



A dimensão estética no design organizacional: compartilhamento do conhecimento

The aesthetic dimension in organizational design: knowledge sharing

Inara Antunes Vieira WILLERDING [1](#); Roberto Rogério do AMARAL [2](#); Francisco Antônio Pereira FIALHO [3](#); Édis Mafra LAPOLLI [4](#)

Recibido: 14/02/2017 • Aprobado: 13/03/2017

Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2. Metodologia](#)

[3. Conclusões](#)

[Referências bibliográficas](#)

RESUMO:

Esta pesquisa, amplia o arquétipo desenvolvido por Willerding (2015), pela dimensão estética organizacional por meio dos doze sentidos de Rudolf Steiner. Sendo assim, o objetivo desta investigação é verificar o compartilhamento do conhecimento à luz da dimensão estética organizacional por meio dos doze sentidos de Rudolf Steiner, discorrendo sobre as possibilidades de a dimensão estética contribuir na ambiguidade e sutileza presente na rotina de uma organização. Utilizou-se como metodologia uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, descritivo e bibliográfica. O estudo permitiu verificar um modelo de gestão voltada para uma dimensão relacionada a sensibilidade, flexibilidade e criatividade, onde o indivíduo é o foco em três faces da natureza: o corpo, a alma e o espírito.

Palavras-chave: Dimensão Estética. Design Organizacional. Compartilhamento do Conhecimento.

ABSTRACT:

This research expands the archetype developed by Willerding (2015), by the aesthetic organizational dimension through the twelve senses of Rudolf Steiner. Thus, the objective of this research is to verify the sharing of knowledge in the light of the organizational aesthetic dimension through the twelve senses of Rudolf Steiner, discussing the possibilities of the aesthetic dimension to contribute to the ambiguity and subtlety present in the routine of an organization. A qualitative exploratory, descriptive and bibliographic approach was used as methodology. The study allowed to verify a management model focused on a dimension related to sensitivity, flexibility and creativity, where the individual is the focus in three faces of the nature: the body, the soul and the spirit.

Key words: Aesthetic Dimension. Organizational Design. Sharing Knowledge.

1. Introdução

As teorias da administração, juntamente com o mercado, vêm sofrendo mudanças em seu caminhar, onde a busca por novos modelos de gestão é constante, delineando uma nova visão organizacional, com fácil acesso e distribuição tecnológica, constituindo um ambiente global complexo, dinâmico e competitivo.

Tal ambiente, impulsionam as organizações para operarem em cenários de incertezas e de constantes mudanças, imersas em ambientes complexos, que precisam ser geridos com eficiência e eficácia em busca de soluções assertivas com rapidez.

Nesse formato de gestão, é imprescindível associar a participação do ser humano e sua interação com o ambiente gerencial, protagonizando-o de forma participativa nos processos de tomada de decisão. Esse formato, destaca a cooperação, a valorização de equipes de trabalho, a redução de níveis hierárquicos, o autogerenciamento por setores e áreas, a delegação de tarefas, a responsabilidade compartilhada e a clareza nas decisões a serem tomadas pela empresa.

No descortinar do ambiente contemporâneo fomenta-se a relação mútua entre o ser humano e organização no seu dia a dia, favorável às interações sociais e vivências, distinguindo-se para o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem organizacional, sendo esses, fatores chave para o sucesso corporativo.

Para tal, tem-se como alicerce organizacional o indivíduo e seu capital intelectual, movido por seu conhecimento cognitivo, apoiado pela percepção sensorial, em conjunto com sua singularidade de observar e perceber gerando conhecimento estético por meio dos sentidos.

Essa pesquisa emerge em uma abordagem estética para compreender o caráter tácito do conhecimento organizacional, proporcionando questionamentos no que diz respeito ao uso da cognição como meio exclusivo de criação e compartilhamento do conhecimento, além de fornecer a compreensão de que o conhecer na prática é experimentado e sustentado pelos sentidos, partindo do processo de percepção para a construção do conhecimento, para que possa gerar mudanças que poderão refletir em estratégias organizacionais e em diferencial competitivo, discorrendo sobre as possibilidades de a dimensão estética contribuir na ambiguidade e sutileza presente na rotina de uma organização, voltado para a sabedoria do ser humano de duas formas, a sabedoria terrena e a espiritual, onde coloca o indivíduo como foco em três faces da natureza: o corpo, a alma e o espírito.

1.1. Dimensão estética

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

A Estética pode ser estudada em diversas perspectivas, sendo nessa pesquisa abordada com base nos fundamentos da Filosofia, buscando compreender de que forma ela se conecta ao desenvolvimento cognitivo, da criatividade, da imaginação, da solidariedade e da sensibilidade dos indivíduos, e também por meio da antroposofia, introduzida no início do século XX pelo filósofo Rudolf Steiner, que significa "conhecimento do ser humano", qualificada como um método de conhecimento da natureza do indivíduo e do universo, expandindo o conhecimento adquirido pela metodologia tradicional, bem como a sua aplicação em quase todas as áreas da vida do ser humano, procurando respostas às questões mais intensas do homem contemporâneo sobre si mesmo e sobre sua relação com o mundo.

Segundo Setzer (2009), é um método que expande o conhecimento obtido pelo processo científico tradicional. Porém não nega o método biológico e a lógica científica, com a premissa de que todos os seres vivos possuem de uma energia espiritual, que transpõe o que pode ser percebido pelos seus sentidos (ABMA, 2016; Setzer, 2009), é suprasensorial, onde ultrapassa as barreiras dos sentidos, das emoções e dos sentimentos do indivíduo, conhecida genuinamentepor meio da consciência pura do verdadeiro Eu do ser humano, o "eu interior"

em processo de despertar.

