. E o Alexandre depois na parte mais técnica também. (entrevista, novembro de 2011).

Eu tive a oportunidade de presenciar em diversas circunstâncias essa postura de Fernanda, por exemplo, quando Fabrício, consultor de vendas, após finalizar um atendimento ao cliente, procurou Fernanda para sanar dúvidas quanto ao cálculo do valor do projeto e do *markup*. Fernanda pediu para Fabrício realizar sozinho o cálculo e simular uma proposta de pagamento para o cliente e lhe apresentar. Após Fabrício realizar tal exercício, apresentou para Fernanda, sendo que ela lhe pediu explicações detalhadas quanto aos cálculos e à proposta (notas de campo, junho de 2011). Era hábito de Fernanda dar dicas aos consultores de vendas, especificamente quanto aos momentos de negociação. Sílvia, após finalizar um atendimento, realizado com um cliente e seu arquiteto particular, dirigiu-se à sala de Fernanda para se queixar que a arquiteta havia ‘empacado’ a apresentação do projeto. A partir do comentário de Sílvia, Fernanda sugeriu que ela esperasse mais um tempo e que ligasse diretamente ao cliente, com o intuito de obter mais algumas informações e ter uma noção mais clara quanto ao valor que o cliente pensava em investir nos móveis. Outra dica dada por Fernanda, nessa mesma situação, foi para que Sílvia descobrisse em qual o prédio que o cliente morava, para ter uma ideia de seu poder aquisitivo e assim calcular o valor aproximado que o cliente poderia gastar em cada ambiente (notas de campo, junho de 2011).

O cálculo do investimento, por parte do cliente, em cada ambiente de sua residência, poderia ser realizado por meio de uma tabela em *Excel*, que a própria Fernanda tinha elaborado, com base em dados do mercado imobiliário, e apresentara, em reunião, para os consultores de vendas (notas de campo, junho de 2011). No entanto, não verifiquei em campo, a utilização dessa tabela pelos consultores de vendas.

Durante as reuniões (vide Figura 23), presenciei inúmeras oportunidades de aprendizagem. Fernanda e Igor faziam das reuniões momentos de descontração, de comunicação de algumas notícias e também de simulações para o aprendizado em conjunto.

**Figura 23 – Foto de momentos antes do início de uma reunião (Data: 20/01/2012)**



Fonte: material de campo

Em determinada reunião, entre conversas paralelas e risadas, Fernanda contou algumas notícias provenientes da fábrica, tais como a inclusão de acessórios que poderiam ser utilizados nos próximos projetos e mudanças no quadro administrativo da indústria. Depois de alguns minutos de conversa, em tom informal, Fernanda pediu para que todos prestassem a atenção em uma simulação de parcelamento de venda. O *site* da instituição financeira, que apoia a revenda nos trâmites financeiros, foi aberto e Fernanda lançou valores fictícios de um cliente real, para assim, com base na quantia que o cliente estava disponível em investir, fosse calculado o número de parcelas possíveis e o valor de cada uma delas. Ao final da simulação, Fernanda perguntou se todos haviam entendido ou se havia alguma dúvida, questionando os consultores de vendas que ela considerava terem mais dificuldade nesse tipo de atividade (notas de campo, maio de 2011).

Fernanda sempre solicitava aos consultores de vendas para exercitarem determinadas práticas às quais não estivessem habituados ou para contribuírem com ideias para as ações de *marketing* da revenda. Em uma das reuniões, percebi que os consultores de vendas estavam ansiosos e diante do meu questionamento sobre a agitação, contaram que todos apresentariam projetos, elaborados para apartamentos de empreendimentos que estavam sendo construídos na cidade. Além de criar um projeto, para determinado ambiente dos apartamentos, Fernanda propôs a atividade para que os consultores de vendas praticassem o uso da planilha que ela havia elaborado, com a finalidade de calcular o valor de investimento em cada ambiente, por

parte do cliente, com base no preço de venda do apartamento. Em meio a comentários de Fernanda e conversas cruzadas, todos os projetos e cálculos foram apresentados (notas de campo, julho de 2011).

O *software*, utilizado para elaboração dos projetos era uma das principais ferramentas de visualização utilizadas nas reuniões. Com o uso dessa ferramenta, Fernanda podia mostrar com detalhes o que não conseguia explicar somente com palavras, como o fez em uma reunião na qual mostrou um projeto elaborado por Fabrício. Segundo Fernanda, aquele projeto poderia ser utilizado como modelo, pois Fabrício, consultor de vendas, não somente distribuía as modulações no ambiente, como também criava um ‘conceito’, o que, no entendimento dos profissionais do ramo de arquitetura, explicado por Fernanda, significa utilizar texturas e cores que “conversassem entre si nos diferentes ambientes, compondo um conceito único” (notas de campo, setembro de 2011).

Além de projetos, exemplos de boas práticas também eram citados por Fernanda em diversas reuniões. Em uma delas, Fernanda relatou o tempo que Livia ‘perdeu’ no primeiro atendimento a um cliente. Segundo a gerente comercial, essa consultora de vendas ‘conquistou’ o cliente, pois esse não solicitou modificações no projeto e efetivou a compra na primeira apresentação. Fernanda complementou

Isso serve de exemplo pra vocês canalizarem os esforços de vocês, não fiquem enterrados em projetos, projetos e projetos. É melhor pra todo mundo, principalmente pra vocês, que consigam efetivar a venda com aqueles clientes que vocês conseguiram captar as ideias desde o primeiro atendimento, nem que pra isso vocês fiquem um tempão com eles! (notas de campo, setembro de 2011).

Apesar de Fernanda ter enfatizado, em diversas ocasiões, algumas das maneiras mais indicadas para realizar determinadas práticas, todos os profissionais, com funções iguais na revenda, relataram durante as entrevistas que cada um tinha um jeito próprio de fazer seu trabalho. Sílvia disse que: “[...] cada um faz do seu jeito [...] mas tem pessoas que são mais observadoras, que acabam aproveitando ideias de um e de outro.” (entrevista, novembro de 2011). Em complemento à ação de observar, mencionada por Sílvia, o instalador José mencionou que aprendia compartilhando informações com seus colegas instaladores:

[...] quando tem alguma dificuldade, a gente troca ideias, lógico...uma coisa leva a outra, se tem o melhor jeito, a gente vai pelo o que o pessoal sabe mais né, porque hoje...todo dia a gente tá aprendendo alguma coisa, nunca sabe tudo. (entrevista, janeiro de 2012).

No que tange às diferentes maneiras de realizar as práticas de trabalho, Fabrício relatou:

Que nem quando vão apresentar o projeto, a Livia define tudo as amostras, ela consegue obter mais informações do cliente que eu não consigo, tipo..agora eu tô conseguindo mais, mas tem vezes que eu vejo e ‘bah, desse cliente eu não pedi nem o sobrenome e já tô fazendo projeto’ (entrevista, novembro de 2011).

Amanda relacionou alguns detalhes no modo de elaborar seus projetos com as chances de vendas:

[...] cada um tem um jeitinho um pouquinho particular, mas o resultado sempre termina sendo o mesmo. Aquela questão de de repente trabalhar...eu sempre procuro trabalhar um projeto assim...bem ambientado sabe, não tendo só modulação [...] então fazer uma ambientação pra valorizar mais o produto, acho que sempre é legal, a chance de vender parece que aumenta sabe. (entrevista, novembro de 2011)

Enquanto Fernanda levantava questões do setor comercial nas reuniões, Igor chamava a atenção para assuntos direcionados às atividades administrativas, tais como as pendências que persistiam em algumas instalações. Ao final de uma das reuniões, Igor enfatizou: “Cada um precisa fazer um pouco mais pra resolver os problemas que aparecem!” Ele solicitou a ajuda de Raquel, responsável pela logística, para relatar os casos mais urgentes. Na medida em que cada cliente e problema eram mencionados, os profissionais, principalmente consultores de vendas e os técnicos, trocavam experiências e comentavam como haviam solucionado problemas semelhantes aos que estavam sendo destacados na reunião (notas de campo, junho de 2011).

