



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

CLEUZA BITTENCOURT RIBAS FORNASIER

SISTEMA DE INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO
ORGANIZACIONAL PELO *DESIGN THINKER*

Florianópolis
2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

**SISTEMA DE INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL PELO
DESIGN THINKER**

Cleuza Bittencourt Ribas Fornasier

Tese apresentada ao Programa da Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Eugenio Andrés Diaz Merino.

Florianópolis
2011

M386g Fornasier, Cleuza Bittencourt Ribas

Sistema de integração do conhecimento organizacional pelo *design thinker* [tese]/ Cleuza Bittencourt Ribas Fornasier; orientador: Eugenio Andrés Diaz Merino.- Florianópolis SC, 2011.

310 p.:grafs., tabs.

Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina.

1.Sistema de Integração do Conhecimento. 2.*Design thinker*. 3.Gestão do Conhecimento. 4.Aprendizagem Organizacional. 5.Organizações Colaborativas.I.Merino, Eugenio Andrés Diaz. II Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestao do Conhecieemnto. III. Título

| CDU 65.011.8

Paginas de Assinatura da banca

Dedico este trabalho à memória de meu pai

Amilcar Neves Ribas

AGRADECIMENTOS

Ao nosso Deus a quem devo tanto.

Ao Prof. Dr. Eugenio Andrés Diaz Merino, meu orientador e amigo que compartilhou todas as fases deste longo processo de aflições, mas também de grande aprendizagem, com palavras de estímulo, confiança e perseverança.

Aos professores do EGC, principalmente na figura do Prof. Fialho, mestre de tantas disciplinas que nortearam este trabalho, e também avaliador juntamente com os doutores Luís Pimentel, Bernabé Hernández e Aguinaldo dos Santos pelas sugestões de continuação desta pesquisa.

Aos Professores do Departamento de Design que me deram a oportunidade de realizar o curso de doutorado.

Às alunas Desirée Rodrigues e Andrea Anzai por estarem sempre prontas a realizar mais uma tarefa.

À amiga de todas e tantas horas Ana Paula Perfetto Demarchi, por sua alegria e electricidade contagiantes, que deixou tudo mais leve, mais fácil e mais prazeroso, uma companheira inteligente, aparentemente inabalável. Sem a sua presença e seu apoio nada disso teria sido possível; também à com nossa grande amiga Rosane Fonseca de Freitas Martins que sempre esteve pronta a nos ajudar e algumas vezes nos colocar no caminho certo.

À minha mãe, meus irmãos e sobrinhos que sempre estão presentes de diferentes formas.

Às alegrias da minha vida, os meus amores, meus filhos Stéfanie, Fernando e meu marido Jorge, companheiros de todas as horas; a eles agradeço os esforços de nos juntar.

Ao meu pai por seus princípios, ensinamentos, liderança e companheirismo do qual sinto tanta falta.

FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. Sistema de integração do conhecimento organizacional pelo *design thinker*. 315 f.. Tese (doutorado em Engenharia e gestão do conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RESUMO

Após a aplicação do Modelo Organizacional de Autogestão, desenvolvido para organizar administrativa e produtivamente grupos que desejassem promover a autogestão (FORNASIER, 2005), verificou-se a dificuldade para incorporá-la, ocasionada principalmente pela forma de constituição do grupo, pela falta de aprendizagem dos integrantes para formar uma organização e para assumir a autogestão o que resultou na fragmentação do grupo quando do afastamento da academia. Diante disto, o objetivo desta tese é desenvolver um Sistema de Integração do Conhecimento para ser utilizado por organizações colaborativas que desejam promover o perfil de agente de aprendizagem nos seus gestores. O sistema será realizado a partir da pesquisa do Conhecimento Organizacional preestabelecido, das organizações colaborativas referenciais da vitivinicultura, ao ser inserida a inovação, a qual o gestor deve prover a aprendizagem e a integração do conhecimento. Tem-se como premissa da pesquisa analisar quais são: os repositórios de conhecimento dessas organizações; como estes inserem a inovação na organização, da qual origina o Conhecimento Organizacional Distribuído; de que maneira ocorre a integração do conhecimento nos grupos. A pesquisa está fundamentada na metodologia de natureza descritiva e seu delineamento apoia-se em pesquisa bibliográfica, que estuda primeiramente a relação das Teorias de Aprendizagem com a Aprendizagem Organizacional e desta com a Gestão do Conhecimento, de McElroy (2003). Coloca-se, em paralelo a última, o pensamento do *designer* de Jones (1978), justificado pelo estudo do sistema de conhecimento pessoal do *design thinker* de Martin (2009). Utiliza-se a metodologia etnográfica pela abordagem mista de Milies e Huberman (1994), para a realização da pesquisa de campo, que tem na sua essência a fusão da etnografia e da teoria enraizada, reforçando o perfil analítico e sintético do *designer*, como instrumento para aplicação dos procedimentos gerais da pesquisa de campo. Tem-se como resultado da tese o desenvolvimento de um Sistema de Integração do Conhecimento, baseado na observação dos conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados pelos gestores das organizações colaborativas referenciais, ao inserirem a inovação e integrá-la, relacionando-os com os conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores de *design* apresentadas por Brown (2009); Mozota (2003); Martin (2009) e Cross (2007).

Palavras-chave: Sistema de Integração do Conhecimento. *Design thinker*. Gestão do Conhecimento. Aprendizagem Organizacional. Organizações Colaborativas.

FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. *Organizational knowledge integration system by the design thinker. F. 315. Thesis (Ph.D. in Engineering and Knowledge Management) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.*

ABSTRACT

After the application of the Self-Management Organizational Model, designed to organize the administrative and productive groups wishing to promote themselves (Fornasier, 2005), there was the difficulty to incorporate self-management, caused by: ways the group is constituted, the lack of learning of the members that form an organization and to assume self-management, resulting in fragmentation when the removal of the academy. Given this, it has as objective of this thesis, develop a Knowledge Integration System to be used by collaborative organizations wishing to promote the learning agent's profile in their managers. The system will be conducted from the research of Organizational Knowledge predetermined by the referential collaborative organizations of wine, as being inserted the innovation, which the manager must provide a learning and knowledge integration. It has as research premise to examine which are the knowledge repositories of these organizations, how they insert the innovation in the organization, which leads to the Distributed Organizational Knowledge, in what manner is the knowledge integration in groups. The research is based on the methodology of descriptive nature and its design is based on a literature, which first studied the relationship of the Theories of Organizational Learning with Learning, and this with the Knowledge Management of McElroy (2003). Is put in parallel the latter, the designer thinking of Jones (1978), justified by the study of personal knowledge system of the design thinker of Martin (2009). Utilizes as methodology a ethnographic approach mixed of Milies and Huberman (1994), to carry out field research, which is in essence a fusion of ethnography and grounded theory, strengthening the analytical and synthetic profile of the designer, as an instrument to general procedures for field research implementation. It has as a result of the thesis the development of a Knowledge Integration System based on the observation of knowledge, skills and attitudes used by managers of referential collaborative organizations, to place innovation and integrate them, linking them with the knowledge, skills and attitudes of design managers presented by Brown (2009); Mozota (2003), Martin (2009) and Cross (2007).

Keywords: *Knowledge Integration System. Design Thinker. Knowledge Management. Organizational Learning. Collaborative Organizations.*

FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. *Sistema de integración del conocimiento organizacional pelo design thinker*. 315 F.. Tesis (doctorado en Ingeniería y gestión del conocimiento) – Universidad Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

Luego de la aplicación del Modelo Organizacional de Autogestión, desarrollado para organizar administrativa y productivamente grupos que anhelasen promover a la autogestión (FORNASIER, 2005), se verificó la dificultad para incorporarla, ocasionada principalmente por la: forma de constitución del grupo; por la falta de aprendizaje de los integrantes para la formación de una organización y para que asuman la autogestión; resultando en la fragmentación del grupo cuando del alejamiento de la institución de enseñanza. Delante de esto, se tiene como objeto de esta tesis desarrollar un Sistema de Integración del Conocimiento para ser utilizado por organizaciones colaborativas que anhelan promover el perfil de agente de aprendizaje en sus gestores. El sistema será realizado desde la pesquisa del Conocimiento Organizacional preestablecido, de las organizaciones colaborativas de referencia de la vitivinicultura, al ser insertada la innovación, la cual el gestor debe suministrar el aprendizaje y la integración del conocimiento. Se tiene como premisa de la pesquisa analizar cuáles son: los repositorios de conocimiento de esas organizaciones; como estos insieren la innovación en la organización, de la cual origina el Conocimiento Organizacional Distribuido; de que manera ocurre a la integración del conocimiento en los grupos. La pesquisa está fundamentada en la metodología de naturaleza descriptiva y su delineación se apoya en pesquisa bibliográfica, que estudia primeramente la relación de las Teorías de Aprendizaje con el Aprendizaje Organizacional, y de esta con la Gestión del Conocimiento, de McElroy (2003). Se pone, en paralelo la última, el pensamiento del diseñador de Jones (1978), justificado por el estudio del sistema de conocimiento personal del design thinker de Martin (2009). Se utiliza la metodología etnográfica por el abordaje misceláneo de Milies y Huberman (1994), para la realización de la pesquisa de campo, que tiene en su esencia la fusión de la etnografía y de la teoría arraigada, reforzando el perfil analítico y sintético del diseñador, como instrumento para aplicación de los procedimientos generales de la pesquisa de campo. Se tiene como resultado de la tesis el desarrollo de un Sistema de Integración del Conocimiento, basado en la observación de los conocimientos, habilidades y actitudes utilizadas por los gestores de las organizaciones colaborativas de referencia, al inserir la innovación e integrarlas, relacionándolos con los conocimientos, habilidades y actitudes de los gestores de diseño presentadas por Brown (2009); Mozota (2003); Martin (2009) y Cross (2007).