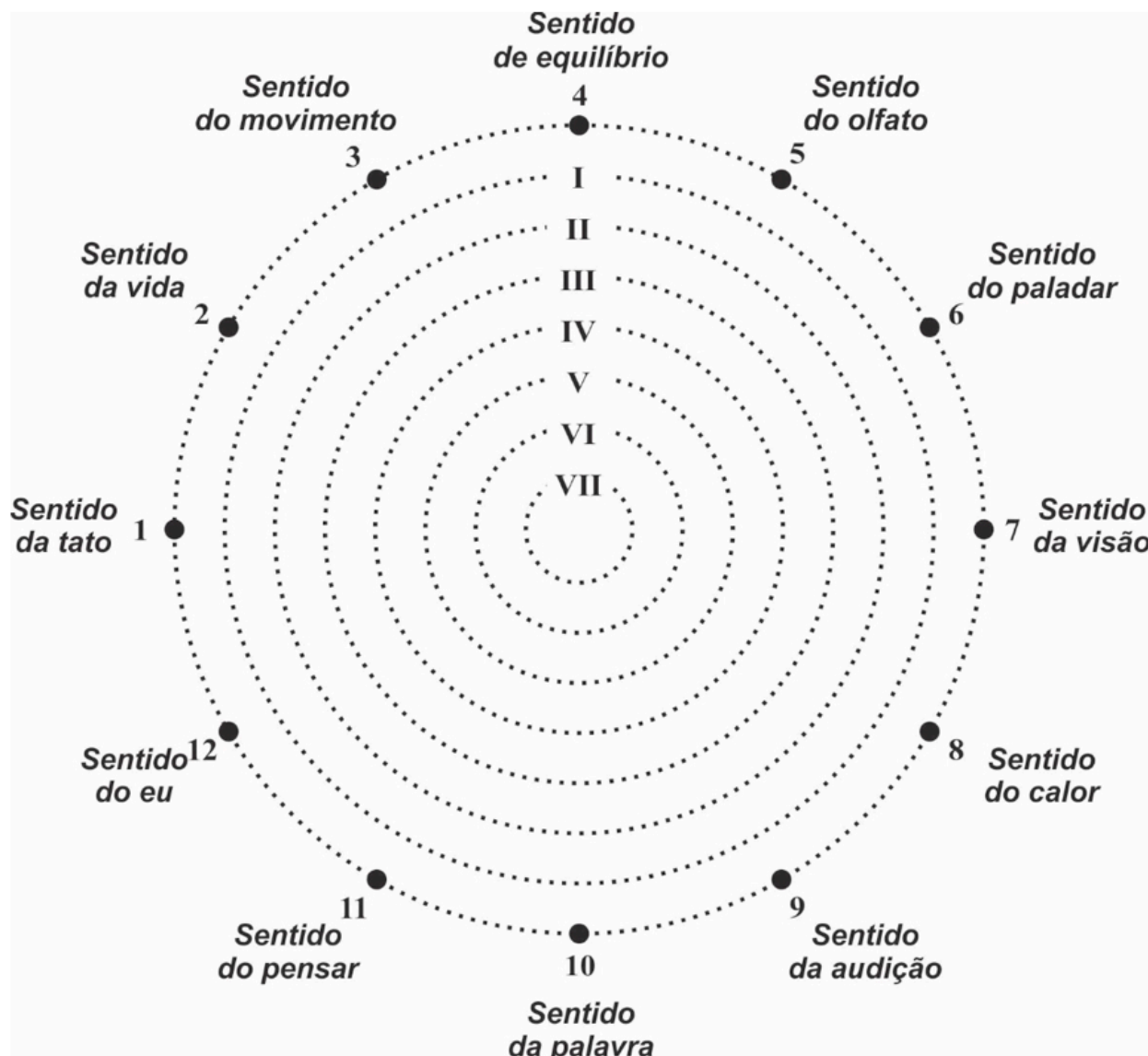
A aplicação da estética para Baumgarten (1993) refere-se a um conhecimento sensitivo que busca instigar no ser humano o pensamento crítico, a compreensão das coisas, por meio de um olhar sensível, criativo. E ainda, contribui para o desenvolvimento de uma sociedade mais solidária, à medida que busca compreender as coisas, os problemas de forma mais humana, sensível, o que, por vezes, pode ser esquecido diante de ações extremamente tecnicistas e racionalistas.

Sendo assim, a estética contempla a forma de se perceber, de poder ou saber interpretar o que se percebe, onde o homem é o centro, e a sua relação com o universo que difere seu comportamento dos demais. Segundo Willerding (2015) a percepção é um processo composta por três etapas: "A primeira refere-se à informação que capta os sentidos; a segunda, ao processamento; e a terceira, à interpretação da informação captada, gerando, assim, conhecimento sob dois enfoques, universo interno e externo" (Willerding, 2015, p. 23).

Ao abordar a percepção, onde o homem é o centro, e ele interage com o universo para poder perceber, é necessário a existência de um mundo e uma fronteira entre eles, tanto externa, refere-se a tudo aquilo que é potencialmente perceptível por algum dos sentidos, quanto interna, referente a tudo aquilo que é vivenciado em consequência da interpretação da percepção, de como se interpreta.

Sabe-se que o ser humano possui cinco sentidos, visão, audição, paladar, olfato e tátil, mas segundo Steiner (2012) existem outros sete sentidos que são tão legítimos, quanto os outros, por meio da antroposofia, isto é, pela interação do ser humano com universo em que atua (Figura 1).

Figura 1: Os Doze Sentidos de Rudolf Steiner.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Steiner (2012).

A antroposofia é um método de conhecimento do ser humano e do universo, introduzida por Rudolf Steiner, que amplia o conhecimento adquirido pelo método científico tradicional, segundo Setzer (2009), sem negar o biológico e a lógica científica (ABMA, 2016; Setzer, 2009), em que todos os seres vivos são detentores de uma energia espiritual, que ultrapassa aquilo que pode ser percebido por meio de seus sentidos.

Com relação ao sentido do tato, segundo o autor, ocorre por meio de uma interação do ser humano com o mundo exterior, que se estende por toda extensão do corpo e acontece devido às terminações nervosas, onde o processo de tatear se faz presente na parte interna da pele do indivíduo, por meio de mecanorreceptores (receptores sensoriais) que captam estímulos existentes na pele humana, tendo assim, uma percepção de um objeto em que tocou. Esse processo sentido na parte interna do indivíduo, e que segundo Steiner (2012, p. 7) “o que vivenciamos como pessoas tateantes acontecem dentro dos limites de nossa pele. Portanto, o que vivenciamos com o sentido do tato é algo que nos acontece interiormente, em nossa corporalidade”.

Este sentido transmite a experiência dos limites corpóreos por meio do toque, porém mais interiorizado do que os receptores sensoriais, segundo o autor, encontram-se o sentido da vida, que se refere a um sentimento dentro do organismo, que se manifesta em conjunto com todos os outros órgãos, gerando sensação de bem-estar ou mal-estar. E ainda, que ao manifestar a sensação de mal-estar, percebe-se a desarmonia do organismo, onde o ser humano busca restabelecer para que transcenda a sensação de bem-estar.

Com o sentido da vida percebe-se o interior da corporeidade do ser humano que segundo Steiner (2012) ao se interiorizar ainda mais do que o sentido da vida, compreende-se o sentido do movimento, onde há a percepção dos membros do organismo que se movimentam em conjunto, com relação à movimentação externa dos membros do organismo, da mudança de posição de cada um, ou também quando se fala.