No intuito de aproximar a realidade de trabalho dos instaladores aos profissionais que eram alocados na revenda, Alexandre e Igor apresentaram um exercício prático de montagem em uma das reuniões. Após alguns assuntos serem tratados, acerca do setor comercial e administrativo da revenda, Alexandre chegou do depósito com algumas peças embaladas em plástico e algumas ferramentas, colocando-as sobre a mesa. Todos pareciam curiosos, pois não sabiam o que aconteceria. Igor explicou a intenção do exercício e pediu o auxílio de dois consultores de vendas, especificamente aqueles que tinham menos contato com as instalações. Após alguns minutos de relutância, Andressa (antes de se tornar assessora de *marketing*) e Larissa se ofereceram e, com o auxílio de Alexandre, abriram as embalagens, retirando todos os itens disponíveis para a montagem. As peças formariam um módulo retangular, com uma porta, as medidas eram em torno de um metro de altura por meio metro de largura e meio metro de profundidade. Enquanto Alexandre explicava o processo de montagem e as consultoras seguiam suas instruções, colocando os parafusos e encaixando as peças, os outros conversavam e brincavam com a ideia de que as consultoras formariam uma nova dupla de instaladores. A montagem foi relativamente demorada, sobretudo pela falta de prática das consultoras nesse tipo de atividade. Concluída a montagem do módulo, Igor comentou sobre o

tempo necessário e os passos que envolviam uma instalação, exemplificados a partir da montagem de um pequeno módulo (notas de campo, agosto de 2011).

Como forma de complementar o exercício de montagem, na reunião da semana seguinte, Igor propôs a desmontagem do módulo e a consequente redução de medidas das peças (vide Figuras 24, 25, 26 e 27). Nessa ocasião, Felipe e Igor ajudaram Alexandre na desmontagem do módulo e na redução das peças. Após as peças ficarem separadas novamente, Alexandre organizou a parafernália de equipamentos necessários e cortou as peças com o auxílio de uma serra própria para o tipo de corte, enquanto Igor sugava, com um aspirador, o pó que se espalhava pelo ambiente (notas de campo, agosto de 2011).

Mesmo que os móveis revendidos fossem projetados em um *software* e planejados para sua montagem em módulos, havia o aspecto artesanal, evidenciado nessa reunião. Era justamente nesses momentos de adaptação às peças que compoariam os móveis, que o processo de aprendizagem baseada na estética emergia com maior evidência.

**Figuras 24, 25, 26 e 27 – Fotos da desmontagem do módulo e redução das peças (Data: 25/08/2011)**



Fonte: material de campo

A redução ia sendo feita por Alexandre. Nos intervalos em que a serra não era utilizada e seu barulho cessava, ele explicava acerca da importância de serem pedidas peças com alguns centímetros a mais para os projetos que não pudessem ser instalados com peças provenientes da fábrica nas medidas exatas. Esse detalhe das medidas foi enfatizado por Igor,



pois, as peças vindas da indústria não eram produzidas no exato tamanho necessário, havia algumas escalas de medidas às quais os consultores deveriam estar atentos. Se uma peça fosse solicitada com medidas menores, a possibilidade de correção era inexistente, tornando-se necessário solicitar outra peça em tamanho maior para realizar a posterior redução. No entanto, Alexandre enfatizou, durante o exercício, que o tempo gasto e a complexidade para realizar as reduções eram consideráveis, por isso comentou acerca da importância de os consultores não cederem facilmente aos pedidos dos clientes, quando solicitassem as reduções, pois isso atrasava o planejamento da agenda de instalações. Se um pedido de redução não tivesse sido planejado e fosse feito no decorrer de uma instalação, os montadores praticamente dobrariam seu tempo de permanência na residência de um cliente. No transcorrer da redução das peças, a maioria fez referência ao desgaste de tal atividade, alguns até mencionaram que não tinham ideia de quão trabalhoso era. No entanto, a partir do comentário de Igor - “Viu só, pra vocês terem uma ideia do que os instaladores passam quando vocês inventam de reduzir.” - alguns consultores de vendas transpareceram se sentirem injustiçados e comentaram que também iriam convidar os instaladores para fazer projetos e atender os clientes na loja (notas de campo, agosto de 2011).

Esses exercícios, propostos pelos gestores da loja, demonstraram a complexidade que era a adaptação de peças dos móveis aos ambientes das residências dos clientes. Essas situações, que envolviam a montagem e desmontagem de um módulo, para a posterior redução das peças e remontagem, ilustram parte do trabalho diário dos instaladores. Tais profissionais além de buscarem soluções práticas a partir de seus conhecimentos técnicos, necessitavam ativar algumas de suas faculdades perceptivas para realizarem um juízo estético e decidirem a melhor forma de realizar determinada atividade. A estética estava por trás das decisões dos instaladores, no que tange à forma como eles iriam executar suas ações. No caso de reduções de peças, por exemplo, algumas de suas decisões seriam: quais ferramentas utilizar; como encaixar novamente as peças, pois as furações vindas de fábrica teriam sido cortadas; talvez fosse necessário realizar acabamentos nas peças, como lixar suas bordas. Além das decisões práticas e técnicas, todas as citadas como exemplo afetariam a estética do móvel, sua aparência seria determinada pelo encaixe correto e bem feito das peças que o compunham.

As atividades executadas pelos consultores de vendas eram similares às descritas, pois, paralela à elaboração do projeto para um cliente, pensando em todos os detalhes de composição dos móveis; na soma das medidas dos móveis em determinada parede do ambiente; nas cores que o comporiam, havia a preocupação quanto à estética do ambiente,

após a instalação dos móveis. Esse conhecimento estético desenvolvido pelos profissionais da revenda advinha do constante ativar de suas faculdades perceptivas, no sentido de estabelecer constantes comparações com situações já vividas.

Esse resgate do conhecimento estético para aplicação em situações específicas foi nomeado por Ewenstein e Whyte (2007) como **reflexividade estética**. Os autores relatam que há profissões, como a do arquiteto, que acumulam o conhecimento estético no decorrer de suas experiências estéticas, visto que sua atividade profissional requer esse tipo de conhecimento. Ewenstein e Whyte (2007, p. 705) explicam que a reflexividade estética “aponta para as práticas, os hábitos, as rotinas e os mecanismos de aprendizagem que sustentam e desenvolvem essa capacidade”, desse modo esclarecendo que o conhecimento estético emerge da interação com materiais e outros atores.

A emersão do conhecimento estético foi demonstrada pela exposição de diversas situações ocorridas em campo: nas interações entre os profissionais nas instalações e *check-list*; na busca por informações com os colegas de trabalho para resolver dúvidas pessoais ou pelas necessidades dos clientes, antes desconhecidas; na resolução de problemas referentes às instalações; no compartilhamento do conhecimento estético e das experiências que alguns atores já haviam vivenciado e que estavam colaborando para uma situação específica.

Destaco a seguir, outras duas situações ocorridas em campo, que envolveram os funcionários da revenda em processos de aprendizagem. A primeira refere-se à adaptação a um novo sistema de informações da loja e a segunda, às simulações de atendimento aos clientes, realizadas por um funcionário da indústria.

Um exercício realizado, em mais de uma reunião, foi referente à utilização do novo programa de organização das informações da loja. Esse novo programa foi solicitado pela fábrica em substituição a um programa antigo, o qual não satisfazia em algumas funções. Em uma das manhãs de quinta-feira, após Igor praticar algumas ações no programa diante de todos, um funcionário da empresa, que elaborou o *software*, explicou algumas de suas utilidades. Ele permaneceu durante toda a manhã auxiliando os consultores de vendas na sala de projetos, porém não parecia muito ‘articulado’, fazendo com que os próprios consultores se ajudassem entre si. Amanda aceitou a ajuda oferecida por Larissa, e comentou: “Quero ajuda sim. Vou anotar tudo e depois fazer umas 20 vezes até aprender.” A consultora de vendas Larissa estava mais habituada ao programa, pois, por iniciativa própria, o manipulara por algumas horas durante aquela semana (notas de campo, novembro de 2011).