Palabras claves: Sistema de Integración del Conocimiento. Design thinker. Gestión del Conocimiento. Aprendizaje Organizacional. Organizaciones Colaborativas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Método geral da tese – Natureza	52
Figura 3. Metodologia da geral da tese - Tipos de dados.....	55
Figura 4. Metodologia geral da tese- Universo	57
Figura 5. Estrutura da introdução da tese	62
Figura 6. Estrutura da fundamentação teórica	63
Figura 7. Estrutura dos procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada na tese	64
Figura 8. Estrutura do desenvolvimento da pesquisa	64
Figura 9. Tipos de conhecimento.....	68
Figura 10. Relação da aprendizagem individual com a AO.....	81
Figura 11. Dois aspectos da renovação estratégica de AO.....	86
Figura 12. Relação da aprendizagem com os processos sociais e psicológicos - Modelo dos 4is	87
Figura 13. Single-loop learning, double-loop learning e deuterio learning	89
Figura 14. Relação da aprendizagem individual e organizacional	90
Figura 15. Tipos de <i>OLMs</i>	91
Figura 16. A pirâmide do conhecimento.....	94
Figura 17. Ciclo de vida do conhecimento.....	95
Figura 18. Quatro modos de conversão do conhecimento.....	96
Figura 19. Espiral da Criação do Conhecimento.....	97
Figura 20. Proposta de modos de conversão de conhecimentos.....	98
Figura 21. Modelo de Ciclo de Vida do Conhecimento	101
Figura 22. Círculo do pensamento do <i>designer</i>	120
Figura 23. O Processo de <i>design</i> da Ideo.....	128
Figura 24. Relação dos conhecimentos com as Teorias de Aprendizagem	138
Figura 25. Localização do Conhecimento Organizacional.....	139
Figura 26. Tipos de conhecimento cultural nas organizações.....	140
Figura 27. Repositórios da Cultura Organizacional.....	142
Figura 28. Modelo de ciclo de vida do conhecimento para este trabalho	144
Figura 29. Integração do Conhecimento por meio dos 3is	145
Figura 30. Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional.....	147
Figura 31. Primeira parte do Modelo Conceitual da tese- ações.....	165
Figura 32. Segunda parte do Modelo Conceitual da tese- ações	166
Figura 33. Modelo conceitual da tese- ações.....	167
Figura 34. Procedimento geral da pesquisa aplicada.....	168
Figura 35. Desembarque de Noé, o plantio das primeiras videiras e suas conseqüências. Iluminura de Hedford Hours, sec.XV.....	169
Figura 36. Reprodução de parte dos afrescos de 1450 a.C. da tumba de Kha'emwese na cidade de Tebas	170
Figura 37. Borgonha, situada ao leste da França	173
Figura 38. Borgonha com suas sub regiões e a capital Dijon.....	174

Figura 39. Localização da Côte Nuit.....	178
Figura 40. Corte do relevo da Cotê d’Or em relação à AOCs.....	178
Figura 41. Rio das Antas.....	183
Figura 42. Procedimento geral da pesquisa de campo.....	186
Figura 43. Procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada – Amostragem.....	188
Figura 44. Procedimento geral da pesquisa de campo- Caracterização.....	189
Figura 45. Enoteca (antiga olaria) e paralel em latada no Parque Temático Dal’Pizzol.....	190
Figura 46. Vinícola Vallontano ao fundo, café Vallontano e o vinhedo em espaldar.....	192
Figura 47. Terras da Cristofoli Vinhedos e Vinhos Finos.....	193
Figura 48. Procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada: Categorização.....	195
Figura 49. Procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada: Diagrama preliminar.....	199
Figura 50. Diagrama preliminar da pesquisa de campo.....	200
Figura 51. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – planejamento de tempo.....	206
Figura 52. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Análise de dados.....	208
Figura 53. Modelo interativo de Miles e Huberman.....	210
Figura 54. Sr Rinaldo Dal’Pizzol na sala de reunião da Vinícola com a autora.....	212
Figura 55. A autora e o Sr Luis Henrique Zanini no café Vallontano.....	218
Figura 56. Ana Paula Demarchi, Bruna Cristofoli e a autora.....	219
Figura 57. Bruna Cristofoli e Valdir Bem no <i>Spazio del vino</i>	220
Figura 58. Novo prédio onde estão os tonéis de aço inox.....	221
Figura 59. A casa dos avós e o porão da família Cristofoli.....	224
Figura 60. Primeiro Diagrama Conceitual.....	228
Figura 61. Sr. Dirceu Scotta e o Sr. Rinaldo Pizzol.....	230
Figura 62. Mangueiras com frutos.....	234
Figura 63. Repositórios organizacionais Dal’Pizzol e suas habilidades e atitudes.....	236
Figura 64. Luis Zanini, Talise Valduga Zanini e Ana Paula Valduga.....	237
Figura 65. Placa na frente da empresa com a marca da Vallontano e a autora, ao lado a marca da banda de rock 237	
Figura 66. Placa na entrada do Vale dos Vinhedos.....	239
Figura 67. Jabuticabeira.....	241
Figura 68. Repositórios organizacionais Vallontano e suas habilidades e atitudes.....	242
Figura 69. Bruna e Maria de Lourdes dirigentes da Vinícola Cristófoli e Valdir Bem.....	243
Figura 70. Casa construída pelos irmãos Cristofoli.....	244
Figura 71. Novo <i>site</i> da Cristofoli.....	246
Figura 72. Florada da cerejeira.....	247
Figura 73. Repositórios organizacionais Cristofoli e suas habilidades e atitudes.....	248
Figura 74. Segundo Diagrama Conceitual.....	258
Figura 75. Simara Luiza Troiani.....	260
Figura 76. Márcia da Cunha Francisco.....	263
Figura 77. Conhecimento Organizacional Distribuído-Dal’Pizzol.....	265

Figura 78. Fluxo de Aprendizagem Organizacional- Dal'Pizzol.....	265
Figura 79. Fernando Andreazza e Fernando Tizziane.....	268
Figura 80. Vallontano.....	268
Figura 81. Conhecimento Organizacional Distribuído- Vallontano.....	271
Figura 83. Loreno, Maria de Lourdes e Lorenzo Cristofoli.....	273
Figura 84. Conhecimento Organizacional Distribuído- Cristofoli.....	276
Figura 85. Fluxo de aprendizagem organizacional e as possíveis técnicas de aprendizagem- Cristofoli.....	277
Figura 86. Diagrama Conceitual Comparativo – Conhecimento organizacional distribuído.....	282
Figura 87. Diagrama Conceitual Comparativo – Aprendizagem individual e organizacional e suas respectivas técnicas de aprendizagem.....	283
Figura 88. Repositórios e o artefato no modelo de gestão organizacional que integra conhecimento.....	39
Figura 89. Estrutura de ligação entre os repositórios.....	41
Figura 90. Estrutura de ligação entre repositórios, artefato e aprendiz.....	43
Figura 91. Relações do modelo de gestão organizacional que integra conhecimento.....	44
Figura 92. Sistema de integração do conhecimento organizacional em espiral.....	45

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1. Teorias de aprendizagem baseadas na abordagem humanista.....	75
Quadro 2. Teorias de aprendizagem baseadas na abordagem comportamentalista.....	76
Quadro 3. Teorias de aprendizagem de Piaget e Vygotski.....	78
Quadro 4. Teorias de aprendizagem baseadas na abordagem cognitivista.....	80
Quadro 5. Teorias tradicionais comportamentalistas e contribuições para a AO.....	83
Quadro 6. Teorias tradicionais cognitivistas e contribuições para a AO.....	84
Quadro 7. Três tipos de conhecimento.....	92
Quadro 8. Princípios Gerais de Administração de Fayol.....	104
Quadro 9. .Etapas do pensamento do designer.....	118
Quadro 10. Relação dos tipos de pensamento do <i>design</i> e ações do <i>designer</i> utilizadas no Projeto Vitória.....	132
Quadro 11. Interrelação entre a participação do gestor de <i>design</i> na aplicação do Modelo Organizacional de Autogestão (FORNASIER, 2005), a construção do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e o pensamento do <i>designer</i> (JONES, 1978).....	137
Quadro 12. Relação das denominações de processos de conhecimento.....	146
Quadro 13. Processo de Conhecimento Organizacional – Sici.....	147
Quadro 14. Relação do sistema de conhecimento pessoal com o pensamento do <i>designer</i> e Sici (quadro 13).....	151
Quadro 15. Etapas de atitude de <i>design</i> na criação de projeto.....	156
Quadro 16. Diferentes conceitos de habilidade e atitudes.....	158
Quadro 17. Relação das habilidades e conhecimentos descrita pelos autores estudados.....	159
Quadro 18. Relação das habilidades do gestor de <i>design</i> na implantação do Modelo Organizacional com a <i>SGKM</i>	162
Quadro 19. As etapas do pensamento de Jones a serem realizadas na pesquisa de campo.....	195
Quadro 20. Planilha de parâmetros: Categorização da pesquisa de campo.....	196
Quadro 21. Declaração geral do marco inicial.....	197
Quadro 22. Declaração geral da ação de inovação.....	197
Quadro 23. Cronograma da pesquisa de campo.....	207
Quadro 24. Primeira Ficha de Síntese de Contato.....	226
Quadro 25. Ficha síntese de contato denominativa sobre organizacional.....	250
Quadro 26. Ficha síntese dos papéis sociais com habilidades e atitudes.....	250
Quadro 27. Amostragem comparativa final dos papéis sociais na organização.....	251
Quadro 28. Amostragem comparativa final do agente de inovação e as ações realizadas.....	253
Quadro 29. Amostragem comparativa final das técnicas utilizadas na realização de cada ação.....	255
Quadro 30. Amostragem comparativa final do agente de conversão e ação utilizada.....	256
Quadro 31. Amostragem comparativa final das habilidades utilizadas pelos agentes organizacionais.....	256
Quadro 32. Ficha de habilidades e atitudes dos agentes de inovação e de aprendizagem.....	278
A partir do quadro 32, acima, consegue-se saber averiguar quais são as habilidades conseguidas pela pesquisa de campo confrontando com a pesquisa bibliográfica.....	278

Quadro 33. Ficha de relação de habilidades e atitudes- Parâmetros encontrados na pesquisa de campo com a pesquisa bibliográfica.....	278
Quadro 34. Ficha da relação entre técnicas de aprendizagem e habilidades e atitudes.....	279