Quando me movimento fora de mim, também me movimento dentro de mim. Temos de distinguir aqui duas coisas: meu movimento para frente e a posição dos membros no interior. Portanto, o sentido do movimento é percebido internamente, assim como o sentido da vida e o sentido do equilíbrio (Steiner, 2012, p. 8).

O ser humano, ao vivenciar o seu eu interior e percebê-lo, se faz necessário perceber também o equilíbrio, pois é por meio dele, que o indivíduo se posiciona no mundo, por exemplo, sentir que está de pé, percebido pelo sentido do equilíbrio.

Dessa forma, Morais & Hosomi (2011, p. 5) consideram que “o tato nos define os limites corporais da pele; o vital revela a harmonia ou desarmonia de nossos conteúdos corporais; o movimento nos permite a consciência dos músculos e juntas; o equilíbrio nos permite perceber como o nosso peso se distribui no espaço”.

Com relação ao sentido sensorial do olfato,

tem como órgão responsável o nariz, que contém milhares de receptores chamados de células olfativas, as quais captam moléculas voláteis dispersas no ar inspirado, produzindo estímulos nervosos, que, ao serem conduzidos ao sistema nervoso central, são traduzidos em sensações. Esse sentido permite que o indivíduo tenha a capacidade de captar os odores provenientes do ambiente externo que o rodeia, e de sentir o cheiro das coisas (Willerding, 2015, p. 37).

Vale (2011) corrobora afirmando que o olfato está relacionado com uma parte do cérebro (rinencéfalo) e correlaciona-se com o corpo astral, também conhecido como corpo de desejos, corpo emocional, tendo assim, relação com a libido. Dessa forma, Burkhard (2007) pondera que é um dos sentidos mais anímico, isto é, pertencente a alma, pois por meio dele, pode-se penetrar também na intimidade de outro ser, e ainda que, é através dele, que o indivíduo leva a sensações de repulsa ou sublimes.

Já o sentido sensorial por meio do paladar, possui como órgão responsável a língua, que por

sua vez, possui receptores denominados de papilas gustativas, “especializadas na percepção dos quatro sabores básicos: doce, amargo, azedo e salgado, sendo localizadas em região exclusiva na língua, criam estímulos nervosos transmitidos ao sistema nervoso central, que decodificam as informações recolhidas” (Willerding, 2015, p. 38).

Assim como o olfato, o paladar também está ligado à efetividade, a sensações de repulsa ou sublimes e ambos trabalham juntos (Vale, 2011). Para Steiner (2012) o ser humano com esse sentido, interage mais intensamente com o mundo exterior, pois os atributos intrínsecos do açúcar e do sal são melhor vivenciados, pois o indivíduo tem uma menor vivência com o objeto em si, enfatizando os sabores que podem sentir, tendo assim, um interesse menor com o exterior.

Com relação ao sentido percebido por meio da visão, sendo o órgão responsável os olhos, capturam estímulos luminosos (percepção de luz), criando impulsos nervosos conduzidos ao sistema nervoso central, que interpretam as informações captadas como as formas, as cores, as texturas, permitindo assim, vê-las. Esse sentido permite que o ser humano tenha a habilidade de enxergar tudo que o rodeia no ambiente em que vive (Willerding, 2015).

Assim, o ser humano, por meio da visão, interioriza de forma mais intensa as características do mundo exterior, por meio da imagem que se forma, informando ao indivíduo as aparências exteriores existentes, segundo Vale (2011), gerando assim, sensações de bem-estar ou não, de humor e de orientação.

Para Aquino (2006) a visão descortina o sentimento de desejo do ser humano, por meio do seu conhecimento em relação às coisas e pela sua utilidade em sua vida. Ribeiro (2013) ainda pondera que “os sentidos da visão e do tato apreendem sensações que são inerentes, assim como a cor, o quente e o frio”.

O sentido de calor (sentido térmico) é uma interação ainda mais íntima com o mundo externo, pois se tem a sensação de frio e calor em um objeto mais intenso a vivência com o objeto percebido.

“Na sensação de frio e calor num objeto, temos o sentido térmico, o qual viveu intensamente essa relação interior com o objeto. Estabelecemos um relacionamento íntimo com o mundo exterior através do objeto percebido” (Ribeiro, 2013), isto é, ao pegar uma barra de gelo, o indivíduo se convence de que não é somente uma superfície fria, mas todo o objeto por dentro.

A relação do indivíduo por meio da audição tem “como órgão responsável os ouvidos, que captam estímulos sonoros (percepção dos sons e dos movimentos) e transformam a energia das ondas sonoras em vibrações mais potentes, a fim de serem captadas pelo sistema nervoso central”, sendo decodificadas informações capturadas por meio do som. “É por meio desse sentido que se tem a capacidade de ouvir os sons (vozes, ruídos, barulho, música) provenientes do ambiente externo” (Willerding, 2015, p. 37).

Para Steiner (2012) a audição, a relação com o interior do mundo externo com o ser humano se torna mais íntima e este adquire um sentido. “Quando o metal começa a soar, ele nos revela como é em seu interior. Com o sentido do calor, também penetramos no interior” (Ribeiro, 2013, p. 42). Quando alguma coisa soa, o indivíduo percebe de forma íntima o interior daquilo que está soando (Steiner, 2012). Com relação à palavra, a linguagem, o autor afirma que há uma percepção, um pensamento por detrás da palavra. E há duas formas de se perceber, a primeira que a palavra está separada do pensamento, isto é, transmitida por meio de gravações, ou quando está escrita, e a segunda forma, refere-se ao relacionamento interpessoal, onde o ser humano que emite a palavra transporta junto com ela, o sentido do pensar (Steiner, 2012).

Diferente do sentido da palavra, em que é percebida pela real essência conceitual do pensamento humano, o sentido do pensar, refere-se a forma de perceber o pensar de outra pessoa e o seu próprio pensar, permitindo assim, sentir o ser humano como um indivíduo dotado da qualidade, podendo ele, formar conceitos no que diz respeito a sua vivência no mundo exterior, e também, vivenciar os conceitos da sua própria existência, o seu Eu.

Steiner (2012) e Ribeiro (2013) ponderam que aocitar o sentido do Eu, cita-se a capacidade do ser humano de perceber um outro Eu, podendo ele, se colocar no lugar do outro, passando a sentir como se fosse ele próprio. E ao se portar no lugar do outro, há a vivência do próprio "Eu", gerando assim, um sentimento de amor, que possibilita entender verdadeiramente a percepção do Eu alheio por meio deste sentido (Steiner, 2012).