As simulações representavam as diferentes maneiras que os profissionais da revenda aprendiam. Uma delas foi realizada por um assessor comercial da fábrica, aqui identificado

como Marcos. Numa manhã de sexta-feira, quando cheguei à loja, percebi uma movimentação diferente e ao chegar à recepção para cumprimentar Michele, que estava no lugar de Luciana, fui informada que todos os consultores, de vendas e técnicos, estavam em treinamento com ‘o pessoal da fábrica’. Michele também me contou que o treinamento estava ocorrendo desde terça-feira e que todos já estavam cansados, se podia confirmar ao ingressar no ambiente de reuniões e visualizar o semblante da maioria. Naquele dia, Marcos havia organizado duas simulações: na primeira, ele se passaria por um cliente desconhecido chegando à revenda e na outra, como última atividade do treinamento, ele faria a simulação de atendimento e negociação passando-se por uma senhora. Para a primeira atividade, houve um sorteio para que um dos consultores de vendas fosse o principal contato com o cliente fictício, personificado por Marcos. Larissa foi a sorteada. Marcos saiu da loja e retornou, atuando como um cliente. Durante o atendimento de Marcos por Larissa, os demais os consultores ‘assopravam’ dicas de acordo com o diálogo entre os dois, como se eles fossem a ‘consciência’ de Larissa. Fernanda e Igor ficaram em um ambiente ao lado daquele em que estava ocorrendo a atividade, porém analisando e, por vezes, expressando gestos de aprovação ou reprovação, na medida em que as ideias dos consultores eram ditas à Larissa. Após essa dinâmica, Marcos reuniu o grupo na sala de reuniões e enfatizou pontos positivos e negativos do atendimento, ressaltando aspectos como a argumentação do consultor e a percepção da necessidade do cliente. Todos os consultores encararam de maneira saudável a atividade, apesar de estarem cansados e comentarem que passaram a semana inteira encaixando os atendimentos aos clientes em meio ao treinamento, que ocorrera em dois turnos, desde a terça-feira daquela semana. No final da manhã, o almoço que haviam pedido foi entregue na loja e todos se reuniram em torno da mesa para realizar a refeição. Após o almoço, a pedido de Marcos, o ajudei na composição de seu próximo personagem na sala de projetos, ‘com direito’ a vestido, brincos e maquiagem. Enquanto isso, os consultores trocavam ideias na sala de reuniões, organizavam um roteiro de perguntas à cliente e ressaltavam aspectos importantes para não os esquecerem no momento da negociação. Marcos desceu as escadas, causando risadas e comentários ao chegar à sala de reuniões. Incorporado ao personagem, Marcos, num tom de voz mais agudo, conversou com todos os consultores simulando o primeiro atendimento. Após o primeiro atendimento, foi simulada a negociação da venda do projeto. Depois de ‘sair do personagem’, Marcos realizou o *feedback*, destacando erros e acertos dos envolvidos na atividade (notas de campo, dezembro de 2011).

A partir destes exemplos, é possível dizer que diversos eram os contextos e as situações que possibilitavam a aprendizagem dos profissionais da loja, desde conversas

informais, até demonstrações técnicas em reuniões. No entanto, acredito ser válido ressaltar a seguir a opinião dos entrevistados, quanto ao modo que eles acreditavam que as pessoas aprendiam de uma maneira geral.

‘Com vontade’, ‘Com a prática’, ‘Tendo humildade’ foram as citações mais mencionadas nas falas dos entrevistados, ao serem indagados de que forma eles acreditavam que as pessoas aprendiam. José relacionou a vontade de aprender com a curiosidade:

Com boa vontade...buscar informação, como é que é? Ser curioso, porque curiosidade tem que ter... ‘Como é que é isso?’, ‘Como é que é aquilo?’, tem que buscar aprender, não ficar só naquilo ali, na mesmice. (entrevista, janeiro de 2012).

Luciana disse que:

Em primeiro lugar a pessoa tem que querer aprender, ter aquela vontade de aprender, que se tu for num lugar, tu for obrigado a aprender, tu não aprende, tu pega mas tu esquece, entendeu? Acho que a coisa mais importante é tu querer aprender. (entrevista, novembro de 2011).

Igor e Júlia destacaram a humildade como elemento imprescindível para que ocorra a aprendizagem. Humildade no sentido de reconhecer os erros cometidos e corrigi-los a tempo, também de reconhecer que é possível uma pessoa ter todos os conhecimentos e de se espelhar nas ações bem feitas de seus colegas de trabalho.

Amanda, por exemplo, não desmereceu o conhecimento desenvolvido a partir dos estudos, mas destacou que as pessoas aprendiam:

Com a prática. Claro, fazer curso é legal, ajuda bastante, dá a base, dá fundamento, mas o dia a dia quando tu tenta resolver um problema sozinha, tu realmente vai aprender muito mais do que de repente tu jogar um problema pra alguém e esperar uma solução sabe. (entrevista, novembro de 2011).

Michele relatou que:

Esse negócio de tu sentar e te mostrar como é que faz, não funciona, ou tu pega e vai fazer com a pessoa te explicando...que nem o Igor quando eu comecei aqui, ele sentou do meu lado e disse assim: ‘Michele, vamos fazer, isso aqui é assim, vai fazendo’ e eu fui fazendo e eu fui gravando de uma forma sabe.(entrevista, novembro de 2011).

Assim como Michele, funcionária do administrativo, grande parte dos profissionais relatou, durante as entrevistas, ter aprendido o trabalho que realizava na revenda ‘praticando’, ‘fazendo’. No entanto, diversos foram os comentários acerca da importância da pesquisa individual, ou seja, da busca pelas informações antes de colocar em prática determinada atividade. Alexandre mencionou que realizava

muita pesquisa, na verdade eu sempre fui de ir muito atrás, de buscar. E outra coisa, eu sou muito mexerico, extremamente curioso. Às vezes chegava a levar as peças pra casa pra desmontar todas elas e remontar de volta pra ver como era o funcionamento dela. (entrevista, dezembro de 2011).

Alexandre tinha como hábito conversar com antigos colegas de trabalho mais experientes como forma de sanar dúvidas ou pedir auxílio:

Eu nunca sei tudo, então eu vou...tem pessoas muito mais experientes que trabalham com nós, por exemplo, o Adair...tem outros amigos também...o Silva, que tu conheceu...o Silva tem 500 anos de marcenaria, então ele sabe muita coisa, eu tenho uma amizade muito ampla com esses meus colegas, que faz tempo que eu não trabalho com eles, mas eu tenho o telefone deles, ligo pra eles, peço informação, então troco ideia com todo mundo. E não me atendo só a mim, só aos manuais, sabe...eu vou buscar em outros lugares...levo um desenho às vezes, vou lá 'como é que tu acha que é melhor fazer isso?', peço pra dois ou três...sabe, e às vezes acaba juntando duas ou três informações. (entrevista, dezembro de 2011)

Sílvia destacou:

[...] acho que foi sempre pela experiência, pela busca que eu tive de tentar achar coisas que eu não sabia como é que eram...tentar descobrir como se fazia, perguntando. E mais algumas explicações que a gente vai recebendo de pessoas. E acho que muito de busca pessoal assim, que isso eu acho que é uma coisa que eu sempre tô em busca, hoje eu considero que eu não saiba nem a metade do que eu devia saber pra estar trabalhando aqui hoje. (entrevista, novembro de 2011).

A busca de noções técnicas também foi mencionada por Amanda, ao relatar as formas como aprendera o trabalho que realizava na loja:

De várias maneiras: errando um pouquinho, pra depois poder acertar, falando mais com os instaladores, porque às vezes a gente faz muita coisa que acha que é bem facinho pra eles fazerem, mas muitas vezes não é nada fácil. (entrevista, novembro de 2011).

No entanto, para Alexandre a falta de comunicação, em diversas ocasiões, dificultava a aprendizagem de alguns aspectos, ele contou:

Aqui, mesmo sendo o pessoal todo unido, às vezes falta bastante diálogo sabe, ou às vezes as pessoas não acabam passando pra frente, então é uma coisa que dificulta o trabalho, às vezes é a falta de diálogo, mesmo estando todo o dia aqui...mas o que acontece, às vezes como eu tô bastante na rua, como às vezes a arquiteta tá bastante na rua, qualquer uma que tá atendendo o cliente o dia inteiro, às vezes a gente fica 2 ou 3 dias sem se falar e isso é uma coisa que dificulta o trabalho da gente, tanto o meu como de qualquer um aqui dentro. Ou às vezes tem dias que a gente fica muito na correria e acaba se falando por cima..só por alto e não registra nada [...] acho que é um dos principais fatores que empaca. (entrevista, dezembro de 2011)

Cada ator do campo pesquisado citou diferentes formas e processos de aprendizagem vivenciados por eles, quer por meio de pesquisas individuais, compartilhamento de informações e vivências, quer pelo auxílio dos colegas de trabalho. A vontade de aprender, associada à curiosidade, foi destacada, na maioria dos relatos, como determinante para a ocorrência dos processos de aprendizagem. Esses processos aconteciam diariamente na revenda e emergiam, de forma coletiva, em todos os níveis hierárquicos e funcionais da loja.

A variedade de atividades e funções de cada profissional estava associada/interligada, levando à concretização das vendas.