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Anteag	Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária
AO	Aprendizagem Organizacional
Aprovale	Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
APLs	Arranjos Produtivos Locais
CAA	Características dos Adultos como Aprendizes
CO	Conhecimento Organizacional
COD	Conhecimento Organizacional Distribuído
BCOD	Banco de Conhecimento Organizacional Distribuído
DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
GC	Gestão do Conhecimento
IPVV	Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos
<i>Icsid</i>	Internacional Concil of Societies of Industrial Design
<i>KLC</i>	<i>Knowledge Life Cycle</i>
<i>KM</i>	<i>Knowledge Management</i>
<i>KMP</i>	<i>Knowledge Management Process</i>
NGC	Nova Gestão do Conhecimento
<i>OLMs</i>	<i>Organizational Learning Mechanisms</i>
<i>SGKM</i>	<i>Second Generation Knowledge Management</i>
SICV	Sistema Integrado de Códigos Visuais
SIC	Sistema de Integração do Conhecimento
<i>TNKM</i>	The New Knowledge Management
UEL	Universidade Estadual de Londrina
Ufsc	Universidade Federal de Santa Catarina
ZDP	Zona de Desenvolvimento Proximal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	38
1.1	APRESENTAÇÃO.....	41
1.2	PROBLEMA DA TESE.....	43
1.3	OBJETIVOS DA TESE.....	43
1.3.1	Objetivo geral.....	43
1.3.2	Objetivos específicos.....	43
1.4	JUSTIFICATIVA.....	44
1.5	METODOLOGIA GERAL DA TESE.....	51
1.5.1	Natureza da pesquisa da tese.....	51
1.5.2	Delineamento da pesquisa da tese.....	52
1.6	PRESSUPOSTOS DA TESE.....	58
1.7	DELIMITAÇÃO DA TESE.....	59
1.8	ESTRUTURA DA TESE.....	61
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	66
2.1	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A NOVA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	66
2.1.1	Relação da aprendizagem com o conhecimento.....	66
2.1.2	Relação do conhecimento e da aprendizagem com as Teorias de Aprendizagem.....	73
2.1.3	Teorias que influenciaram a AO.....	80
2.1.4	Tipos de aprendizagem organizacional.....	85
2.1.5	Nova Gestão do Conhecimento- organizacional.....	91
2.2	QUESTÃO DA GESTÃO.....	101
2.3	CONHECIMENTO DE <i>DESIGN</i>	110
2.3.1	<i>Design knowledge</i>	113
2.3.2	Pensamento de <i>design</i>	117
2.3.3	<i>Design thinking</i>	123
2.3.4	<i>Design thinkers</i>	129
2.4	RELAÇÕES CONCEITUAIS PARA A TESE.....	135
2.4.1	Relação da aprendizagem organizacional com a nova gestão do conhecimento.....	137
2.4.2	Relação do <i>design thinker</i> com o gestor de <i>design</i>	150
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	164
3.1	MODELO CONCEITUAL DA TESE.....	164

3.2.PROCEDIMENTO GERAL PESQUISA APLICADA.....	167
3.2.1.Vitivinicultura.....	168
3.2.2.Vitivinicultura no Brasil.....	181
3.2.3.Vitivinicultura na Serra Gaúcha.....	183
3.3.PROCEDIMENTO GERAL DA PESQUISA DE CAMPO.....	184
3.3.1.Delimitação da amostragem.....	186
3.3.2.Caracterização geral das organizações colaborativas referenciais.....	189
3.3.3.Categorização - Definição de parâmetros de comparação.....	194
3.5.DIAGRAMA PRELIMINAR DA PESQUISA.....	198
3.6.QUESTÕES DE PESQUISA.....	201
3.7.INSTRUMENTALIZAÇÃO.....	203
3.8.PLANEJAMENTO DE TEMPO DA PESQUISA DE CAMPO.....	206
3.9.ANÁLISE DE DADOS.....	207
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	211
4.1.PRIMEIRAS VISITAS ÀS ORGANIZAÇÕES.....	211
4.1.1.Primeira visita a Dal’Pizzol.....	211
4.1.2.Primeira visita à Vallontano.....	216
4.1.3.Primeira visita à Cristofolli.....	219
4.1.4.Resultados das primeiras visitas - Diagrama conceitual inicial.....	226
4.2.SEGUNDA VISITA ÀS ORGANIZAÇÕES.....	229
4.2.1.Segunda visita à Dal’Pizzol.....	230
4.2.2.Segunda visita à Vallontano.....	236
4.2.3.Segunda visita à Cristofolli.....	242
4.2.4.Codificação de padrão da segunda visita.....	248
4.2.5.Diagrama conceitual comparativo.....	257
4.3.TERCEIRA VISITA ÀS ORGANIZAÇÕES.....	259
4.3.1.Terceira visita à Dal’Pizzol.....	259
4.3.2.Terceira visita à Vallontano.....	267
4.3.3.Terceira visita à Cristofolli.....	273
4.3.4.Codificação de padrão da terceira visita.....	277
4.4.DIAGRAMA CONCEITUAL COMPARATIVO FINAL.....	280
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	37
5.1.DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	40

6 CONCLUSÃO.....	48
------------------	----

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização altera a sociedade em diferentes aspectos que, provavelmente, é protagonista de novos cenários, ora positivos, ora negativos. Salientam-se alguns deles, como: o **econômico**, que se refere à homogeneização e internacionalização do consumo e produção; o **político** que se realiza por meio da liberdade individual manifesta e da democracia; o **institucional** que se relaciona com o predomínio do mercado, à regulamentação e flexibilização do trabalho; os tecnológicos principiando a revolução dos meios de comunicação, oportunizando a massificação do seu acesso e, conseqüentemente, modificando o mercado de trabalho (CASTELLS, 1999; HORTA e CARVALHO, 2001; BATEMAN e SNELL, 2006). Estes aspectos são citados porque, direta ou indiretamente as organizações estão modificando o estilo de vida, a sociabilidade, os ideais dos indivíduos e o mundo do trabalho.

As organizações vêm substituindo o trabalho mecânico pelo trabalho dotado de dimensão intelectual (ANTUNES, 2002, DRUCKER, 2002; GONÇALVES, 2006; HORTA e CARVALHO, 2001). Entende-se por trabalho mecânico o trabalho que necessita apenas de força física, e movimentos repetitivos, sem necessidade de conhecimentos e experiências que demandem conotação intelectual, por isso, os trabalhadores que se encaixam nessas condições vivenciam situações de desemprego.

A estratégia, que pode ser apontada como paliativa à exclusão de partes desses trabalhadores, é a inserção de empreendimentos de produção por meio da economia solidária, “cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada ao capital e o direito à liberdade individual” (SINGER, 2002, p.10), ou seja, alia produção, lucro e valorização dos indivíduos, apoiadas no: cooperativismo, associativismo, arranjos produtivos locais (APLs), organizações não-governamentais (ONGs), organizações sociais de interesse público (Oscips), comunidades colaborativas, institutos, fundações e, na área rural, a inserção da agricultura familiar (ANTUNES, 2002; DRUCKER, 2002; MANZINI, 2008).

As variedades de organizações possíveis são reflexos do aumento do racionalismo, dos seus diferentes objetivos e das metas orientadas pelo mercado. Define-se organização como uma estrutura dinâmica e complexa, por meio de um arranjo estruturado, coordenado e sistemático de uma equipe, no compartilhamento de um propósito comum e com recursos para a realização destes (MONTANA e CHARNOW, 2000;

GRIFFIN, 2007; BATEMAN e SNELL, 2006), sendo que organizar significa “dividir cada tarefa em tarefas menores, atribuí-las a pessoas ou grupos e coordená-las entre si” (MAXIMIANO, 1995, p. 254).

Teoricamente, a organização é criada a partir da realização de um planejamento pela equipe, que é a primeira função administrativa, quando se determinam os objetivos, decide-se como fazer para alcançá-los e se define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência (MONTANA e CHARNOW, 2000; GRIFFIN, 2007; BATEMAN e SNELL, 2006). Assim a primeira etapa para organizar é identificar as funções necessárias para cumprir a missão e definir responsabilidades. Define-se função como “uma tarefa a ser realizada e a estrutura de trabalho é uma forma de especificar como e onde essa tarefa será realizada” (CHIAVENATO, 1995, p. 259), e “determinar as funções [...] envolve a consideração da divisão de trabalho” (MONTANA e CHARNOW, 2000, p.159).

Manzini (2008) trata as comunidades colaborativas de maneira diversa à organização acima citada. Relata que elas são, normalmente, constituídas a partir da necessidade de resolução de alguma dificuldade ou necessidade do cotidiano, desafiam os modos tradicionais de fazer, mudando o modo como os sujeitos tentam resolver os problemas. Esses sujeitos reorganizam e combinam elementos, formulam novas maneiras de fazer e novos modos de vida, e encontram novas oportunidades, portanto são considerados colaborativos e criativos.

Provavelmente estes sujeitos tenham conhecimentos internalizados que nem sabem que possuem, advindos da experiência, contexto, interpretação e reflexão (DAVENPORT, 1998) sobre uma atividade ou um problema, e são reconhecidos como detentores de certo conhecimento, ou seja, são considerados repositórios de conhecimento. Quando estes sujeitos estão agrupados em comunidades, que valorizam a herança do conhecimento, os padrões de comportamento e as formas organizacionais, o agrupamento torna-se dinâmico e auto-organizado para obter os resultados esperados. Ou seja, o conhecimento é disseminado com facilidade, proporcionando aumento nas relações pessoais e interpessoais e na elevação dos aspectos econômicos e culturais, sendo mais uma das características de organizações colaborativas. A partir dessa premissa foi decidido realizar a pesquisa em organizações colaborativas referenciais¹, pois delas poderia-se

¹ Organizações colaborativas referenciais são organizações reconhecidas por uma categoria de profissionais da área como referência na colaboração “entre si na co-criação de valores

identificar conhecimentos e habilidades dos repositórios, que provavelmente são importantes exemplos que propiciam e incentivam a aprendizagem.

Esta tese utiliza a denominação de Organizações Colaborativas que são constituídas de “indivíduos que colaboram entre si na co-criação de valores comumente reconhecidos e compartilhados” (MANZINI, 2008, p.71). Estas têm como objetivo a produção e serviços realizados por meio das relações interpessoais verdadeiras, de confiança mútua, nas quais os interesses individuais, sociais e ambientais são construídos a partir de idéias, valores, normas e crenças compartilhadas, ou seja, de realidades socialmente construídas (MORGAN, 1996).

Drucker (2007) relata que o trabalhador da sociedade do conhecimento deve saber qual é sua tarefa, ter autonomia para realizá-la de forma inovadora, respondendo por ela e pela qualidade do que produz. Estes atributos foram incorporados no Modelo Organizacional de Autogestão² criado por Fornasier (2005), no entanto, o sujeito inserido requer ensino e aprendizagem contínua, e para isso a organização deveria depender da ligação com a academia indefinidamente, o que inviabiliza a autogestão. Portanto, esse modelo foi o motivador deste trabalho, ele contemplava instrução e treinamento, os quais alcançaram resultados ínfimos, pois as integrantes da confecção artesanal Pedaco de Pano, aonde foi aplicado o modelo, não possuíam habilidades necessárias para a realização de algumas tarefas, e mesmo sendo detentoras de conhecimentos específicos não conseguiam replicá-los. O modelo foi inserido num ambiente não colaborativo, já que as participantes foram agrupadas por forças externas a comunidade, com intuito de capacitá-las e dessa forma pudessem gerar renda por meio de uma associação.

O modelo foi criado e aplicado a partir dos conceitos de gestão de design “como uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais dos trabalhos acordados pelo grupo, com o objetivo de desenvolver produtos competitivos de acordo com as tendências vigentes, dentro dos prazos e custos adequados” (FORNASIER, 2005, p.91). A função do gestor de design era coordenar e integrar as diferentes funções e produção, para que estrategicamente a organização fosse competitiva e promovesse a qualidade de vida, no entanto, sua ação era apenas prescritiva e não ocorreram os resultados esperados, como da promoção da autogestão e a sustentação do grupo.

comumente reconhecidos e compartilhados” (MANZINI, 2008, p.71).

² Encontra-se no Apêndice I.