O sentido do Eu, possibilita o indivíduo a sentir o outro, como a ele mesmo, possibilitando assim, perceber como seres humanos, verdadeiros, reais e espirituais, capazes de criar e de co-criar sem perder a sua essência, mostrando o curso da personalidade humana, onde se faz necessário, se conhecer e se amar mais para compreender e ser capazes de conhecer e amar o outro (Burkhard, 2007).

"A maneira de se perceber o mundo é orientada para as ações sobre o mundo, portanto, entender o ambiente implica quem o percebe e de que modo o percebe", e ainda, "a função da percepção é ser a atividade que soma e junta partes numa síntese, compondo o objeto percebido" (Jorge, 2011, p. 45).

Diante do contexto, Morais & Hosomo (2011) sintetizam que o sentido do tato se refere a consciência da natureza física, já o sentido da vida (sentido vital) constitui a consciência de funcionamento dos processos vitais. O sentido de movimento mostra o controle que o indivíduo tem com relação à organização física. No sentido de equilíbrio, refere-se ao ser humano se manter no mundo. O sentido do olfato refere-se à vontade e aos instintos do ser humano. Já o sentido do paladar, permite ou não, que alguma substância seja inserida no organismo, ao contrário do sentido de olfato, que identifica se a substância ingerida pode ser saudável para sua corporeidade. O sentido da visão apresenta o mundo externo ao ser humano. Já o sentido térmico (sentido de calor) proclama envolvimento interpessoal. No sentimento de audição o ser humano entra na natureza do objeto e por meio da palavra, no mundo do pensar. No sentido do pensar, o ser humano interpreta as palavras que estão sendo ditas. E por fim, no sentido do Eu, o indivíduo se desliga dele próprio e se insere no Eu do próximo.

Dessa forma, pode-se evidenciar que a antroposofia não nega a tecnologia, nem a ciência moderna, mas complementa a harmonização do ser humano em todos os âmbitos, buscando um equilíbrio harmônico entre o querer, o sentir e o pensar, por meio da reverência a vida, pela natureza e pelo conhecimento, descortinando dentro de si o verdadeiro amor ao próximo, à humanidade.

Portanto, amplia a compreensão do cuidado físico, proporciona ao próximo que o recebe, uma elucidação a respeito de sua vida e de seus desafios na busca do seu próprio "Eu". E ainda, para se adaptar ao novo mercado e garantir o sucesso organizacional, aonde a antroposofia de Rudolf Steiner vem a contribuir de forma significativa como facilitadora da gestão do conhecimento, pois, por meio da compreensão e valorização do conhecimento estético e cognitivo do ser humano, as organizações passam a compreender a subjetividade existente em seu ambiente. Isso permite um olhar diferenciado, sensível, a partir de suas experiências sensoriais e seus juízos estéticos, por meio de manifestações de seus sentidos inerentes a suas vivências e percepções ao mundo externo, numa busca constante de autodesenvolvimento, considerando-o em sua complexidade, e acima de tudo, o seu pensar, sentir e agir profissional. Cada o ser humano é único, é um "Eu" que busca a todo momento um equilíbrio entre si e seu mundo, pois os sentidos são fontes que alimentam a vida do ser humano para sua alma, permitindo conhecer o mundo e acreditar nas percepções que o integra, para o acesso a trajetória espiritual, onde os sentidos sensoriais são janelas que o integra ao mundo interno e externo, experimentando sensações; e essas ao sofrerem conscientização, tem-se a percepção do mundo, podendo assim, agir como facilitadores ou inibidores do compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Em 1995, em um congresso no Reino Unido, promovido pelo *Bolton Institute*, houve a inclusão do tema estética em estudos voltados para a organização. Em 1999, o sociólogo Antonio Stratti, membro fundador da *Standing Conference on Organizational Symbolism* (SCOS) cujo

principal tema dessa conferência, foi *The Symbolism of Corporate Artifacts e da Research Unit on Communication, Organization Learning and Aesthetics*, escreveu a obra *Organization and Aesthetics*, sendo ele referência dos estudos relacionados a estética organizacional, em que associa as relações produtivas com a estética, tendo como premissa a singularidade da percepção de cada indivíduo e sua importância dentro da organização. Segundo o autor (2007, p. 11) a estética organizacional:

diz respeito a uma forma de conhecimento humano e, especificamente, ao conhecimento fornecido pelas faculdades perceptivas da audição, da visão, do tato, do olfato e do paladar, e pela capacidade de fazer um juízo estético. Esta última permite avaliar se alguma coisa é agradável ou não, se corresponde ao nosso gosto ou não, se nos "envolve" ou nos deixa indiferentes, ou mesmo se nos repugna.

Taylor & Hausen (2005) abordam que a estética no campo organizacional vem se desenvolvendo por meio de novas pesquisas, e que na década de 1980 teve seu início com os estudos de Sandelands & Buckner (1989) trazendo várias contribuições sobre o tema.

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

1.2. Compartilhamento do conhecimento

Nonaka & Takeuchi (2004) afirmam que conhecimento é um processo dinâmico realizado pelas ações do ser humano. E ainda, que existe dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. Para os autores, o conhecimento tácito diz respeito ao conhecimento individual e a habilidade adquirida por meio de suas experiências, suas práticas e que nem sempre é externalizada, sendo composta essencialmente pela percepção, por meio de sensações, conectadas aos aspectos biológicos (sensoriais) do ser humano, de forma individualizada, gerando conhecimento, isto é, conhecimento tácito. Já o conhecimento explícito, refere-se ao que já foi externalizado por meio da linguagem, admitindo ao indivíduo a aquisição do saber (entender e compreender) sobre alguns fatos e eventos, porém não admite que o ser humano possa agir.

Segundo Willerding (2015) o conhecimento pode ser observado no dia a dia do indivíduo, por meio de suas práticas, habilidades (capacidades), feeling ou intuições, sendo de extrema importância hoje nas organizações. E ainda, que o grande diferencial competitivo é o conhecimento que as organizações adquirem por meio de seus colaboradores.

Na concepção de Davenport & Prusak (2003), conhecimento é uma informação de extremo valor interagida com a vivência do ser humano em um determinado ambiente, por meio de suas reflexões, por meio de dois fatores distintos: o primeiro referente ao senso de propósito, tendo o conhecimento como "matéria intelectual" para atingir objetivos e metas; e o segundo com relação à "capacidade de regeneração", produzindo novas informações por meio do conhecimento.