Para que as vendas fossem efetivadas, o conhecimento estético dos profissionais, principalmente dos consultores de vendas e dos instaladores, deveriam ser resgatados em determinadas situações para possibilitar, por exemplo, a elaboração de um projeto ou a instalação de um móvel. Nessas situações, a reflexividade estética estava presente, pois o desenvolvimento do conhecimento estético só é possível pela constante ativação das faculdades perceptivas dos profissionais e do estabelecimento do juízo estético, assim como pela realização de comparações com experiências vivenciadas, apenas então o conhecimento será aplicado.

Todos os processos de aprendizagem citados foram proporcionados e arquitetados pela dinâmica dos relacionamentos que existia na revenda, a qual configurava o espírito do lugar, propício para o desenvolvimento desses processos. Nesse sentido, evidenciaram-se os processos de aprendizagem ocorridos a partir da comunicação entre os atores pesquisados, que compartilhavam suas experiências e conhecimentos; da postura de alguns profissionais, que atuavam como facilitadores, alicerçados em seu conhecimento mais aprofundado em determinadas técnicas ou práticas de trabalho; das visitas às instalações, onde os profissionais de diferentes esferas se deparavam com imprevistos e buscavam soluções conjuntas, evidenciando a natureza coletiva dos processos de aprendizagem; do convívio em reuniões, nas quais os pesquisados expunham experiências, problemas eram discutidos, eram feitas simulações e havia o compartilhamento de informações técnicas específicas. Em todos esses processos, a estética estava presente, pois ela permeava as práticas profissionais dos sujeitos pesquisados, ou seja, o conhecimento estético era parte integrante do trabalho dos atores.

A seguir, conto aspectos relacionados à minha saída de campo e estabeleço considerações a partir das informações colhidas em campo, relatadas e discutidas no decorrer do presente estudo.

## 10 ESTABELECENDO CONSIDERAÇÕES APÓS MINHA SAÍDA DE CAMPO

Durante o mês de dezembro de 2011, o intervalo entre as minhas idas a campo foi maior, em torno de 15 dias. Passei a permanecer na loja durante apenas um turno de trabalho. Nesse mês, o ritmo de trabalho dos profissionais foi bastante intenso, pois havia os prazos para a encomenda de pedidos à fábrica (pois essa entraria em férias coletivas) e para o término das instalações até as festas de final de ano (devido às exigências dos clientes).

Em 20 de janeiro de 2012, participei pela última vez, da reunião geral, que nesse dia ocorreu em uma sexta-feira. Após pedir a palavra para Igor, expliquei que minha pesquisa em campo estava finalizando e que daria minha atenção à escrita da dissertação. Fernanda comentou que sentiriam minha falta, por já estarem acostumados à minha presença.

Nessa reunião, o principal assunto tratado foi referente à gerência da loja da cidade de Xangri-lá, da mesma marca de móveis, que passaria a ser de responsabilidade de Fernanda. A gerente comercial havia recebido de um dos gestores da fábrica a proposta de assumir a gerência dessa outra loja, a fim de que ela mudasse o baixo desempenho, apresentado nos últimos meses, em termos de vendas,.

Na revenda pesquisada, estava surgindo, portanto, uma nova distribuição das funções dos profissionais. Letícia e Andressa estavam alocadas, desde o mês de dezembro, na outra loja. As atividades de assessora de *marketing* de Andressa voltavam-se às cidades praianas da região. À Letícia cabia a supervisão da equipe da loja de Xangri-lá, além das atividades já exercidas como consultora de vendas. Os outros consultores de vendas dariam suporte na elaboração de projetos para os clientes prospectados na outra revenda.

Após essa reunião, em janeiro de 2012, estive mais uma vez na loja. A visita foi rápida e durante o tempo em que estive por lá, a funcionária Raquel, que estava de licença maternidade, conversava com seus colegas de trabalho, contando histórias de seu filho. Raquel comentou que seria difícil retornar ao trabalho, pois ela morava em Guaíba e não compensaria deixar seu filho em uma creche devido ao custo em relação a seu salário. Os consultores de vendas e os técnicos lamentaram a decisão de Raquel, alegando que ela desenvolvia muito bem seu trabalho e resolvia rapidamente os problemas que surgiam no dia a dia, mas que a compreendiam. Ainda, conversei por algum tempo com Michele e Luciana que sempre se mostraram interessadas na minha pesquisa. Despedi-me delas com abraços e a promessa de que retornaria para visitá-las em outro dia, porém não mais como pesquisadora.

O fato de não estar mais em campo não determinava, necessariamente, que eu ainda não estivesse envolvida com a revenda pesquisada, pois a atividade de transcrição das entrevistas, sua releitura e a do diário de campo reavivavam os momentos em que passei por lá. Assim como durante o trabalho de seleção dos relatos e de interpretação/análise das informações do campo para a construção dessa dissertação.

Devido ao recorte de pesquisa feito por mim, característico do método etnográfico, nem todas as minhas anotações dos diários de campo foram inseridas no presente texto, tão pouco as entrevistas formais e informais. Porém, acredito ter confeccionado uma “colcha de retalhos esteticamente agradável” aos olhos do leitor, me empenhando em traduzir o espaço organizacional pesquisado e seus atores, costurando artesanalmente os “pedaços” e as “peças” deste rico tecido organizacional, de forma a retratar, da maneira mais fiel possível, a compreensão do fenômeno pesquisado.

A partir da identificação e da descrição das **práticas de trabalho** de cada função organizacional da revenda, pude identificar a complementaridade que havia nas diferentes atividades exercidas em cada esfera profissional. Essas práticas nada mais são do que os movimentos cotidianos, realizados pelos atores, ou seja, as ‘tácitas’ segundo Certeau (1998). Sob o ponto de vista desse autor, as tácitas não têm seu próprio lugar, mas fazem uso de um lugar. Ao lançar as ideias de Certeau (1998) sobre o universo da revenda, pode-se pensar que a articulação das diferentes práticas de trabalho transformava os lugares em ‘espaços’ e, com isso, os profissionais pesquisados organizavam continuamente novos equilíbrios, na medida em que configuravam e reconfiguravam as tácitas, dentro dos limites de um lugar controlado (de um espaço). Nesse sentido, verifiquei que interrupções, improvisações e pressões de tempo também permeavam as práticas das esferas profissionais do campo pesquisado.

No identificar das práticas, as categorias estéticas do cômico e do gracioso mostraram-se entrelaçadas à **linguagem** e aos **artefatos** presentes no cotidiano organizacional. Caracterizava a categoria do cômico, assim como esclarecido por Strati (2007), o realce dos ditos espirituosos sobre os colegas, ao invés de fofocas maldosas e das brincadeiras ao invés das piadas maliciosas. Na revenda, essa categoria foi visível principalmente por meio da ironia, constantemente presente nas falas dos sujeitos. Os fatos que provocavam esse tipo de reação eram diferentes nas diversas esferas profissionais. No que tange à categoria do gracioso, Strati (2007) esclarece que ela se refere à qualidade de vida organizacional, “porque ela se relaciona com a elegância das visões estratégicas, com as relações interpessoais no trabalho”, se referindo “ao prazer visual e auditivo provocado pelas pessoas e pelos artefatos organizacionais, porque põe em relevo o charme das pessoas e de seu trabalho, a atratividade



das pessoas e de suas atividades” (STRATI, 2007, p. 286). Alguns aspectos da categoria do gracioso mostraram-se como uma ‘exigência’ da gerente comercial Fernanda, aos consultores de vendas, tais como: utilizar uniforme e salto alto, que repercutiam em desconforto nesses profissionais; preparar as salas de atendimento antes de receber os clientes. Para os funcionários da revenda, o gracioso era ressaltado pela qualidade de vida no trabalho, a partir da qualidade das relações interpessoais.

Especificamente em relação à linguagem, essa não configurava somente no diálogo entre os sujeitos, pois além dos símbolos verbais, havia os não verbais, pois a linguagem, no entendimento de Weick e Westley (2004), é um meio para produzir e compartilhar significados. Desse modo, destaquei algumas palavras e termos específicos da arquitetura, como ‘pé-direito’ e outras com significados próprios dos atores pesquisados, como ‘picafumo’. Ratifiquei aspectos da linguagem não verbal, tais como o entendimento entre os sujeitos por meio de desenhos e de cores utilizadas para destacar determinadas informações.

Baseando-se nas ideias de Normann (1985), Weick e Westley (2004) explanam que a cultura é importante para a aprendizagem, porque age como armazenadora de experiência passada e funciona como um instrumento para comunicar essa aprendizagem a toda à organização. Como a linguagem é uma das dimensões da cultura organizacional, torna-se possível ponderar que a forma como os atores pesquisados comunicavam-se, era uma maneira de compartilhar processos de aprendizagem e conhecimentos, tanto por meios verbais quanto não verbais.