O delineamento da ação do gestor foi baseado nos conceitos de gestão de design (FORNASIER, 2005) descritos no Internacional Council of Societies of Industrial Design - Icsid (2002), como um fator de humanização inovadora de tecnologias e de mudança cultural e econômica, na busca de descobrir e avaliar relacionamentos estruturais, organizacionais, funcionais com ética global, social e cultural. Este modelo foi à motivação para a realização do projeto de tese, pois este apresentou resultados positivos e negativos, sendo que os aspectos negativos inviabilizaram a continuação do projeto.

1.1 APRESENTAÇÃO

O modelo organizacional foi criado para ser aplicado em uma confecção artesanal chamada de Pedaco de Pano, que por sua vez foi formada para gerar renda para mulheres sem qualificação do Bairro União da Vitória, na cidade de Londrina, sendo apresentado como dissertação de mestrado, em 2005. Esse modelo associou a metodologia do design com os princípios da administração, para solucionar os dois problemas apresentados pela comunidade assistida na época: o controle da produção e o sistema de gestão, visando à autogestão. Este modelo é concebido por meio de um método de células autogeridas, programadas por um Sistema Integrado de Códigos Visuais³ para a produção de bens sem chefia, a ser aplicada em comunidades carentes sem instrução.

O Modelo Organizacional de Autogestão (FORNASIER, 2005), desenvolvido e aplicado contribuiu para:

- a institucionalização da comunicação, por meio do SICV; o repasse das tarefas não são realizados oralmente, já que as instruções são visualizadas na ficha de produção;
- a organização da produção, pois não há necessidade de controlar o tempo de produção, porquanto é do interesse das integrantes a finalização do produto para ser colocado à venda.
- a realização de produtos inovadores por meio da inserção do *design*,
- a geração de renda das participantes mais comprometidas.

Entretanto, o modelo não foi eficiente no desenvolvimento de lideranças e gestores capazes de institucionalizar a autogestão, ou seja, aqueles que facilitam a troca de ideias, que colaboram na transformação das ideias em ações e que conseguem mensurar e analisar os resultados. Estes fatos não ocorreram, primeiramente, porque não era uma comunidade colaborativa; segundo, as práticas de ensino não cobraram aprendizagem

³ O SICV está explicitado no Apêndice I

das participantes; e terceiro, como consequência da falta de verificação da aprendizagem, as integrantes não aprenderam com os repositórios humanos de conhecimento existentes no grupo. Por estes motivos a organização ficava dependente de ações do poder público, ou das academias, comprovando que a autogestão não foi incorporada.

Percebeu-se, também, que a autogestão desejada é aquela que o planejamento e execução das tarefas são funções do grupo, da mesma maneira que os direitos, responsabilidades e participação no escopo administrativo e econômico da organização, com vistas à lucratividade, o que, a autogestão, como se concebe, não promove. Portanto, o modelo organizacional não pode ser de autogestão, pois não pode ser factível uma organização, que tem por objetivo a não lucratividade e que aceita a inserção de indivíduos não qualificados no ambiente de trabalho. Também não deve ser de heterogestão, pois este é gerido pela burocracia hierárquica autoritária, já que nestas a informação não é disseminada entre seus pares, não condizente com organizações colaborativas.

A relevância do Modelo Organizacional, que deverá ter uma gestão híbrida enquanto organização, e que deve ser aplicado em organizações que desejam ser colaborativas, pois estas estão apoiadas na valorização do ser humano, nas relações pessoais e interpessoais, já que o modelo atribui sentido às tarefas e funções; desburocratiza os fluxos de trabalho e incentiva a integração dos participantes objetivando fins sociais lucrativos. No entanto, o fator limitante é a cultura individual e a cultura organizacional instalada, pois estas limitam a produção de novos conhecimentos e a integração deste por meio da aprendizagem (FORNASIER; DEMARCHI; MARTINS, 2010).

Verificou-se, também, erros na aplicação da Gestão de Design, responsável pela extração e conversão do conhecimento organizacional (todo o conhecimento que a organização dispõe, incluindo o cultural, que envolve tradição e o conhecimento tácito - experiência), e teve como consequência a não integração do conhecimento, e, portanto, a falta de formação de novos líderes/gestores. Mas, como todo processo de Gestão de Design, em essência, é Gestão do Conhecimento (FORNASIER, DEMARCHI e MARTINS, 2010), e este deve estar centrado no gestor, acredita-se que a pesquisa dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores das organizações colaborativas referenciais deve contribuir para a aprendizagem dos sujeitos das organizações colaborativas, no sentido que estes sejam capazes de liderar organizações colaborativas.

Desta forma, entende-se que a motivação para a realização desta tese

está intrinsecamente ligada a aplicação do Modelo Organizacional de Autogestão, o qual se mostrou deficiente pelos diferentes motivos já citados. Porém, acredita-se que o Modelo Organizacional de Autogestão, aplicado em uma organização colaborativa, com ajustes na integração dos conhecimentos organizacionais, possa realmente beneficiar os sujeitos que possuam algum conhecimento, justificando a realização desta tese.

1.2 PROBLEMA DA TESE

O público usuário desta tese são as organizações colaborativas, que possuem dificuldades de aprender com os líderes formais e informais pertencentes ou não à organização. Portanto, o problema da tese é: averiguar quais são as competências que os gestores das organizações colaborativas devem possuir para serem integradores de conhecimento. A partir do que foi apresentado acima, o problema de pesquisa é: verificar quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes, do(s) gestor(es) estratégico(s) e operacional(is) humano(s) de organizações colaborativas referenciais, utilizado(s) para integrar a inovação⁴; e saber quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes que correspondem com as dos gestores de design apresentadas por Brown (2009); Mozota (2003); Martin (2009) e Cross (2007).

1.3 OBJETIVOS DA TESE

Os objetivos de tese direcionam o desenvolvimento das atividades e asseguram o seu cumprimento.

1.3.1 Objetivo geral

Desenvolver um Sistema de Integração do Conhecimento para organizações colaborativas, a partir da verificação de como são utilizados: os conhecimentos subjetivos, tácitos, culturais, objetivos e explícitos; as habilidades e atitudes dos gestores e/ou repositórios de conhecimento das organizações colaborativas referenciais ao promoverem a aprendizagem dos integrantes ao inserir uma inovação.

1.3.2 Objetivos específicos

- Estudar como ocorre a aprendizagem, o conhecimento e a gestão em

⁴ Inovação como ferramenta gerencial básica e instrumento de transformação de culturas organizacionais, direção para o crescimento duradouro e desenvolvimento da marca (KELLEY, 2005).

organizações colaborativas.

- Estudar o pensamento do *design* de Jones (1978), relacionando-o com os conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor de *design*, por meio de Brown (2009); Mozota (2003 e 2010); Martin (2009) e Cross (2007).
- Compreender quais são os meios que oportunizam a aprendizagem utilizada pelos gestores/ repositórios de conhecimentos, na formação do conhecimento organizacional distribuído destas organizações.
- Definir um Sistema de Integração do Conhecimento Organizacional (SIC).

1.4 JUSTIFICATIVA

A experiência de Hawthorne⁵ delineou os princípios da Abordagem Humanística da Administração. Esta abordagem prioriza as relações pessoais e os grupos sociais, conciliando dois fatores: o econômico e o social. Como consequência, surge a Teoria das Relações Humanas tendo-se concluído que: o nível de produção é determinado por normas sociais e grupais; o comportamento do sujeito é influenciado pelo grupal, sendo condicionado a normas e padrões sociais; os sujeitos são mais motivados pela necessidade de reconhecimento e participação no grupo e menos motivados pelas necessidades econômicas, que, no entanto, devem suprir pelo menos as necessidades de sobrevivência digna. A motivação é o comportamento do sujeito empenhado em direcionar seus objetivos, que podem levá-lo a satisfazer suas necessidades, lembrando que a motivação é o centro do discurso organizacional (GRIFFIN, 2007; BATEMAN e SNELL, 2006, DE MASI, 2003).

Dessa forma, surge a preocupação com o homem social, no que tange: aos trabalhadores que são criaturas sociais complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores; às normas sociais do grupo que funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros; aos sujeitos que são motivados por necessidades humanas, as quais podem ser organizadas por prioridades e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com os quais interagem (CHIAVENATO, 2000). Portanto, as comunidades colaborativas apresentam vantagens, pois pela própria iniciativa dos membros tem liberdade para decidir quais normas serão adotadas, quais necessidades serão atendidas prioritariamente, e com que sujeitos e grupos formarão o contrato social participativo, ou seja, os colaboradores internos e externos da

⁵Ocorreu na Western Electric Company, fábrica de equipamentos e componentes telefônicos de Chicago, onde Elton Mayo coordenou uma pesquisa para avaliar as condições de trabalho dos operários, entre 1927 e 1932, a qual originou a Teoria das Relações Humanas.

organização.

Gilbreths, Barnard e Follet⁶ alegavam que as organizações deveriam promover o bem-estar, a motivação e a comunicação dos sujeitos, pois consideravam os fatores psicológicos e sociais das relações, como condicionantes para a sobrevivência das organizações. Estes fatores são positivos quando ocorre a confiança entre os participantes, a interação social e o alto grau de qualidade relacional.

Diante disto, as comunidades colaborativas que “propõem soluções onde os interesses privados, sociais e ambientais podem convergir em um intrincado jogo de necessidades e aspirações” (MANZINI, 2008, p. 75) provavelmente, estas serão as primeiras atendidas por meio de autoajuda, sistemas de trocas ou de habilidades, e assim, poderão ter maior perspectiva de futuro.

Manzini (2008, p. 75) argumenta que as comunidades construídas da base para o topo são as “que dão origem a casos promissores de inovação social”, isto indica que a participação direta dos sujeitos, envolvidos na construção da organização, poderá ser inclusive mais duradouras, facilitando o controle, a coordenação, a colaboração e a comunicação.

A evolução tecnológica e social é mais rápida que a evolução das ciências organizacionais e conseqüentemente, as organizações continuam sendo dirigidas como se nada tivesse mudado nestes últimos cinquenta anos. O resultado é uma inadequação ao tempo e espaço do século XXI (BATEMAN e SNELL, 2006). Não se enaltece aqui a aplicação da Tecnologia da Informação, prática comum na atual sociedade, mas da valorização do capital humano.

Se a sociedade do conhecimento existe de fato e as organizações, principalmente se estas forem organizações colaborativas que desejam se inserirem neste contexto, elas necessitam reformular as ações gerenciais enraizadas pela sociedade industrial de Ford e Fayol, “deslocando o trabalho de conhecimento individual para a equipe baseada em colaboração” (BROWN, 2009, p.170). Algumas ações são prementes tais como: a reformulação dos modelos estruturais; as atuações gerenciais voltadas à flexibilização das funções; a estruturação do trabalho por meio de um conjunto de projetos ou objetivos autogerenciados; a promoção da interação da equipe por meio de suas

⁶ Considerados como sendo os proponentes da Teoria de Relações Humanas da Administração, entre 1930 e 1955.

lideranças formais e informais; e a realização de ações que possibilitem a aprendizagem individual e organizacional (DE MASI, 2003).