Dos vários modelos desenvolvidos para o compartilhamento do conhecimento, como o de Nonaka & Takeuchi (1997), no processo de geração de conhecimento refere-se a um modelo de cinco estágios: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificção de conceitos; construção de um arquétipo; e difusão interativa do conhecimento.

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

Já o pesquisador Jamil (2005) em seu modelo de gestão do conhecimento, avalia como os acervos registrados e conhecimentos são compartilhados, para que se possa atender às necessidades operacionais e gerenciais da organização, por meio de ações estratégicas.

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

Todos os modelos de compartilhamento do conhecimento têm seu estágio inicial no indivíduo e suas expertises, seu conhecimento tácito, sendo esse o start inicial e o mais complexo em todo o processo.

Lemos (2008) por sua vez, criou um modelo para a transferência de conhecimento tácito por meio de dois fatores: idiossincrático e organizacionais, iniciando também com o compartilhamento do conhecimento tácito entre dois indivíduos.

O fator idiossincrático refere-se aos processos desenvolvidos internamente ao indivíduo, relacionados a intuições, feeling, insights, reflexão, experiência e habilidades (talentos) individuais, que o autor subdivide de três formas: tempo, linguagem e confiança. Com relação ao organizacional, o autor subdivide em três indicadores: a) cultura organizacional, referente ao conhecimento valorizado, poder e ambiente favorável ao questionamento; b) estratégia de transferência do conhecimento, relacionada a reconhecimento e recompensa, treinamento e transmissão do conhecimento; c) estrutura organizacional, referente à rede de relacionamento, hierarquia e mídia (Willerding, 2015, p. 110).

O estudo proporcionou verificar que o conhecimento se inicia com o indivíduo e que cada um possui sua particularidade e é imprescindível hoje estar atento o que o ser humano quer passar, de como ele quer se gerenciar, em virtude do seu vivenciar, isto é, o seu desenvolvimento social.

Neste contexto, Willerding (2015) desenvolveu um arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, sob a ótica de duas variáveis, a idiossincrática (voltado para o indivíduo, por meio dos seus processos individuais intrínsecos) e o organizacional (com foco na arquitetura da organização, por meio da interação com os colegas de trabalho e das relações sociais no ambiente organizacional), e organizacional, ambas sob a dimensão da estética.

1.3. Diretrizes do design organizacional

O termo design tem sua derivação, segundo Mozota (2011), do latim designare, no sentido de designar, indicar, representar, marcar, ordenar, regular. Porém tal termo derivado do inglês, que traduzido reflete o sentido de designar ou desenhar, sendo frequentemente utilizada para exprimir o sentido de plano, projeto, intenção, esquema, processo esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo (Mozota, 2011). Segundo a autora, o conceito de design pode ser ainda reagrupado expressando desígnio, com o sentido de uma intenção e um processo e, desenho, implicando na concretização de um projeto em um esboço, um motivo, uma composição visual.

Martins (2004, p. 73) explana que o design está voltado “à resolução de problemas, criação, atividades coordenadoras e sistêmicas e está próxima à atividade da gestão, que igualmente é orientada na direção de resolução de problemas, atividade de inovação, atividade sistêmica e coordenadora”. E ainda, que seu objetivo “consiste em pensar e pesquisar a coerência do sistema de objetos. Concebe marcas, espaços ou objetos para satisfazer necessidades específicas segundo um processo lógico”.

O design busca melhoria nos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais, para atender às

necessidades sociais, aprimorando o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários, sendo esse, uma importante ferramenta competitiva no mundo dos negócios contemporâneos, pois atua nas fases de definição das necessidades, concepção e desenvolvimento de projetos, buscando constantemente sua adequação às necessidades do usuário e às possibilidades de produção existente na organização, segundo Bahiana (1998).

Assim, o design organizacional é um importante foco de mudança estratégica nas organizações contemporâneas, buscando desenvolver uma contribuição assertiva no mundo dos negócios. Refere-se a um processo que segundo Mozota (2011) possui quatro características essenciais: Criatividade, Complexidade, Compromisso e Choice (escolha).

Nessa pesquisa, o design passa a ser visto então, como resultado de um processo de busca para o desenvolvimento contextual do arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional elaborado por Willerding (2015).

O arquétipo foi desenvolvido sob a lente da estética organizacional por entender que a estética assume várias dimensões organizacionais por sua pluralidade em busca de um bom funcionamento e manutenção nas empresas, tendo como foco o indivíduo e suas práticas, por meio de um ambiente partidário ao bem-estar, ao se sentir bem na organização para a geração de novos conhecimentos e ao despertar de potenciais criativos, enfatizando as conexões interpessoais e corporativas, facilitando o compartilhamento do conhecimento na geração de maior qualidade, eficiência e eficácia, tanto individual como organizacional (Willerding, 2015, p. 119).

O arquétipo desenvolvido fomenta um ambiente adequado, por meio de diretrizes do design organizacional, sendo este motivador e estimulador de interação, promovendo atividades em equipe e o compartilhamento do conhecimento individual e coletivo, por meio da socialização do indivíduo a uma ação consciente e espontânea.

Uma vez desenvolvido as dimensões teóricas relevantes para a criação do arquétipo, se fez necessário integrar os conceitos exibidos que represente a realidade por meio do seu design, utilizando-o como estratégia de gestão em organizações contemporâneas. O arquétipo proposto por Willerding (2015) aprimora e combina conceitos, constituindo estrategicamente para o compartilhamento do conhecimento na organização.

Assim, segundo Mozota (2011), a o design enriquece com os conceitos da gestão, desbravando um relacionamento entre a situação descrita (a realidade percebida) e a situação projetada (a realidade desejada) que se desenha.

Willerding (2015, p. 120) em seu arquétipo estabeleceu diretrizes por meio de variáveis para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, dividindo-o em dois fatores: "idiossincrático (voltado para o indivíduo, por meio dos seus processos individuais intrínsecos) e o organizacional (com foco na arquitetura da organização, por meio da interação com os colegas de trabalho e das relações sociais no ambiente organizacional), ambos sob a lente da estética organizacional". A autora, considera primordial a criação de ambientes adeptos ao compartilhamento e também a falar, ouvir e agir, liberando espaço à sensibilidade dos colaboradores, ao seu bem-estar para descreverem uns às outras suas vivências, práticas, adicionando ao trabalho o valor do conhecimento que possuem.