Na verbalização das informações, os profissionais expunham situações a seus colegas através de relatos. Segundo Certeau (1998, p. 200) “todo relato é um relato de viagem – uma prática do espaço”. Os relatos compartilhados instigavam os atores do campo a realizarem uma ‘viagem no tempo’, quando podiam ser atuantes em determinadas situações imaginárias, seja ao pedirem auxílio a um colega de trabalho, seja ao receberem orientações técnicas em reuniões. O compartilhamento e a compreensão dos relatos de experiência eram possíveis por meio da linguagem particular da revenda, permeada por vocábulos próprios. Nas ocasiões em que os aspectos não verbais foram ressaltados, houve a identificação do conhecimento tácito, que atribui ênfase ao caráter subjetivo das ações humanas, contemplando a importância que os sentidos têm para essas ações.

Quanto aos artefatos, assim como a linguagem, eles produzem e compartilham significados. São considerados artefatos os objetos materiais que um grupo produz; as próprias máquinas e objetos decorativos de uma organização; os edifícios que a compõem. Nesse sentido, identificaram-se as ferramentas e os equipamentos elétricos que auxiliavam as

práticas de trabalho dos profissionais pesquisados, assim como tipos de documentos inseridos na ‘pasta do cliente’ e que ‘circulavam’ pela loja, conforme as etapas do fluxo de vendas fossem sendo cumpridas. Como artefato, foi considerada a própria estrutura física da revenda e seu impacto na comunicação e interação no dia a dia de trabalho das diferentes áreas.

No que tange à dimensão dos artefatos, era visível a diferença dos ambientes de trabalho e das ferramentas utilizadas nas várias esferas profissionais. Os atores alocados na revenda conviviam com a sofisticação dos *softwares* e dos espaços de trabalho (salas de atendimento e de projetos, por exemplo). Os instaladores lidavam com ferramentas artesanais (maquita e plaina, por exemplo) e desenvolviam seu trabalho sem comodidade, devido à própria natureza das atividades.

Além dessa diferenciação de artefatos, as experiências sensitivas também se manifestaram de maneira distinta entre os funcionários da revenda. O terceiro objetivo do presente estudo foi aqui alcançado, por meio da identificação e da compreensão das percepções estéticas dos profissionais da loja. Para os atores que trabalhavam nos espaços da revenda, o cheiro do aromatizador de baunilha estava constantemente presente, assim como o aspecto de limpeza dos ambientes de trabalho. Para os instaladores, o odor de cola e de *thinner* impregnava seu cotidiano de trabalho, o convívio com o pó, originário do corte realizado nas peças dos móveis, era considerado natural. Os diferentes conhecimentos estéticos enriqueciam os processos de aprendizagem, quando havia interação dos atores de diversas áreas.

A ativação das faculdades perceptivas e a capacidade de estabelecer um juízo estético forneciam subsídios aos sujeitos para avaliar se aquilo que estavam sentindo era agradável ou não; se correspondia a seu gosto ou não; se lhes envolvia ou os deixava indiferentes. Em outras palavras, os funcionários da loja percebiam alguns elementos com os sentidos e os julgavam esteticamente, a todo instante, desse modo adquiriam conhecimento sobre eles – o **conhecimento estético**. A partir da identificação das percepções estéticas dos atores, a estética se deixou compreender como um critério de **decisão** e **conexão** (TAYLOR E HANSEN, 2005). Como critério de decisão, pois os sujeitos, em certas ocasiões, realizavam a análise intelectual com base em questões estéticas (questões que levam em conta as faculdades perceptivas), por exemplo, a escolha de padrões de cores disponíveis para o desenvolvimento dos projetos pelos consultores de vendas. Como critério de conexão, pelo fato de que a estética podia ser compreendida como um elo entre os indivíduos que vivenciavam as mesmas experiências estéticas, a partir de trabalhos da mesma natureza.

Em meio ao alcance dos objetivos específicos, estava latente o **espírito do lugar**, proposto por Martin (2002), o qual se configurava a partir das experiências vividas pelos funcionários da revenda. Como esse conceito é uma forma de compreensão da estética no cotidiano organizacional, levando em consideração o caráter subjetivo, a dinâmica dos relacionamentos da revenda foi levada em consideração para responder a indagação principal desse estudo: ‘Como as práticas de trabalho e os processos de aprendizagem se configuram a luz da teoria da estética organizacional?’.

Embora os círculos de amizade não tenham se evidenciado cruciais para a ocorrência de processos de aprendizagem entre os profissionais da revenda, o espírito do lugar, assim como a maneira como os profissionais se relacionavam, facilitava o desenvolvimento de diversos processos de aprendizagem, os quais fluíam a partir da comunicação (compartilhamento de experiências e conhecimentos); de pessoas específicas (facilitadores); de visitas às instalações; de reuniões. Os processos de aprendizagem da revenda foram identificados e analisados, tendo como propulsor o espírito do lugar, propício para o desenvolvimento de diferentes processos de aprendizagem.

Apesar de o produto revendido pela loja serem móveis planejados e de todos os consultores de vendas possuírem as mesmas ferramentas de trabalho, cada projeto elaborado tinha uma estética própria, configurada pelo modo particular de trabalhar desses profissionais ao escolherem acabamentos, peças e utensílios para a composição dos móveis. A estética dos móveis era também definida pelo poder aquisitivo dos clientes, pois os consultores de vendas não utilizariam, no desenvolvimento dos projetos, os padrões de cores e os utensílios mais caros, ou seja, o que havia de melhor e mais bonito, sabendo que os clientes não poderiam pagar por aquilo.

Outro aspecto relacionado ao móvel planejado era que, apesar de o projeto preconizar planejamento e execução eficaz, de acordo com as medidas disponíveis nos ambientes, a todo momento os atores do campo lidavam com imprevistos. Embora houvesse recursos (*softwares* e ferramentas de resgate de medidas) para um planejamento efetivo da composição dos móveis para determinados ambientes, alguns percalços fugiam do planejamento dos funcionários, principalmente dos consultores técnicos e de vendas. Desse modo, o processo de aprendizagem ia sendo construído coletivamente, diante de uma situação não prevista. Os processos de aprendizagem imbricados nas práticas de planejamento evidenciavam a natureza de ‘em fluxo contínuo’, ou seja, de um processo ‘em planejamento’, retratando, ao invés de móveis planejados, e ‘móveis em planejamento’.

Resgatando o que foi mencionado na seção teórica desse estudo, acerca da perspectiva empregada para compreensão do fenômeno, os processos de aprendizagem ocorridos na revenda vão ao encontro do que Gherardi (2005) expõe quando menciona que os artefatos e as interações sustentam o significado e o saber na prática. Os profissionais da revenda, além de buscarem soluções práticas através de seus conhecimentos técnicos, necessitavam ativar algumas de suas faculdades perceptivas para realizarem um juízo estético e decidirem a melhor forma de realizar determinada atividade. Pelo compartilhamento de informações, por meio dos artefatos e da linguagem, os sujeitos pesquisados podiam auxiliar uns aos outros, socializando experiências, transmitindo os conhecimentos estéticos desenvolvidos pela ativação dos sentidos, realizando juízos estéticos, não somente por suas vivências na revenda, mas também por um conhecimento aprimorado no decorrer de suas carreiras profissionais e da formação cognitiva. O conhecimento estético resgatado para ser aplicado em situações específicas caracteriza a **reflexividade estética**, bastante presente nos processos de aprendizagem dos sujeitos pesquisados.