Consideram-se algumas soluções criadas e implementadas especialmente para estes grupos organizacionais como sendo soluções habilitantes (MANZINI, 2008). Estas são identificadas como soluções que criam condições favoráveis para que os sujeitos criativos expressem suas idéias e seja permitida a sua implementação com outros colaboradores, ou seja, as informações e principalmente os conhecimentos são propagados pessoa a pessoa, numa espécie de escambo permitido pela confiança e cumplicidade, que pode colaborar, tanto no aspecto cultural, como no produtivo. Estas soluções podem ser realizadas por meio de sistemas, modelos e programas, muitos deles desenvolvidos por designers, engenheiros ou instituições; um destes modelos foi o Modelo Organizacional de Autogestão (FORNASIER, 2005).

A Teoria das Relações Humanas demonstra que as organizações estão sujeitas ao comportamento do grupo, no qual provavelmente existirá, além da organização formal ou racional, a organização informal ou natural (CHIAVENATO, 2000; BATEMAN e SNELL, 2006). Desta forma pressupõe-se a existência de lideranças informais, que podem trazer pontos positivos e negativos para a organização, dependendo da atitude das lideranças formais, ou seja, como a organização estabelece suas próprias regras. As lideranças formais são aquelas por direito legal, por meio de voto, ou por hierarquia ascendente, ou por indicação; portanto, são visíveis na organização, pois a representa. As lideranças informais nem sempre são as de direito legal, mas são aquelas que adquirem confiança do grupo por alguma habilidade específica que possuem, ou seja, são repositórios humanos de conhecimentos estratégicos ou operacionais, que estão escondidos no grupo e muitas vezes não são fáceis de apontá-los, pois muitos nem os próprios sujeitos reconhecem este estado.

O comportamento dos grupos é influenciado pelo estilo de liderança, que “é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados” (MONTANA e CHARNOW, 2000, p.220), sem utilizar a força ou o poder coercitivo, para estabelecer os objetivos e metas da organização. Eles utilizam-se de processos interpessoais para formular as estratégias, comunicando-as, influenciando, motivando e inspirando a formação de equipes para superarem as barreiras e como

7 Atitudes são ações afirmativas e avaliadoras em relação a objetos, pessoas ou eventos, que refletem como os indivíduos sentem-se em relação a alguma coisa (ROBBINS, 2005).

são detentores de algum conhecimento específico, incentivam o aprendizado e a experimentação (BROWN, 2009), com intuito de realizar mudanças e produzirem melhores resultados (GRIFFIN, 2007; BATEMAN e SNELL, 2006).

Já que a organização colaborativa não pode ser imposta, pois, como afirma Manzini (2008), é formada geralmente por sujeitos que possuem valores e culturas comuns; qualquer intervenção externa de agrupamento coloca em risco a harmonia das relações interpessoais. Desta forma, pode-se dizer que as organizações colaborativas são aquelas que reunidas espontaneamente, por meio de um contexto cultural específico, capitalizam as capacidades dos membros da equipe de forma eficaz, num fluído conjunto de interdependência, que ocorre por meio da rede integracional e emocional (do prazer pelo trabalho, pelo aprendizado contínuo, pela consciência individual e de equipe, do sentido da organização, que reforça a responsabilidade de cada um pelo todo), para criar estruturas, culturas e práticas participativas com objetivo comum (BEYERLEIN et al., 2003).

Pelas dificuldades que as organizações vêm passando para se adaptarem à globalização e aos novos paradigmas da sociedade do conhecimento, percebe-se que elas necessitam de novas formas de gestão (DRUCKER, 2002; DE MASI, 2000), pois o dinamismo da sociedade globalizada, a democratização das relações sociais, o desnível educacional e cultural dos membros de organizações brasileiras e o comprometimento com o desenvolvimento sustentável pedem modificações das dimensões clássicas de gestão e a substituição das formas antes rígidas e precisas, por outras flexíveis e participativas.

Dessa forma, investigam-se novas formas de gerenciar, novos modelos organizacionais mais humanizados, que busquem fundir as funções organizacionais por meio da formação de equipes com interesses comuns, auto-administradas e motivadas a criar mudanças. “A vantagem de se transformar em agente de mudança é que se muda a mentalidade de toda a organização. Em vez de ver a mudança como ameaça, seu pessoal passará a considerá-la uma oportunidade” (DRUCKER, 2002, p.209). As mudanças ocorrem após a inserção de novas informações que, quando são incorporadas pelos integrantes por meio da aprendizagem, podem se transformar em conhecimento. Por este motivo esta tese tem como primeiro objetivo específico estudar a aprendizagem e o conhecimento a partir dos sujeitos para as organizações.

Deve-se levar em consideração que as organizações são concebidas

como instituições de aprendizagem ativas, que se desenvolvem de acordo com as metas e as intenções de seus fundadores e membros, e aprendem a se mover além destas metas originais (PAWLOWSKY, 2003), por meio de mecanismos intrínsecos e muitas vezes aplicados empiricamente. Nelas o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente organizacional e se desenvolvem por meio de processos de aprendizagem (FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR, 2002).

Assim, a aprendizagem organizacional é responsável pelas mudanças que acontecem dentro das empresas, fazendo com que o ser humano se adapte ao sistema da mesma. As dificuldades das organizações em desenvolverem a aprendizagem são causadas pelas formas como são estruturadas e administradas, e pelas formas como foram ensinadas a raciocinarem e interagirem, sendo este último aspecto o mais difícil de ser mudado (SENGE, 1990). Para haver uma mudança é necessário desaprender as estruturas já impregnadas, o que também requer um grande esforço, para depois aprender uma nova dinâmica. Nesse contexto, a aprendizagem organizacional é uma das condições fundamentais para superar esses desafios e tornar as organizações mais flexíveis e criativas.

Por sua vez a criação da dinâmica de aprendizagem, na vida organizacional, acontece a partir da incorporação gradual de valores, capazes de dar sustentação às práticas organizacionais, sendo um processo coletivo e não um privilégio concedido a grupos específicos (FLEURY e FLEURY, 1997); porquanto "o aprendizado faz parte da nossa natureza e, além disso, está intimamente relacionado com a ação, pois nos oferece a possibilidade de realizarmos algo novo, até então considerado impossível de ser feito" (SENGE, 1990, p.12).

Nas organizações que valorizam a aprendizagem os sujeitos desenvolvem uma visão compartilhada para explorar as oportunidades, criar produtos e serviços, e localizar e resolver os problemas (SENGE, 1990; FLEURY e FLEURY, 1997), normalmente por meio da prática do diálogo e da discussão (linguagem), algumas vezes por analogias, metáforas, rituais, textos, construção de imagens ou cenários (MORGAN, 1996), utilizando os mecanismos de aprendizagem que são arranjos e procedimentos utilizados para coletar, analisar, armazenar, disseminar e utilizar informações e conhecimentos (LIPSHITZ, POPPER e FRIEDMAN, 2002). Isso acontece apenas quando as energias dos sujeitos são dirigidas ao mesmo objetivo, associadas às oportunidades de aprendizagem que os gestores oferecem aos membros

da organização, sendo eles mesmos fundamentais para o processo de aprendizagem, no entanto isto é possível apenas quando o gestor é um líder de fato.

Se o gestor deve ser um líder, e provavelmente o seja, ele deve possuir algumas habilidades importantes como de: reconhecer e definir informações relevantes; considerar alternativas; decidir o que fazer; fazer o que tem que ser feito; determinar se estão satisfeitos com os resultados e, se não, revisar sua abordagem para interpretar e resolver situações complexas, confusas ou inesperadas, quando e onde ocorram, até que sejam bem sucedidos – tudo isso enquanto aprendem através da experiência (BURNETTE, 2009).

A contribuição deste trabalho está no incentivo às organizações colaborativas para valorizar os conhecimentos, principalmente o cultural, tácito e subjetivo, no sentido de que os sujeitos sejam reconhecidos como detentores de conhecimentos que podem fomentar a aprendizagem, conseqüentemente promoverem a inovação, baseados nos conceitos da Gestão do Conhecimento.

A originalidade deste trabalho está na verificação da atuação do gestor/repositório⁸ de conhecimento, como agente que promove a integração do conhecimento e a formação do conhecimento organizacional distribuído (FIRESTONE; McELROY, 2003; McELROY, 2003), por meio da própria transformação e da convergência dos conhecimentos (JONES, 1975; BROWN, 2009). Verificando os principais conhecimentos, habilidades e atitudes operacionais e estratégicas, que forem observadas nos gestores/repertórios de conhecimentos das organizações colaborativas referenciais, que possuem as melhores práticas. A partir deste resultado, devem ser comparadas com os conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor de design (BROWN, 2009; MOZOTA, 2003 e 2010; MARTIN, 2009; CROSS, 2007), para averiguar se ocorrem semelhanças.

O Modelo de Autogestão Organizacional (FORNASIER, 2005), desenvolvido e aplicado em uma comunidade com problemas sociais, econômicos e culturais, contribuiu para a institucionalização da comunicação das tarefas, mas não foi eficiente no desenvolvimento de lideranças e gestores capazes de institucionalizar a aprendizagem. A relevância do modelo está no pressuposto de possuir uma gestão baseada

⁸ Repositório é a **memória humana tratada como repositório** de gravações parciais e de experiências passadas modificadas e programas para responder ao estímulo ambiental (PAWLOWSKY, 2003).

no conhecimento operacional dos integrantes, no entanto, o fator limitante é a cultura individual e a cultura organizacional instalada nas comunidades colaborativas brasileiras atuantes, visto que em poucas vem ocorrendo a produção de novos conhecimentos, nem mesmo do conhecimento operacional, e a integração destes por meio da aprendizagem.

Assim, o ineditismo deste trabalho está na análise da Aprendizagem Organizacional das organizações colaborativas referenciais, por meio da verificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes praticadas pelos gestores/repositórios, como agentes de mudança na transmissão da inovação a ser incorporada, que dinamizam a fluidez do conhecimento, assegurando a realização da aprendizagem.

Foi escolhida a transmissão da inovação por esta intervir no contexto social da organização, por meio do compartilhamento de informações⁹, pois a inovação só é integrada quando a organização e os sujeitos que a compõem são criativos (MOZOTA, 2010) e a transformam em conhecimento.