Os fatores idiossincráticos buscam verificar as variáveis relacionadas a tempo, comunicação e confiança. Busca verificar se há tempo para o compartilhamento do conhecimento na organização, bem como, a assistência de uma comunicação clara entre a organização e em seus colaboradores, evitando assim, barreiras e o não entendimento, bem como o fluxo de comunicação entre as pessoas no ambiente de trabalho. Busca ainda por meio dessa variável, verificar o sentimento de confiança, pois segundo a autora, "para que haja interação entre as pessoas de forma efetiva para o compartilhamento do conhecimento, é essencial ter confiança, pois quanto maior o sentimento de confiança entre as pessoas, menor são os riscos e as incertezas" para tal (Willerding, 2015, p. 122).

Com relação aos fatores organizacionais o arquétipo foi desenvolvido tendo como foco três

vieses: cultura organizacional, estratégia de transferência do conhecimento e estrutura organizacional, pois para ela, o design organizacional precisa ter essas variáveis para processo de compartilhamento de conhecimento.

A cultura organizacional refere-se a cultura da empresa e sua forma de gerir, essencial para o desenvolvimento de segurança e confiança, potencializando o capital humano, "proveniente de um ambiente favorável na criação de estímulos, motivação para o despertar criativo a novas ideias, comunicação clara, desenvolvimento de confiança e segurança. Esse viés possui como indicadores de análise: tipo de conhecimento valorizado, poder e ambiente favorável ao questionamento.

O tipo de conhecimento valorizado no arquétipo, refere-se a verificação se o conhecimento do colaborador é apreciado pelos gestores e colegas de trabalho, e se a organização possui uma cultura "aberta para valorizar e utilizar opiniões, ideias e contribuições dadas por seus colaboradores para uma melhor performance organizacional" (Willerding, 2015, p. 123).

Com relação ao viés de poder no arquétipo, busca identificar na organização se as pessoas na organização utilizam o conhecimento como poder, "e compartilhá-lo pode significar perda de respeito, influência, superioridade perante os demais membros da organização, promovendo barreiras" (Willerding, 2015, p. 123).

O ambiente favorável ao questionamento inserido no arquétipo "busca identificar se a organização abre espaço para possíveis questionamentos, tanto em relação ao próprio colaborador como também referentes às práticas dos colegas de trabalho" (Willerding, 2015, p. 124).

O viés organizacional estratégia de transferência do conhecimento tem no arquétipo os indicadores: reconhecimento e recompensa, recrutamento e seleção, treinamento, transmissão do conhecimento e armazenamento do conhecimento. O indicador reconhecimento e a recompensa buscam constatar "se os colaboradores são incentivados, reconhecidos e recompensados por suas práticas e pelo compartilhamento do conhecimento tácito que possuem entre seus colegas". O indicador de recrutamento e seleção, verificar se a empresa se atenta quando recruta e seleciona um sujeito aos conhecimentos que possui, "pois se acredita que conhecendo o perfil organizacional e individual de referência, fica mais fácil selecionar e contratar talentos para as funções da empresa". A capacitação por sua vez, tem como foco, verificar como é ministrada a questão de capacitar (treinar) seu pessoal e se priorizam a capacitação e o compartilhamento do conhecimento adquirido por eles (Willerding, 2015, p. 124).

Com relação a transmissão do conhecimento como estratégia para o compartilhamento do conhecimento no arquétipo, refere-se a verificar junto a empresa a reutilização do conhecimento codificado, as inter-relações sociais na empresa, e também se o compartilhamento de conhecimento incide principalmente pela interação entre os colaboradores (Willerding, 2015).

O armazenamento do conhecimento refere-se a uma variável estratégica de gestão, segundo o arquétipo na verificação do conhecimento explícito existente na organização e seu uso, buscando averiguar se o conhecimento da empresa está efetivamente armazenado nela ou está em seus colaboradores (Willerding, 2015).

Por sua vez, o viés relacionado à estrutura organizacional tem como indicadores a rede de relacionamento, hierarquia e tecnologia da informação (TI). A TI, segundo a autora, foca na verificação da comunicação organizacional, dos processos e das ferramentas utilizadas para informações e, conseqüentemente, a transferência do conhecimento nas relações sociais, pois podem ser utilizados e facilitam o processamento de informação, permitindo compartilhamento de visões, insights, rápido entendimento e utilização de várias linguagens.

A rede de relacionamento refere-se a uma variável voltada para a empresa e seus colaboradores, em prol de verificar "onde está o conhecimento de que necessitam, para que possam utilizá-lo quando necessário, para as dificuldades existentes na organização e para a

efetiva transferência do conhecimento entre as pessoas”, segundo Willerding (2015, p. 126).

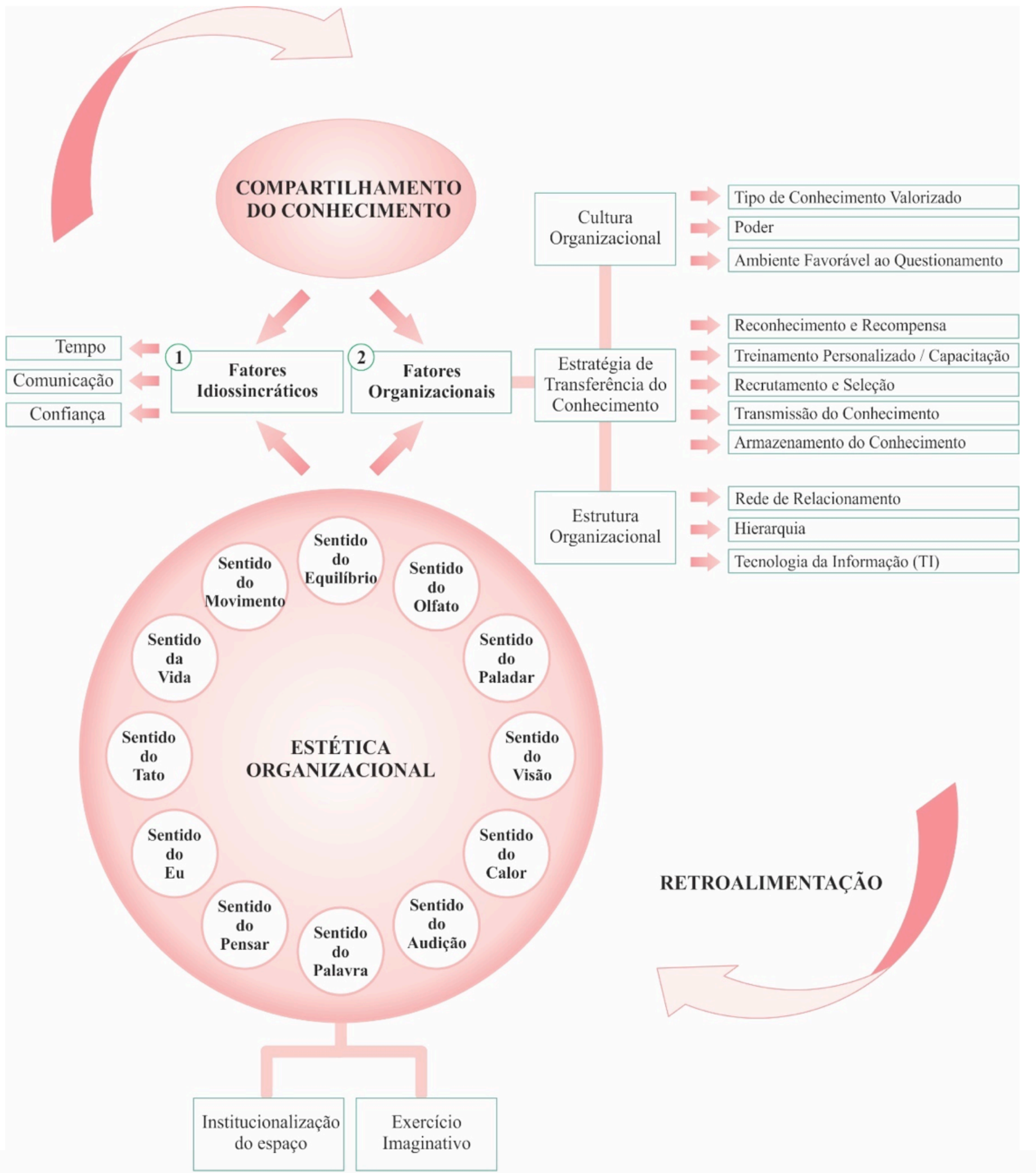
Já a hierarquia, refere-se a um indicador que busca averiguar a burocracia existente na empresa, a clareza da gestão e se o processo de transferência do conhecimento proveniente da hierarquia que existente, pois segundo a autora, essa forma de gestão pode impedir ou inibir o compartilhamento do conhecimento, bem como a flexibilização existente e a complexidade necessária à transferência de conhecimento.