Como a noção de aprendizagem organizacional, adotada neste estudo, foi a de um **processo**, que ocorre em nível **interpessoal**, considerando a **possibilidade** ou não de **mudança** no ambiente organizacional, primeiramente, pude verificar a constante interação entre os sujeitos pesquisados, intensificada na relação de suas práticas de trabalho diárias. Quanto ao nível de análise, trago a menção de Weick e Westley (2004), relatam que a aprendizagem no nível individual (intrapessoal) e no nível organizacional (interpessoal ou interorganizacional) envolve um processo contínuo de ajustamento múltiplo. Os processos de aprendizagem na revenda eram informais e constantemente arquitetados devido às adaptações ou aos ajustes necessários e aos acontecimentos diários, ou seja, devido às combinações entre as diferentes esferas profissionais. As interações não se limitavam a determinado círculo de relacionamento ou a determinada esfera profissional, pois uma atividade dependia da outra para dar continuidade ao fluxo de vendas da loja, assim como cada esfera profissional requeria conhecimentos técnicos e estéticos das outras práticas de trabalho como meio de possibilitar a sua. No que tange à noção de mudança, algumas situações da revenda, principalmente as que caracterizavam novidades, instigavam a mudança de comportamento. Isso era necessário, pois a cada novidade com que os profissionais se deparavam na loja, era necessária a aprendizagem acerca de determinado elemento como forma de proporcionar sua aplicação, na prática do dia a dia, e como forma de se precaverem para futuros imprevistos cotidianos. Isso ocorria, por exemplo, quando os consultores de vendas interagiam com clientes e se deparavam com solicitações de elementos arquitetônicos desconhecidos ou

quando esses profissionais refletiam acerca de atendimentos aos clientes que não tinham sido bem sucedidos, para assim não repetir os mesmos erros em futuros atendimentos e conseguir passar as informações arquitetônicas e estéticas de cada projeto de maneira clara.

Os processos de aprendizagem foram identificados e analisados junto às diferentes categorias profissionais presentes no campo. Essa investigação foi realizada de maneira distinta da habitual: a noção de aprendizagem como transferência e absorção de conhecimento em um ambiente formalmente preparado (GHERARDI, 2005; ANTONELLO, 2004; SCHIAVO, 2010). Para tornar possível esse estudo, foi imprescindível minha opção pela teoria da estética, por entender que se trata de uma teoria capaz de contribuir para a análise organizacional, auxiliando na compreensão da complexidade e da ambiguidade presentes no cotidiano das organizações, captando, além dos aspectos objetivos e racionais das ações sociais, os aspectos subjetivos e sensitivos.

Do ponto de vista metodológico, a limitação desse estudo prendeu-se à inviabilidade de realizar a observação participante junto à esfera profissional dos instaladores. Apesar de as práticas realizadas por esses profissionais serem ricas fontes para compreensão do fenômeno em estudo, foi preciso optar pelas dependências da revenda para pesquisa de campo, pois era o local onde se concentrava a maior parte dos profissionais da loja e pelo tempo previsto para a realização do estudo. A própria divisão dos ambientes da revenda pode ser compreendida como limitação, porque era árduo estabelecer relação com todos os atores do campo, alocados em diversos espaços físicos. Isso exigia uma atenção constante aos acontecimentos diários da loja, dificultando o acompanhamento direto, quando eram realizadas algumas práticas de trabalho que pudessem me revelar informações importantes para a compreensão do fenômeno em estudo.

Como sugestões para estudos futuros, destacaria a necessidade de investigação do trabalho artesanal dos instaladores, a fim de identificar *in loco* as micropráticas realizadas por eles, por exemplo, cortar e encaixar as peças dos móveis. Além disso, seria relevante realizar uma análise mais aprofundada acerca do profissional arquiteto, quando inserido em contextos de trabalho que lhe exigem conhecimentos consistentes de gestão e vendas (a venda de um projeto). A formação destes profissionais não contempla estas questões. Essa lacuna na capacitação emergia frente a diversos imprevistos enfrentados na revenda, pois a não preparação dos arquitetos para serem vendedores lhes exigia um esforço além de suas competências técnicas como arquiteto. Por fim, seria significativa uma investigação direcionada à dimensão corpo dos profissionais da revenda ou de qualquer outra organização pesquisada, à luz da teoria da estética organizacional, pois a análise do corpo oportunizaria a

visualização de outros aspectos essenciais aos processos de aprendizagem, baseados na estética organizacional.

Frente às considerações realizadas, destaco que fui a campo ciente das exigências que o método requeria, pois, como menciona Guber (2011), o método etnográfico consiste em o pesquisador ‘se animar’ para abandonar a comodidade de um escritório e ‘meter os pés no barro do terreno’ para entender como vive e pensa, sente e crê um grupo humano. Outro aspecto relacionado a esse estudo, que Jacobson (1991, apud. Guber 2011) ressalta e que acredito ser oportuna a menção, se trata da descrição interpretativa, que segundo ele “não é nem o mundo do nativo, nem é o modo como eles o veem, e sim uma conclusão interpretativa que o pesquisador elabora” Guber (2011, p. 18).

Desse modo, concluo minhas considerações desse estudo, depois de sentir os diferentes “terrenos” pelos quais pisei, durante minha estada em campo, oferecendo uma conclusão interpretativa elaborada por mim. Que as considerações e as informações compiladas do campo, apresentadas em forma de texto, sirvam de incentivo para o desenvolvimento e o aprofundamento de estudos que utilizem as lentes da teoria da estética organizacional como forma de compreensão de outros fenômenos, além dos processos de aprendizagem, e como amplitude ao conhecimento humano e científico.

## REFERÊNCIAS

ABIMOVEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO.  
Disponível em: < <http://www.abimovel.com/>> Acesso em 25 de janeiro de 2011.

Alvesson, Mats. **Understanding Organizational Culture**. London, GBR: Sage Publications Ltd, 2002.

ALBERNAZ, Maria Paula; LIMA, Cecília Modesto. Dicionário ilustrado de arquitetura. São Paulo, Ed.: ProEditores, 2000, 2ª Ed.

ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação participante**. São Paulo, Editora Artmed, 2009.

ANTONELLO, C. S.; 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, 2007.

\_\_\_\_\_. Aprendizagem Organizacional e as Raízes da Polisssemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Eds.) **Handbook de Aprendizagem Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2009

\_\_\_\_\_. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, São Paulo/SP, jul/set 2009, p. 266-281.

BAKER, L. M. Observation: A complex research method. In.: BAKER, L. M. ‘**Research Methods**’, Vol. 55, nº 1, Summer 2006, p. 171-189.

BECHKY, B. A. Analyzing Artifacts: material methods for understanding identity, status, and knowledge in organizational life. In. Barry, D.; Hansen, H. **New approaches in management and organization**. p. 98 – 111, London: Sage, 2008.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 2. São Paulo/SP, mar/abr 2010, p. 4-42.

CARVALHO, Janete M. O não-lugar dos professores nos entrelugares de formação continuada. **Revista Brasileira de Educação**, nº 28, Rio de Janeiro, Jan/Abr, 2005.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para administradores**. 2ª e, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

\_\_\_\_\_. Administração de Toga: Desvendando a Cultura Organizacional da UFRGS e da UNISINOS, Tese de Doutorado em Administração, Porto Alegre, 2000.

CERTEAU , Michael de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Trad. Ephraim Ferreira Alves. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CERTEAU, Michel de; GIARD, Luce; MAYOL, Pierre. **A invenção do cotidiano: morar, cozinhar**. Trad. Ephraim F. Alves e Lúcia E. Orth. 9ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

COOK, Scott D. N.; YANOW, Dvora. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, p. 373-390, dec. 1993. Reprinted in *Organizational Learning*, eds. Michael D. Cohen and Lee Sproull (Newbury Park, CA: Sage, 1995, 430-459); and in *Classics of Organization Theory*, 5th edition, eds. Jay M. Shafritz and J. Steven Ott (NY: Harcourt College Publishers, 2001).

DA MATTA, Roberto. *O que é o Brasil?* Rio de Janeiro, Ed.: Rocco, 2004.

DALE, K., & BURREL, G. An-Aesthetics and Architecture. In: Carr, Adrian; Handcock Philip (Eds), *Ideas in Critical Postmodernism: Volume 1. Work and Organization: The aesthetic dimension*, p. 147-172, AZ, USA, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; ARAÚJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 16-38.

EWENSTEIN, Boris; WHYTE, Jennifer. Beyond Words: Aesthetic Knowledge and Knowing in Organizations. **Organization Studies** 2007 28: 689, 2007.

FLORES-PEREIRA, M. T. **Cultura organizacional, corpo artefato e *embodiment***: etnografia em uma livraria de *shopping center*. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.

GAGLIARDI, P. Artifacts as pathways and remanins of organizational life. In: GAGLIARDI, P. (Org.). **Symbols and artifacts: views of the corporate landscape**. Berlim: Walter e Gruyter, 1990, p. 3-38.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GUBER, R. *La etnografía: Método, campo y reflexividad*. 1ª Ed. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2011.

HANCOCK, P., & TYLER, M. The look of love: Gender and the organization of aesthetics. In J. Hassard, R. Holiday & H. Willmott (Eds.), **Body and organization**, p. 108-129, London: Sage, 2000.