Portanto, a partir da pesquisa realizada em organizações vitivinícolas¹⁰, será desenvolvido um Sistema de Integração do Conhecimento. Para tanto, precisa-se entender que a Cultura Organizacional faz parte das normas informais e não escritas da organização, nas quais os sujeitos baseiam-se para definir o comportamento a ser utilizado, sendo alguns deles percebidos facilmente por meio das diretrizes, políticas, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada, e são chamados de aspectos formais da organização. Os aspectos informais estão ocultos, muitas vezes difíceis de perceber, compreender e interpretar, mudar e transformar; esses aspectos irão direcionar as atitudes, sentimentos, percepções, valores, interações informais e normas grupais (CHIAVENATO, 2000).

A partir desse contexto, este trabalho pretende desenvolver um Sistema de Integração do Conhecimento, para dinamizar o conhecimento e a aprendizagem nas organizações colaborativas, que facilite a ascensão dos possíveis gestores. Este sistema será desenvolvido após a observação de como ocorre a integração do conhecimento nas organizações colaborativas referenciais, a partir do conhecimento organizacional, que é “a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não

⁹ Informação é o produto da mensagem tratada por meios informacionais, àquela que está registrada.

¹⁰ Empresas que além de ter a plantação de uva, a transforma em vinho.

conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização” (GARVIN, et. al., 1998, p.58).

1.5 METODOLOGIA GERAL DA TESE

Para entender o conhecimento científico precisa-se entender os tipos de conhecimento, que são: o popular, o científico, o filosófico e o religioso (MARCONI e LAKATOS, 2008). As diferenças entre o científico e o popular e entre o filosófico e o religioso encontram-se no seu contexto metodológico.

O conhecimento popular, geralmente típico do camponês, transmitido de geração para geração por meio da educação informal e baseado na imitação e experiência pessoal; portanto empírico e desprovido de conhecimento [...]. O conhecimento científico é transmitido por intermédio de treinamento apropriado, obtido de modo racional e conduzido por meio de procedimentos científicos, visa explicar ‘porque’ e ‘como’ os fenômenos ocorrem (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.16).

Como não se distingue o conhecimento popular do científico, nem pela veracidade, nem pela natureza do objeto conhecido, mas sim pelo método e pelos instrumentos do “conhecer”. Conforme, para um conhecimento ser considerado científico, precisa-se identificar as operações mentais e técnicas que possibilitarão sua verificação, o que torna necessário determinar os métodos adotados (GIL, 2008).

as pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Para Gil (2008) as pesquisas podem ser classificadas em relação à natureza (ou objetivos), e delineamento (ou procedimentos técnicos), o que será descrito a seguir.

1.5.1 Natureza da pesquisa da tese

As pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e causais. A pesquisa causal é aquela que “um único acontecimento, ‘causa’, sempre provoca outro acontecimento, ‘efeito’” (MATTAR, 1996, p.30), sendo uma abordagem baseada no conhecimento popular.

A pesquisa exploratória é bastante flexível, de modo que possibilita “a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 1991, p.45). Já as pesquisas descritivas, “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de

alternativas de cursos de ação” (MATTAR 1996, p.23). Ela é utilizada quando o propósito for: descrever características de grupo; estimar a proporção de elementos numa população específica que tenha determinada característica; e descobrir ou verificar a relação entre as variáveis.

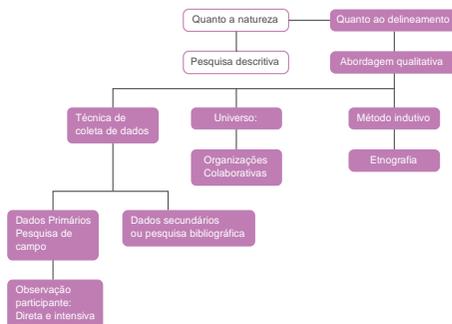


Figura 1. Método geral da tese—Natureza

Por analisar os conceitos e propósitos colocados pelos autores quanto à pesquisa exploratória, descritiva e as causais, e por considerar que esta tese possui objetivos definidos, procedimentos formais e estruturados, a qual pretende averiguar quais são as competências que os gestores das organizações colaborativas devem possuir para serem integradores de conhecimento. Desta forma, em relação à natureza, esta pesquisa de tese será descritiva, como demonstrada anteriormente na figura 1.

1.5.2 Delineamento da pesquisa da tese

Conforme Selltiz; Wrightsman; Cook, o delineamento da pesquisa da tese consiste na: “organização das condições de coleta e análise de dados, de modo a ter-se garantia, ao mesmo tempo, de sua pertinência em função dos objetivos da pesquisa e da parcimônia dos meios” (apud POUPART et al., 2008, p.128).

A utilização de métodos e técnicas em pesquisa está associada aos objetivos, hipóteses ou pressupostos e aos fundamentos teóricos do objeto de estudo. O procedimento metodológico pode ser por meio de abordagem quantitativa ou qualitativa.

A abordagem quantitativa é voltada para dados mensuráveis por meio de recursos e técnicas estatísticas, para descrever causas de um fenômeno, as relações entre variáveis entre outras, sem ênfase na interpretação do entrevistado, o pesquisador posiciona-se externamente ao objeto de

estudo; no entanto, o quadro teórico e as hipóteses são rigorosamente definidos (OLIVEIRA, 2007; TEIXEIRA, 2005).

A abordagem qualitativa é caracterizada pela tentativa de explicar em profundidade o significado e as características dos resultados das informações obtidas, por meio de entrevistas e observação, sem mensuração quantitativa, reduzindo a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, por meio da lógica da análise fenomenológica, pela descrição e interpretação. O pesquisador é parte integrante do objeto de estudo; vale-se das suas experiências pessoais, busca uma profunda compreensão do contexto, sendo as hipóteses menos estruturadas, o que torna a pesquisa flexível (OLIVEIRA, 2007; TEIXEIRA, 2005).

Considerando-se os conceitos acima, o delineamento quanto ao procedimento metodológico, esta pesquisa da tese utilizará a abordagem qualitativa, pois pretende-se explicar em profundidade o significado e as características dos resultados das informações obtidas, sem mensuração quantitativa, formulando análises fenomenológicas, pela descrição e interpretação.

Para se efetivar a abordagem qualitativa utiliza-se diferentes métodos de abordagem. O método indutivo utiliza a observação e a experimentação dos fenômenos, para formular hipóteses que serão testadas por meio de um retorno em um trabalho de observação, vai do particular para o geral, objetivando as conclusões (MARCONI e LAKATOS, 2008; POUPART et al., 2008; OLIVEIRA, 2007).

O método dedutivo parte dos princípios já reconhecidos como verdadeiros; dessa forma, lança-se mão de hipóteses que deverão ser testadas e validadas pelas observações, sendo quase nula a margem de erro das hipóteses, já que a conclusão não deve extrapolar as premissas (MARCONI e LAKATOS, 2008; POUPART et al., 2008; OLIVEIRA, 2007).

O método hipotético dedutivo inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, pois o problema empírico deve ser investigado de maneira crítica e racional, por meio da formulação de hipóteses e pelo processo de inferência dedutiva (MARCONI e LAKATOS, 2008; OLIVEIRA, 2007).

O método dialético penetra o mundo dos fenômenos em vista de sua ação recíproca, por possuir uma visão holística e sistêmica da realidade em estudo (MARCONI e LAKATOS, 2008; OLIVEIRA, 2007).

A maioria dos cientistas entende a importância de usar a dedução e a indução em suas pesquisas, pois em ambos existe a necessidade da coleta sistemática de dados, criatividade, percepção da relevância dos dados coletados, atualizações sistemáticas e acréscimos de novas idéias e teorias (FORNASIER e MARTINS, 2006).

Em base na referência acima, e considerando-se as características da pesquisa qualitativa, o método indutivo seria o mais indicado; no entanto, na utilização de casos múltiplos, o método dedutivo é mais usado ele trabalha com questões mais implícitas e as ligações, entre os modelos e os procedimentos, são menos lineares, o que impossibilita a utilização de um método totalmente indutivo (MILES e HUBERMAN, 1994), desta forma essa pesquisa da tese utilizará o método indutivo-dedutivo.

Miles e Huberman (1994) classificam a pesquisa qualitativa em três abordagens, enfatizando suas diferenças analíticas:

- a interpretativista leva a compreensão prática de significado e ações;
- a pesquisa social colaborativa assume a forma reflexiva na qual o pesquisador permanece perguntando ou questionando posturas, ou a forma dialética quando o pesquisador e atores locais podem ter interpretações opostas dos dados. Nessa abordagem o objetivo é transformar o ambiente social, por meio do processo crítico de inquérito;
- a antropologia social realiza a tarefa de análise tendendo a descrição.

no campo da antropologia social, próxima do perfil naturalista da abordagem interpretativista, Miles e Huberman (1994) enfatizam o método etnográfico, que tem preocupação com as coisas básicas do mundo, eventos do dia-a-dia, pela participação não-usual, direta ou indireta nas atividades locais, com cuidado específico, dada a descrição das particularidades locais. Tem como foco as perspectivas individuais e a interpretação de seus mundos, por meio de contato extenso com a comunidade observada. Necessita de pequena instrumentalização pré-estruturada, mas frequentemente utiliza áudios e videotapes, filmes; e observação-estruturada em vez de outras pesquisas de campo tradicionais.

Analicamente, alguns pontos são notados. Primeiro, a etnografia tende à descrição, e o desafio da análise é atingido por meio de múltiplas fontes de dados (gravações, artefatos e diários) e a sua condensação. O resultado e as explicações da análise são baseados em sucessivas observações e entrevistas, as quais são revistas analiticamente, para guiar as ações na pesquisa de campo. O segundo aspecto aborda a gênese ou o refinamento da teoria que está sendo realizada.

Esta pesquisa de tese pretende utilizar a pesquisa qualitativa na abordagem da antropologia social com o método etnográfico, como demonstrado na figura 2 abaixo, o qual norteará a pesquisa de campo.

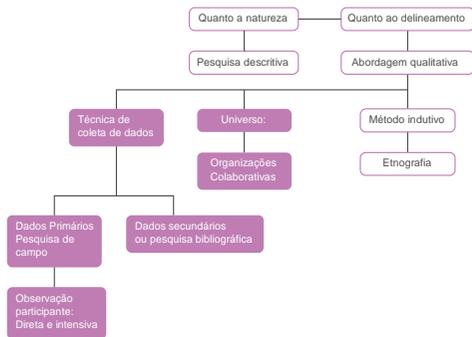


Figura 2. Metodologia geral da tese - Delineamento

Quanto à coleta de dados a pesquisa de tese utilizará fontes primárias de dados, provenientes das organizações colaborativas, obtidas mediante pesquisa documental ou publicitária, na pesquisa de campo ela deverá ser realizada por meio de observação participante, direta e intensiva como demonstrado na figura 3 abaixo.