No arquétipo desenvolvido por Willerding (2015) pode-se averiguar que os dois fatores (idiossincrático e organizacional) sob a lente da estética organizacional, tendo como palco as variáveis institucionalização do espaço e exercício imaginativo. A institucionalização do espaço pela lente estética tem como propósito, averiguar junto ao colaborador seus sentimentos em relação ao ambiente de trabalho, captar como proclamam seu juízo estético com relação à arquitetura organizacional e suas práticas de trabalho.

Já o exercício imaginativo sob a lente da estética organizacional, tem em sua criação o propósito de verificar junto ao colaborador, por meio de analogias, as suas atividades e o ambiente em que trabalha, explicitando “se é agradável ou não, envolvente, indiferente, se possui fascínio ou repulsão, desconforto, bem como identificar por meio dos sentidos as relações entre o colaborador e a organização”, segundo Willerding (2015, p. 128).

Esse exercício tem como fio condutor o entendimento do ambiente construído e entendido pelo colaborador pelo conhecimento sensorial-estético com base em memórias, analogia alusiva às rotinas exercidas e integradas ao seu corpo, alma (mente) e espírito (sentimentos), descortinando uma percepção direta com seus sentidos e sua relação com o trabalho e o ambiente organizacional de que faz parte, Figura 2.

Figura 2: Arquétipo do Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Dimensão Estética Organizacional por meio dos Doze Sentidos de Rudolf Steiner.



Fonte: Elaborado pelos autores com base no arquétipo de Willerding (2015).

Dessa forma, o design organizacional do arquétipo reflete a maneira com que é estruturado e organizado revelando variáveis e indicadores cruciais para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional, propiciando averiguar de forma holística representada pela representação gráfica, os conhecimentos que podem ser gerados e disseminados na organização, como os sujeitos compreendem e executam de suas tarefas, o grau de colaboração e competição existentes na empresa, entre outros, guiados pelo design

organizacional. E ainda, representar a ampliação do arquétipo pela antroposofia, por meio dos sete sentidos incorporados nos sensoriais compondo doze sentidos de Rudolf Steiner, voltado para a sabedoria do ser humano na concepção de que o ser humano possui três faces da natureza, o corpo, a alma e o espírito.

2. Metodologia

O desenho deste estudo é de natureza exploratória e descritiva. Compreende como um estudo exploratório e descritivo por buscar identificar, descrever e analisar o modelo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora, desenvolvido por Willerding (2015).

Sua abordagem é de caráter qualitativo, por buscar conforme Creswell (2010, p. 26), “[...] é um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Classificada também como pesquisa bibliográfica, pela procura de robustez teórica ao estudo.

3. Conclusões

Um campo contemporâneo é mostrado nesta pesquisa, por meio da dimensão estética, tendo como ator principal o ser humano. Pode-se evidenciar que a estética organizacional extremamente relevante como lente para as práticas organizacionais, não apenas como um contexto simbólico, mas também como parte integrante do capital estrutural e do trabalho que os profissionais das organizações realizam, bem como em situações específicas do conhecimento estético, enfatizando a subjetividade presente e inerente à organização, ampliando questões voltadas à simplicidade, à intuição, à sensibilidade, à percepção, encontradas tanto no capital humano que passaram a ser consideradas fatores essenciais para o sucesso das empresas.

Para se adaptar ao novo mercado e garantir o sucesso organizacional, a estética organizacional vem contribuir como intercessora no desenvolvimento de organizações, pois, por meio da compreensão e valorização do conhecimento estético, passam a compreender a subjetividade existente em seu ambiente, permitindo um olhar diferenciado, sensível, tendo como foco o conhecimento criado pelos indivíduos a partir de suas experiências sensoriais e supra sensoriais interiorizadas, gerando sensações, sentimentos inerentes a suas vivências e percepções.

Dessa forma, se faz pertinente em face ao mundo contemporâneo em que se vive, decifrar os enigmas existentes no ser humano por seus sentidos: equilíbrio, olfato, paladar, visão, calor, audição, palavra, pensar, do eu, tato, vida e movimento.

Sentidos que move a vida do indivíduo e o faz perceber sentimentos e emoções, como o sentido do equilíbrio faz com o indivíduo se posiciona no ambiente e como seu peso está distribuído no espaço. O olfato por sua vez, capta os odores provenientes do ambiente externo, de sentir o cheiro das coisas, podendo ser agradável ou não.