\_\_\_\_\_ **Exploring the aesthetic side of organization life**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C., NORD, W.R. (eds). *Handbook of organization studies*. London : Sage, 1996.

\_\_\_\_\_ Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e WALTER, R. N. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais. Reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, v.2, 2001.

\_\_\_\_\_ The Collective Repression of `Pathos` in Organization Studies **Organization**, 14(3). p. 331-338, May 2007.



- GHERARDI, Silvia. **Organizational knowledge: The texture of workplace learning**. London: Blackwell, 2005. (From *Organizational Learning to Knowing in Practice*. Cap. 1, p. 2-44).
- GHERARDI, S. Practice? It's a Matter of Taste! **Management Learning**, 40(5), p. 535 – 550, 2009.
- GODÓI, Elena; RIBEIRO, Anely. A contribuição das ciências da linguagem para o estudo da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K.. *Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2009, p. 159-188.
- GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, mar/abr, 1995a, p. 57-63.
- HANSEN H.. Aesthetic leadership. **The Leadership Quarterly** 18, 2007, 544 – 560.
- JOSGRIBERG, Fabio B. **Cotidiano e invenção: os espaços de Michel de Certeau**. São Paulo: Escrituras Editora, 2005.
- KANT, Immanuel. **Textos selecionados**. São Paulo : Nova Cultural, 1991.
- LATOUR, B. Postmodern? No, simply amodern! Steps towards an anthropology of science. *Stud.Hist.Phil.Sci.*, Vol.21, No.1, pp.145-171, 1990.
- LEAL, Raimundo S. Subjetividade e Objetividade: o Equilíbrio da Racionalidade nos Estudos Organizacionais. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, jan/jun 2005, p. 61-74.
- LINSTEAD, S.; & HOPFL, H. **The aesthetics of organization**. London: Sage, 2000.
- MACHADO, Maria Lúcia Interiores do Brasil: a influência portuguesa no espaço doméstico. São Paulo, Ed.: Olhares, 2011.
- MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MANCUSO, Clarice. Guia prático do design de interiores. Porto Alegre, Ed.: Sulina, 2010, 2ª ed.
- MARTIN, Patricia Y. Sensations, bodies, and the 'spirit of a place': Aesthetics in residential organizations for the elderly. **Human Relations**. 55(7): 861–85, 2002.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. *Phénoménologie de La perception*. Paris. Editions Gallimard, 1945.
- MIGUEL, Jorge M. Carnielo. *A casa*. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2003.
- MOVESUL – FEIRA DE MÓVEIS. Disponível em: <<http://www.movesul.com.br>> Acesso em 25 de janeiro de 2011.

MOVERGS – ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br>> Acesso em 25 de janeiro de 2011.

OLIVEN, Ruben George. **A antropologia de grupos urbanos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

PECI, Alketa. Além da dicotomia objetividade-subjetividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 29-49.

PECI, A & ALCADIPANI, R. Demarcação Científica: uma reflexão crítica. **O&S. Organizações & Sociedade**, v. 36, p. 145-161, 2006.

PELZER, P. Disgust and organization. **Human Relations**, 55, 841–860, 2002.

ROCHA, Everardo. **Clientes e brasileiros**: notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil. Mímeo, 1995.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P. A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS *Anais...* Curitiba : ENEO, 2000.

SERVA, M; JAIME, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SINDMÓVEIS – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO DE BENTO GONÇALVES. Disponível em: <<http://www.sindmoveis.com.br/portal/>> Acesso em 25 de janeiro de 2011.

SCHIAVO, Sílvia R. As práticas de trabalho e o processo de aprendizagem de trabalhadores da construção civil à luz da estética organizacional. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre.

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

\_\_\_\_\_ In vece del mainstream: estetica, tecnologia e ‘workplace studies’. **Convegno AIS-ELO** Cagliari 25-26 ottobre 2002.

\_\_\_\_\_ GUILLET DEMONTOUX, P. Introduction: Organizing Aesthetics **Human Relations**, 55 (7) p.: 755-766, 2002.

TAYLOR, S.S. Overcoming aesthetic muteness: Researching organizational members’ aesthetic experience. **Human Relations**, 55(7) p.: 821-840, 2002.

TAYLOR, S. S.; HANSEN, H. Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics. **Journal of Management Studies**, 42 (6): 1211-1232, 2005.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação, São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

VERGARA, S.C.; PECCI, A. Escolhas metodológicas em estudos organizacionais. **Revista Organizações & Sociedade**, 10 (27), pp. 13-26. 2003.

VINTEN, Gerald. Participant Observation: A Model for Organizational Investigation? **Journal of Managerial Psychology**, v. 9, n. 2, p. 30-38, 1994.

WARREN, Samantha. Empirical Challenges in Organizational Aesthetics Research.

**Organization Studies** 29(04): 559-580, 2008.

WEBER, M. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1991. 1.v.

WEICK, Karl; WESTLEY, Francis. Aprendizagem Organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (orgs.) **Handbook de estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. Vol. 3, p. 361-388

WITZ, Anne; WARHURST, Chris; NICKSON, Dennis. 'The labour of aesthetics and the aesthetics of organization'. **Organization** 10: 33-54, 2003.

WOOD JR, Thomaz, CSILLAG, Paula. Estética organizacional. **O&S**, v. 8, n. 21, Maio/Agosto 2001.

YAKHLEF, A. The corporeality of practice-based learning **Organization Studies** 31(4) p. 409-430, 2010.

YANOW, D. Seeing Organizational Learning: A 'Cultural' View. **Organization**, May; v. 7, n. 2, p. 247 - 268, 2000.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**1. Conte-me como ingressastes na tua profissão.**

**2. Conte-me como ingressastes na empresa.**

**3. Qual é a área em que atuas atualmente?** E quais são as atividades que tu executas? (Essas atividades sempre foram as mesmas desde que ingressaste na empresa? Caso negativo, por que elas se modificaram?/ O que estas atividades exigem do teu corpo?/ Para realizar as tuas atividades que tipo de preparação/qualificação é necessário? / As pessoas que atuam na mesma função realizam suas atividades de forma parecida? Fala-me sobre isto. Existe alguma combinação prévia?)

**4. Conta-me como é um dia do teu trabalho.** (No teu cotidiano de trabalho, tu precisas resolver problemas? Que tipo de problemas?/ Como tu enfrentas as dificuldades do seu dia a dia de trabalho? / Quais contribuições tu acreditas que teu trabalho possui? - para a área de trabalho, para empresa / Tu acreditas que contribuis de alguma maneira para o trabalho de teus colegas? Por quê? Comenta.)

**5. Para realizar teu trabalho de que precisas?** (de que recursos: ferramentas, materiais, documentos, etc. / Conta-me sobre os cuidados que tu precisas ter no dia a dia de trabalho. Existem procedimentos de segurança? Na tua opinião são seguidos por todos?)

**6. Como tu te sentes em relação ao teu trabalho? E em relação ao ambiente de trabalho?** (O que teu trabalho significa para ti? / Como tu te sentes em relação ao local de trabalho?)

**7. Imagina-te realizando** teu trabalho, que cheiro ele tem? E o cheiro do local? Que gosto? Que textura? Que som? Que visão? (O que é mais fácil e mais difícil de realizar em teu trabalho? / O que te agrada e desagrada em teu trabalho? - em relação a todos os âmbitos: atividades/colegas/ambiente)

**8. O que tu acreditas que seja necessário para realizar teu trabalho de maneira bem feita?** (Como tu sabes que teu trabalho está bonito ou feio? E bem feito ou mal feito? / Já aconteceu de tu teres que realizar um trabalho (ou modificações nele) em que teu gosto pessoal é diferente do gosto do cliente? Caso afirmativo: poderias contar uma situação em que isto tenha ocorrido?)

**9. Como tu acreditas que as pessoas aprendem?** (Como tu acreditas que aprendeste o trabalho que realizas hoje na empresa? / Quais são as oportunidades de aprendizagem que a empresa tem te oferecido? Exemplifica./ E quais são as situações de aprendizagem que o teu dia a dia de trabalho tem te oportunizado? Exemplifica. / Como tu identificas as necessidades de aprendizagem no teu trabalho?)

**10. O que tu acreditas ter aprendido desde que ingressaste na empresa? E como tu acreditas que aprendeste isto? Exemplifica** (Tu acreditas ter aprendido algo sobre ti mesmo desde que estás na empresa? E desde que estás no cargo atual? Caso tenhas aprendido, o que esse aprendizado significou para ti? E para teu trabalho? / O que contribui para que tu aprendas? E o que dificulta tua aprendizagem? Poderias relatar uma situação em isto tenha ocorrido?)