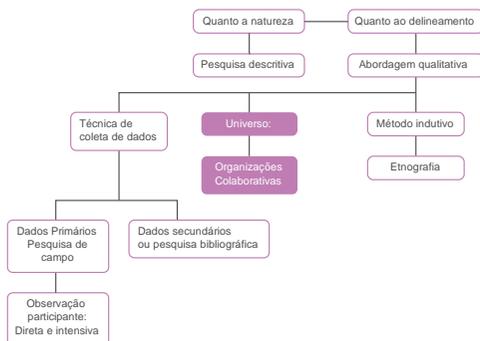


Figura 3. Metodologia da geral da tese - Tipos de dados

Serão utilizados também os dados secundários, ou pesquisas bibliográficas, que tratam de revisão bibliográfica, como demonstrado na figura 3 acima. Sua finalidade é “colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o

objetivo de permitir ao cientista ‘o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações’” (MARCONI e LAKATOS, 2009, p.44). A bibliografia utilizada abrange publicações nacionais e internacionais.

O universo da pesquisa de tese refere-se às “qualidades ou atributos compartilhados por um conjunto de particularidades” (ROHMANN, 2000, p. 415), refere-se à população, “conjunto de seres animados ou inanimados que representam pelo menos uma característica em comum” (MARCONI e LAKATOS, 2009, p.112). O universo da pesquisa de tese tem como objetivo delimitar ou definir a população a ser foco da pesquisa de campo, quando ocorre a explicitação das características comuns de pessoas, coisas ou fenômenos, da organização, ou comunidade, ou localidade a que pertencem, a qual “esclarece o melhor possível o fenômeno pesquisado [...], que poderá ser modificada segundo as necessidades criadas pelo desenvolvimento da teoria emergente” (POUPART, 2008, p.358).

Definiu-se que o universo a ser realizada a pesquisa de campo desta tese, serão organizações colaborativas (figura 4 à seguir). No entanto, no Brasil muitas organizações intitulam-se de organizações colaborativas. O Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária – SIES que realiza o mapeamento das organizações solidárias no país, contabilizou, de 1991 a 2000, a criação de 8.554 organizações que se intitulam como sendo de economia solidária e, de 2001 a 2007, 10.653 organizações (BRASIL, 2005-2007). Porém, estes números não podem ser somados, nem essas organizações indicadas como ainda existentes, primeiramente porque as estatísticas não são precisas e atualizadas, e, segundo, porque as organizações solidárias nem sempre são organizações colaborativas, apesar de popularmente serem conhecidas como tais.

As organizações colaborativas são constituídas de “indivíduos que colaboram entre si na cocriação de valores comumente reconhecidos e compartilhados” (MANZINI, 2008, p.71), na maioria das vezes com ligações consanguíneas. Estas são caracterizadas como organizações colaborativas quando têm como objetivo a produção e serviços realizados por meio das relações interpessoais verdadeiras, de confiança mútua, nas quais os interesses individuais, sociais e ambientais são construídos a partir de ideias, valores, normas e crenças compartilhadas, ou seja, de realidades socialmente construídas (MORGAN, 1996).

A partir de uma premissa similar Chua; Christman e Sharma (1999) definiram as organizações familiares como únicas, pelas características

comportamentais que possuem, pois nelas ocorre uma sinergia e um relacionamento estreito entre a família e a empresa. A empresa precisa ter um desempenho de forma que crie valor para a família e ela precisa criar valor para a empresa, tornando-se impossível sua sobrevivência sem o envolvimento direto.

Os autores relacionam o comportamento diferenciado dessas organizações, como parte das características dos dirigentes, que são os tipos de: governança, gestão e influência das ações futuras referentes aos acertos ocorridos no passado, aplicados na forma como são criadas, projetadas e implementadas as estratégias.



Figura4. Metodologia geral da tese- Universo

Chua; Christman e Sharma (1999) dizem que pesquisar essas organizações pode ser o caminho para verificar como devem agir as organizações não-familiares, no caso desta pesquisa de tese estas serão utilizadas para averiguar a competência dos seus gestores na integração do conhecimento após a inserção de uma inovação.

A produção destas organizações, as quais se deseja pesquisar, deve estar ligada ao prazer do trabalho, aquele que se faz por escolha, por paixão. Só este é capaz de dar satisfação, felicidade e apesar das dificuldades, consegue trazer união e solidariedade no tecido social e geográfico, é este que faz com que os indivíduos se apeguem ao lugar.

Na busca por delimitar o universo geográfico, esta pesquisa de tese focará a região do Rebordo da Serra Geral do Estado do Rio Grande do Sul, ocupada por imigrantes italianos e alemães, que se caracterizam pela formação de organizações na agricultura familiar de pequeno porte.

Considerando que o problema dessa pesquisa de tese concentra-se na averiguação das competências utilizadas pelo gestor para a ocorrência da integração do conhecimento nas organizações colaborativas e na transformação deste em conhecimento organizacional distribuído, é necessário delinear melhor o universo a ser verificado na pesquisa de campo, portanto, as organizações colaborativas, além do apego pelo produto realizado devem também tê-lo adquirido por meio de herança cultural enraizada.

Para que se possa observar como ocorre a integração da inovação nas organizações já delimitadas é necessário diminuir ainda mais o escopo a ser pesquisado, optando-se pela agroindústria do vinho, pois é a que possui maiores possibilidades de ter herança cultural mais enraizada em organizações colaborativas. A produção de vinho faz parte da tradição das famílias descendentes de italianos, primeiramente porque fazia parte dos hábitos alimentares e religiosos, este grupo de imigrantes são mais fortalecidos na produção de vinho na região sul do país.

Segundo Neumann et al (2010, p.3) evidencia-se, a partir da produção artesanal, “a valorização do saber fazer, do conhecimento herdado de gerações passadas e carrega consigo um sentido cultural, não meramente econômico”. Portanto, o universo o qual pretende-se observar, como pesquisa de campo da tese, são as organizações colaborativas do segmento da vitivinicultura.

1.6 PRESSUPOSTOS DA TESE

Esta tese tem como foco de análise as organizações colaborativas, ou seja, aquelas que são reunidas espontaneamente, por meio de um contexto cultural específico, que capitalizam as habilidades dos membros, num conjunto de interdependência integracional e emocional (MANZINI, 2008). Muitas delas têm formação e organização familiar e, segundo Abramovay (apud STRAPASOLAS, 2006, p.115), são aquelas cuja gestão, propriedade e a maior parte do trabalho provêm dos indivíduos que mantêm “entre si laços de sangue ou de casamento”.

A partir destas determinações, foi possível delimitar geograficamente o campo de pesquisa da tese, a qual deverá ser realizada na área da vitivinicultura rio grandense, em organizações que possuam práticas inovadoras e são reconhecidas como tais, pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa- unidade de Uva e Vinho do Rio Grande do Sul.

Dessa forma, pressupõe-se que, verificando os parâmetros do

conhecimento organizacional existentes nas vitivinícolas, realizados ou direcionados pelos gestores, seja possível pesquisar como este conhecimento é integrado, e depois transformado em conhecimento organizacional distribuído. Pressupõe-se também, que o Sistema Integrado de Conhecimento auxiliará os gestores das organizações colaborativas a promoverem a aprendizagem, que venha facilitar a integração do conhecimento organizacional.

1.7 DELIMITAÇÃO DA TESE

O escopo desta tese é o desenvolvimento de um Sistema de Integração do Conhecimento (SIC). Para ser realizado o SIC toma-se como base a pesquisa por meio da metodologia etnográfica, esta tem como característica a pesquisa em um número pequeno de cenários, e, portanto, seus resultados servirão de indícios normalmente para a criação de outra ação, esta ação é a realização do Sistema de Integração do Conhecimento.

A pesquisa em campo parte da premissa do Conhecimento Organizacional preestabelecido, existente nas organizações escolhidas, para tanto, realiza-se a observação para definir e redefinir as categorias das organizações colaborativas familiares do segmento da vitivinicultura, com objetivo de criar instrumentos para a coleta de dados.

A coleta de dados será realizada somente por meio de entrevistas e observação com os fundadores e gestores, objetivam caracterizar os repositórios humanos internos de conhecimento, portanto, os agentes externos à organização não serão analisados. A partir da identificação dos repositórios internos de conhecimento operacional e o estratégico, estes serão induzidos a descrever os conhecimentos, habilidades e atitudes utilizadas para a integração dos conhecimentos oriundos da inserção de inovação, por meio de instrumento especialmente realizado para tal. Os conhecimentos descritos serão comparados com as Teorias de Aprendizagem que seram estudadas e que trabalham com o maior número de conhecimentos, principalmente com o subjetivo, tácito, cultural e objetivo. As habilidades e atitudes descritas serão comparadas com as habilidades e atitudes descritas por Brown (2009); Mozota (2003 e 2010); Martin, (2009) e Cross (2007) sobre o gestor de design.

A partir dos dados coletados destes agentes e, conseqüentemente, a redução destes, poderá ser realizada a codificação de padrões. Somente após o delineamento dos padrões transformado em Conhecimento

Organizacional Distribuído¹¹ deverão surgir indícios para a formulação do sistema.

A pesquisa ocorrerá em três (03) organizações colaborativas familiares do segmento da vitivinicultura, que tenham ou estejam passando pelo processo de inovação ao sair da produção de vinhos de mesa, para vinhos finos, baseados na criação de uma identidade definida pelo terroir¹² e na vinificação mais tradicional do velho mundo, ou seja, uma volta às bases culturais. Segundo Neumann et al. (2010) em uma parte considerável destas agroindústrias a receita é herdada dos antepassados, sendo peculiar de cada região, de cada família, que gera um vinho com sabor único adquirido a partir do manejo da videira. A herança do saber fazer é valorado não só no vinho, mas em qualquer produto que carrega um sentido cultural muito além do valor econômico, este diferencial, que também é percebido pelos consumidores, credita ao trabalho artesanal um valor simbólico de pertencimento e de volta as raízes. Portanto, as premissas para definir quais as organizações a serem pesquisadas serão aquelas que tenham:

- o conceito terroirista¹³;
- conseguido se diferenciar no mercado;
- gestores apaixonados pelo trabalho que fazem;
- incorporado a riqueza da carga cultural que carregam.

A indicação foi feita de acordo com os preceitos determinados por Miles e Huberman, ou seja, especialistas que indicam especialistas. Portanto, foi procurado o presidente da Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude - Acavitis¹⁴ - José Eduardo Pioli Bassetti, que indicou José Fernando da Silva Protas¹⁵, conhecedor de diferentes vinícolas da região de Bento Gonçalves. Foi exposto ao especialista as premissas escolhidas para a escolha das organizações, a partir disso, foram escolhidas três (03) empresas com etapas evolutivas diferentes. A primeira, sendo a mais antiga passou pelo processo de inovação e já

¹¹ Conhecimento que é disseminado, aprendido e institucionalizado na organização.

¹² “Não se trata somente do solo, do terreno, mas a ele devemos somar a idéia das substâncias utilizadas que compõe o subsolo, a inclinação do terreno, sua drenagem, e outros conceitos de micro clima como insolação” (ALBERT, 2004, p.18).