Já o paladar está ligado à efetividade, a sensações de sabores e dessabores ao interagir com o mundo exterior, enfatizando o sentir. O sentido da visão, explora o mundo exterior, interiorizando por meio da imagem, informando as aparências exteriores existentes ao seu redor, proporcionando sensações de bem-estar ou não, de humor e de orientação. O sentido do calor refere-se ao sentido térmico do indivíduo podendo proporcionar conforto e desconforto ao senti-lo.

A audição está atrelada a interiorização das ondas sonoras no ser humano, podendo soar tranquilidade, irritação ao se tornar mais íntimo, adquire um sentimento positivo ou negativo, inerente a cada um. Já o sentido da palavra está relacionado ao pensar e como se interpreta as palavras que são ditas, podendo aflorar sentimentos de satisfação ou insatisfação, motivação ou desmotivação entre tantas outras emoções sentidas. O pensar transporta junto com a palavra, o pensamento, a forma de perceber o pensar de outra pessoa e o seu próprio,

permitindo formar conceitos e vivenciar os conceitos da sua própria existência e do outro.

O sentido do Eu possibilita o ser humano a sentir a si próprio e o outro, revelando a personalidade humana. O sentido do tato refere-se a uma interação com o mundo exterior, que ao interiorizar pode gerar sentimentos de suavidade, aspereza, maciez transmitido sensações agradáveis ou não. Já o sentido da vida, é percebido na interioridade corpórea do ser humano, que se revela em conjunto com todos os outros órgãos, gerando sensação de bem-estar ou mal-estar.

E por fim, mas não menos importante o sentido do movimento, que permite a consciência dos músculos e juntas do indivíduo, permitindo evidenciar sua posição no ambiente que se encontra.

São esses sentidos que mostra a peculiaridade de cada indivíduo, e é esse indivíduo que faz parte da vida organizacional, e quanto mais decifrar seus sentidos, mais avança-se nos mistérios do mundo organizacional, podendo gerar diferencial competitivo, ao instigar o indivíduo o desejo de compartilhar conhecimentos, priorizando os elementos humanos, como a sensibilidade, a cognição, a criatividade, a imaginação, o pensamento crítico, a autorreflexão, ao transformar em práticas organizacionais.

O ser humano é formado por corpo, alma e espírito, que a dimensão da estética organizacional como lente para as práticas organizacionais, contribui como facilitadora do compartilhamento do conhecimento, pois faz parte das atividades que os profissionais das organizações realizam, bem como, em condições peculiares, do conhecimento estético, ressaltando a subjetividade existente e inerente ao ser humano e à organização, desenvolvendo questões relacionadas à simplicidade, intuição, sensibilidade, percepção, que passaram a ser consideradas fatores essenciais para o sucesso de organizações com uma gestão contemporânea a diferenciada.

Por meio da estética organizacional, pode-se evidenciar a presença necessária da atitude estética como forma de suprir essa lacuna, e de seus pressupostos para a compreensão de alguns fenômenos organizacionais, formados pelo conhecimento humano, tendo como um dos focos o conhecimento tácito, que contempla a importância que os sentidos possuem nas ações humanas, fornecido pelos sentidos e sua interação com o universo.

Referências bibliográficas

ABMA. Associação de Medicina Antroposófica. (2016). **Medicina Antroposófica**. Ano. Disponível em: <http://www.abmanacional.com.br/>. Acesso em: 21 Mar.

Bahiana, Carlos. (1998). **A importância do design em sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI / DR-RJ, Brasília, DF. CNI.

Baumgarten, A. G. (1993). **Estética: a lógica da arte e do poema**. Trad. Miriam Sutter Medeiros. Rio de Janeiro: Vozes.

Burkhard, G. (2007). **As forças zodiacais e sua atuação na alma humana**. 4. ed. São Paulo: Antroposófica.

Choo, C. W. (2003). **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC.

Creswell, J. W. (2010) **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Davenport, T. H. & Prusak, P. (2003) **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier.

Jamil, G. L. (2005). **Gestão de informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. 2005. 221 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

Jorge, A. M. G. (2011). **Introdução à percepção: entre os sentidos e o conhecimento**. São Paulo: Paulus.

Lemos, B. N. (2008). **Fatores relevantes de sucesso à transferência do conhecimento tácito**: evidências empírico-exploratórias em uma empresa petrolífera brasileira. 2008. 128 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

Martins, R. F. de F. (2004). **A gestão de design como estratégia organizacional**: um modelo de integração do design em organizações. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

Morais, M. M. & Hosomi, J. K. (2011). **Os doze sentidos humanos como seis polaridades**. São Paulo: Associação Brasileira de Psicólogos Antroposóficos.

Mozota, B. B. de. (2011). **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

_____. _____. (2004). Rio de Janeiro: Elsevier.

Ribeiro, R. M. (2013). **A enfermagem ampliada pela Antroposofia: um estudo de caso sobre a prática da Enfermagem Antroposófica**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Juiz de Fora.

Sandelands, L. E. & Buckner, G. C. (1989). Of art and work: aesthetic experience and the psychology of work feelings. In: CUMMING, L. L.; STAW, B. M. **Research in Organizational Behavior**, p. 105-131.

Setzer, V. (2009). **O que é a Antroposofia. Como desenvolver a criatividade**. Impactos dos meios eletrônicos na criança e no adolescente. São Paulo: editora antroposófica.

Steiner, R. (2004) **Teosofia**: introdução ao conhecimento suprasensível do mundo e do destino humano. São Paulo: Antroposófica, 2004.

_____. (2012). **Os doze sentidos e os sete processos vitais**. 4. ed. São Paulo: Antroposófica.

Strati, A. (2007). **Organização e estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Taylor, S. S. & Hansen, H. (2005). Finding form: looking at the field of organizational aesthetics. **Journal of Management Studies**, v. 6, n. 42.

Tonet, H. C. & Paz, M. das G. T. da. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, abr./jun.

Vale, M. C. C. (2011). **Relação entre cura e religião à luz da Antroposofia**. Juiz de Fora: Associação SAGST.

Willerding, I. A. V. (2015). **Arquétipo para o compartilhamento do conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora**. 2015. 275f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

1. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Segunda Líder do Grupo de Pesquisa de Inovação, Ciência e Tecnologia Cnpq/UFSC. E-mail: inara.antunes@gmail.com

2. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Membro do Grupo de Pesquisa de Inovação, Ciência e Tecnologia Cnpq/UFSC. E-mail: robertoamaral@scc.com.br

3. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. E-mail: fapfialho@gmail.com

4. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Líder do Grupo de Pesquisa de Inovação, Ciência e Tecnologia Cnpq/UFSC. E-mail: edismafra@gmail.com

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]