**11. Como é o relacionamento com os teus colegas de trabalho?** (consultores/gerentes/montadores/pessoal do administrativo/arquitetas) (Em tua opinião, a interação com os outros colegas da empresa te trouxe novas percepções? Caso afirmativo: Comenta/exemplifica. / E isto influenciou tuas ações? E tuas atitudes no desenvolvimento do teu trabalho?/ Tu dirias que aprendeste com estas interações? Comenta.)

**12. Como tu recebes os novos colegas de trabalho? Exemplifica** (Ajuda-os no aprendizado sobre o trabalho que irão realizar? Como tu fazes isso? / E nesse auxílio, tens dificuldade em expressar em palavras alguma ação relacionada ao trabalho? Exemplifica. / Algum colega de trabalho, que não tenha ingressado recentemente na empresa, te pede auxílio quanto a alguma prática de trabalho? Caso afirmativo: Poderias relatar uma situação? Como tu procedes? E neste auxílio, quais dificuldades e facilidades tu tens? Exemplifica.)

**13. Se tivesses que ensinar teu trabalho para um novo funcionário como procederias?** Quais conselhos lhe darias?

## APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Ilma. Sr<sup>a</sup>.  
Fulana  
Gerente Comercial  
Porto Alegre/RS  
Assunto: Termo de Consentimento

Prezada Fulana,

Na qualidade de docente responsável pela orientação da mestranda, Luana Yara Miolo de Oliveira, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, solicito autorização para que a estudante do curso de Mestrado Acadêmico em Administração possa desenvolver sua pesquisa para construção de sua Dissertação na revenda ‘‘Z’’, localizada em Porto Alegre, reconhecida como ‘‘X’’ LTDA

Nosso Programa tem como exigência a realização de uma dissertação para obtenção do título de Mestre. Desta forma, no transcorrer dos últimos anos temos contado com significativa participação de empresas de diferentes portes e segmentos de mercado como o nosso mais importante lócus de pesquisa. A realização de pesquisa de campo tem como objetivo aproximar a academia e os alunos da realidade das organizações, e também lhes oferecer uma integração de diferentes referenciais e desenvolver uma postura mais voltada para esta realidade.

Para o desenvolvimento da pesquisa dentro das organizações normalmente somos norteados por quatro relevantes pontos:

1. À empresa reserva-se o direito de autorizar ou não a divulgação de seu nome no estudo realizado;
2. Os dados coletados junto às empresas e seus funcionários recebem tratamento absolutamente sigiloso
3. Os resultados obtidos têm seu uso restrito à finalidade acadêmica.
4. Oferece-se a empresa, se houver interesse, um relatório síntese dos resultados obtidos.

O objetivo da pesquisa será analisar as práticas de trabalho e os processos de aprendizagem a partir da abordagem cultural e estética, sendo que para isso serão descritas as práticas de trabalho de cada função organizacional; compreendida a cultura organizacional; e compreendidas as percepções estéticas dos funcionários da organização nos processos de aprendizagem e na cultura organizacional.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, será utilizada a técnica da observação participante, a qual se trata da imersão do pesquisador no cotidiano da empresa. Além disso, entrevistas pessoais também serão necessárias como técnica de pesquisa, mas somente serão realizadas com a anuência dos entrevistados. O sigilo será mantido e eventuais transcrições preservarão a identidade dos entrevistados.

Acreditamos que além de satisfazer o requisito acadêmico a que se destina, o resultado desta pesquisa interessará à organização no que tange à gestão de seus recursos humanos. Colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário.

Agradecemos a atenção e esperamos contar com a sua colaboração na viabilização desse estudo.

Atenciosamente,

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Cláudia Simone Antonello

PPGA - Programa de Pós-Graduação em Administração  
Rua Washington Luís, n. 855, sala 315  
Bairro Centro - Porto Alegre - RS - 90010-460  
fone geral +55 (51) 3308.3536  
fone fax +55 (51) 3308.3991

## APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado a participar de um estudo sobre os processos de aprendizagem a partir das práticas de trabalho dos profissionais dessa organização: ‘X’ LTDA, revenda ‘Z’, situada na cidade de Porto Alegre/RS.

As intervenções para a pesquisa ocorrerão através da observação participante do pesquisador no cotidiano de trabalho, a partir do mês de fevereiro, porém de maneira a não interferir no seu trabalho diário.

Mediante seu consentimento, a sua participação será através da autorização para que o pesquisador observe suas práticas de trabalho e conviva nos locais desse, bem como registre alguns momentos através da utilização de fotografias. Serão necessárias também entrevistas informais, no cotidiano de trabalho, e entrevistas formais, com roteiro de perguntas estruturado, sendo esta a ser realizada com breve agendamento

Todas as informações coletadas serão utilizadas apenas para fins científicos e a sua identidade será preservada. Ressaltando que a sua participação no presente projeto de pesquisa não acarreta riscos adicionais em sua condição de funcionário da organização.

A sua participação é voluntária. Você poderá não aceitar ou interromper a sua participação na pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo no seu local de trabalho.

A pesquisadora do projeto é a aluna Luana Yara Miolo de Oliveira, estudante do mestrado acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que está sob orientação da prof. Dr<sup>a</sup> Claudia Simone Antonello.

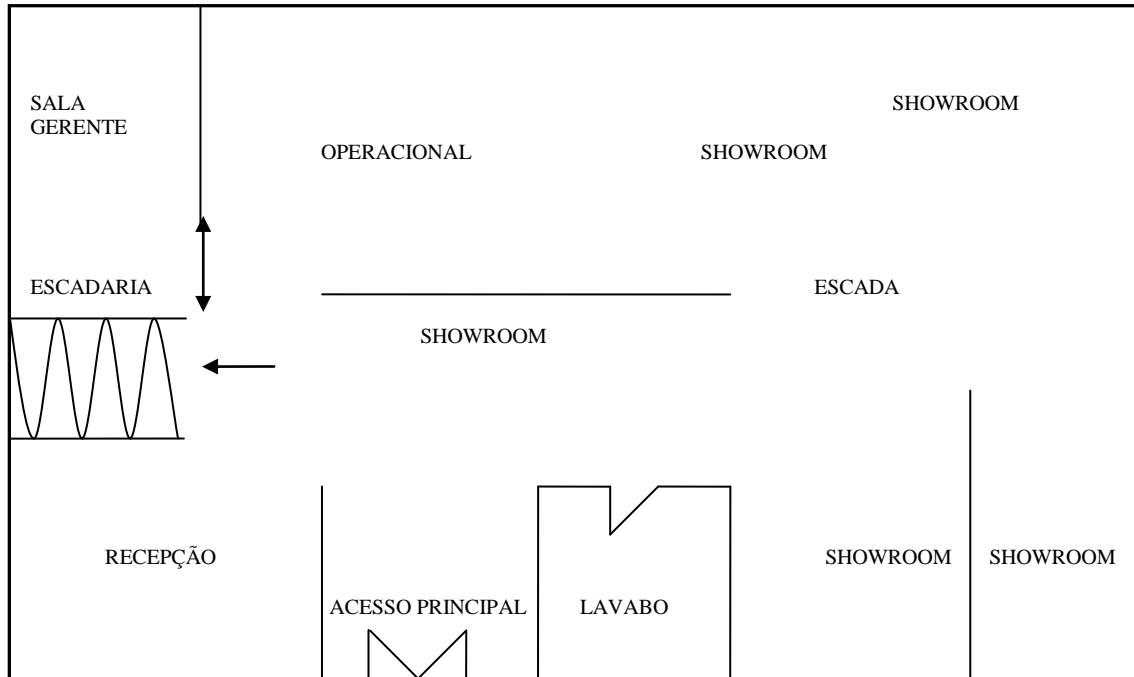
Eu, \_\_\_\_\_ aceito participar desta pesquisa sobre os processos de aprendizagem a partir das práticas de trabalho dos profissionais dessa organização.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Assinatura

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
Assinatura do (a) Pesquisador (a)

\*Documento em duas vias, uma para o pesquisador e outra para o participante.  
Versão 14/02/2011.

**APÊNDICE D – FIGURA 28 - PLANTA BAIXA DO PRIMEIRO ANDAR DA  
ESTRUTURA FRONTAL DA REVENDA**



**APÊNDICE E – FIGURA 29 - PLANTA BAIXA DO SEGUNDO ANDAR DA  
ESTRUTURA FRONTAL DA REVENDA**