¹³ Organizações que defendem a supremacia do *terroir* na elaboração do vinho.

¹⁴ “criada em 2005 tem por objetivo defender os interesses dos produtores de uvas e vinhos finos de altitude de Santa Catarina, dar subsídios às políticas públicas, viabilizar a qualificação e certificação dos produtos dos seus associados e conquistar novos mercados para o vinho de altitude catarinense” (Acavitis).

¹⁵ Pesquisador da área de sócio-economia da Embrapa Uva e Vinho da unidade do Rio Grande do Sul.

possui uma imagem consolidada no mercado de vinhos finos; a segunda está passando pelo processo de inovação e construindo a imagem da organização; e a terceira está somente iniciando o processo de inovação.

A partir da fase de delimitação deve-se procurar realizar um referencial teórico que venha a contribuir no embasamento formal de conceitos e significados das temáticas centrais desta tese, baseado na aprendizagem dos sujeitos e das organizações, na gestão do conhecimento e no design enquanto conhecimento, estas ações facilitarão o desenvolvimento do Sistema de integração do Conhecimento.

1.8 ESTRUTURA DA TESE

A estruturalmente a tese divide-se em seis capítulos: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos da pesquisa, estrutura do desenvolvimento da pesquisa, discussão dos resultados e conclusão.

No primeiro capítulo, a Introdução, já apresentada, foi inserida: a apresentação da tese, que relata as motivações para a sua realização, que se apóiam nos resultados positivos na produção e negativos na gestão da implantação do Modelo Organizacional de Autogestão na confecção Pedaço de Pano, por meio do projeto Vitória (FORNASIER, 2005). Apresenta também o problema de tese, que, por esta razão, é encontrar que características os gestores das organizações colaborativas devem possuir para serem integradores de conhecimento, já que no projeto implantado os pontos negativos ocorreram por causa da falta de sujeitos capazes de integrar conhecimentos. A partir do problema, ainda na introdução, delineiam-se os objetivos, justificativa, metodologia geral da tese, pressupostos e sua delimitação, conforme esquema visual, abaixo:

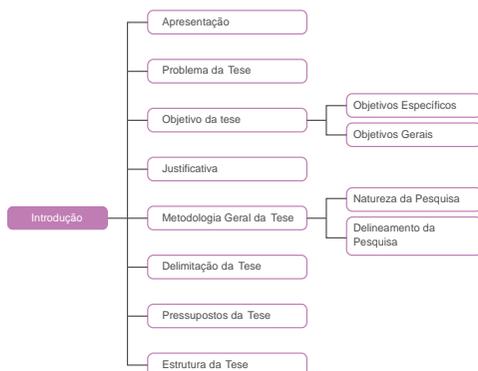
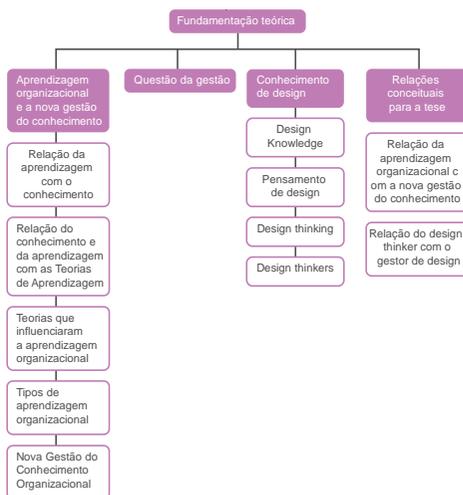


Figura 5. Estrutura da introdução da tese

O segundo capítulo, o de Fundamentação Teórica, traz a o estudo realizado sobre a aprendizagem, por meio das teorias de aprendizagem que possuem abordagem humanista, cognitivista e comportamentalista, e expõe a interdependência entre conhecimento e aprendizagem, relacionando-os com as habilidades necessárias para a aplicação das Teorias de Aprendizagem. Estas teorias irão fundamentar a Aprendizagem Organizacional focada na teoria de Argyris e Shön (1978) a partir da descrição de como a organização aprende, a partir da qual deve demonstrar a importância da integração do conhecimento que favorece a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem (TSANG, 1997; BASTOS et al. 2002). A gestão do conhecimento nesta tese foi baseada na Nova Gestão do Conhecimento (SGKM), que por sua vez incorpora a Aprendizagem Organizacional e tem como escopo a obra de Firestone e McElroy (2003), *The New Knowledge Management*. Será apresentado o conceito, as funções e a importância dos repositórios¹⁶ de conhecimentos (McELROY, 2003) para a realização do Ciclo de Vida do Conhecimento (*Knowledge Life Cycle- KLC*).



¹⁶ Repositório é a **memória humana tratada como repositório** de gravações parciais e de experiências passadas modificadas e programas para responder ao estímulo ambiental- A Perspectiva de Tomada de Decisão e Adaptação Organizacional¹⁶, baseada em Tolman's - 1932 - e adaptada por March e Simon -1958 - (PAWLOWSKY, 2003).

Figura 6. Estrutura da fundamentação teórica

Ainda neste capítulo serão revisto os conceitos de *design*, de *design knowledge*, e o *design thinking*, que deverão delinear as habilidades e atitudes inerentes ao *design thinker*. Entende-se que o *design thinker* pratica a gestão do conhecimento, e que o gestor de *design* provavelmente possui a maneira de incorporar os conhecimentos, habilidades e atitudes do *design thinker*, somado ao pensamento do designer da metodologia de Jones (1978), podendo tornar-se ponto de partida para o sistema a ser proposto (Sistema de Integração do Conhecimento). E desta forma, poderá se encontrar as características que os gestores das organizações colaborativas devem possuir para serem integradores de conhecimento. Para tanto, ainda foi necessária a atualização conceitual entre gestão, autogestão, heterogestão, suas vantagens e desvantagens. A estrutura do capítulo dois é apresentada na figura a seguir.

O terceiro capítulo apresenta o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa etnográfica aplicada na tese, que é dividido em oito etapas. A primeira demonstra a síntese conceitual, na qual é apresentado o modelo conceitual que representa as categorizações¹⁷ das ações realizadas e categoriza o papel social dos sujeitos envolvidos. Em seguida, são evidenciados os procedimentos gerais da pesquisa, que consiste nas descrições das etapas realizadas na pesquisa de campo, identificando as realidades empíricas estudadas, (as organizações colaborativas referenciais do setor vitivinícola da Serra Gaúcha). A partir desta identificação, apresenta-se o estudo da amostragem por meio de um diagrama conceitual preliminar da pesquisa, do qual se obteve as questões da pesquisa de campo. Estas questões, por sua vez, subsidiaram a realização de um instrumento de pré-teste. Após aplicado o pré-teste, foram elaborados: o planejamento de tempo da pesquisa; a ficha síntese de contato e definidos os procedimentos de análise de dados a serem adotados.

¹⁷ A representação mental surge por meio de metáfora, para entender como as pessoas constroem e utilizam as representações simbólicas, que são denominadas também de sistema de classificação (LEFRANÇOIS, 2008).



Figura 7. Estrutura dos procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada na tese

O capítulo quatro, intitulado Desenvolvimento da Pesquisa, apresenta as descrições detalhadas da aplicação com os resultados, obedecendo à mesma sequência das etapas e passos sugeridos no procedimento geral da pesquisa. Nele apresenta-se os objetos de estudo e, a partir das informações obtidas em campo, serão demonstradas as redefinições das categorias, o diagrama inicial, a codificação de padrão e o diagrama conceitual comparativo, conforme diagrama ilustrativo a seguir.

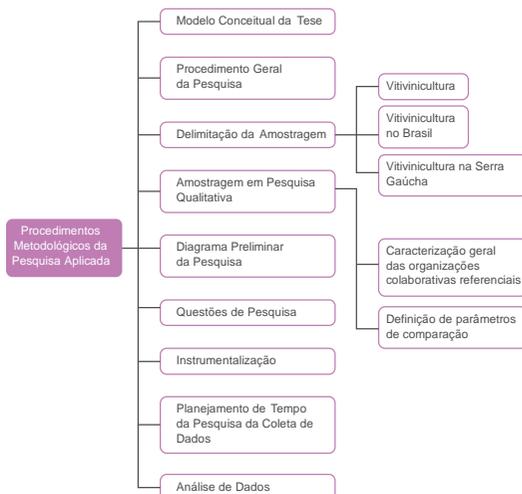


Figura 8. Estrutura do desenvolvimento da pesquisa

O quinto capítulo, nominado Discussão de Resultados, traz as discussões

sobre a pesquisa e as relações do que foi encontrado em campo com a fundamentação teórica, cujo resultado é um sistema de Integração do conhecimento para organizações colaborativas que visam à gestão baseada nos conhecimentos, habilidades e atitudes do design thinker.

Por fim, o sexto e último capítulo trata da conclusão da tese, momento em que são confrontados os resultados obtidos na pesquisa com os objetivos e pressupostos estabelecidos no primeiro capítulo.

Após os seis capítulos são apresentadas as referências citadas e os apêndices. Os apêndices trazem o Modelo Organizacional de Autogestão (FORNASIER, 2005); os formulários e questionários utilizados na pesquisa e os termos de consentimento esclarecido dos participantes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada a pesquisa de dados secundários a qual irá realizar os fundamentos teóricos necessários para subsidiar os estudos referidos nos objetivos traçados, será iniciado pelos fundamentos teóricos do *aprendizado* e do conhecimento, demonstrando sua interdependência.

2.1 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A NOVA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base em Popper (1975), Polanyi (1964), Nonaka e Takeuchi (1997), Firestone e McEnroy (2003) propõe-se uma diferenciação entre os conhecimentos subjetivos, tácitos, culturais, objetivos e explícitos que nortearão a pesquisa da tese nas organizações colaborativas referenciais. Revisa-se, também, a relação das teorias de aprendizagem, com as habilidades humanas necessárias para efetivação da Aprendizagem Organizacional, as quais podem ajudar a determinar as habilidades dos repositórios de conhecimento, com intuito de viabilizar a Integração do Conhecimento e gerar o Conhecimento Organizacional Distribuído. Esta relação demonstra o ciclo de vida do conhecimento da Nova Gestão do Conhecimento (McENROY, 2003) e sua relação com a Aprendizagem Organizacional. O ciclo de vida do conhecimento, como apoio para o reconhecimento dos repositórios de conhecimento das organizações colaborativas referenciais, reforça a importância da integração do conhecimento.

2.1.1 Relação da aprendizagem com o conhecimento

Se “aprender é tomar conhecimento de alguma coisa já sabida, já conhecida de outros” (DUTRA, 2000, p.36), parte-se do princípio que o conhecimento alimenta a aprendizagem e, conseqüentemente, a aprendizagem retroalimenta o conhecimento.

Às vezes os termos: dados, informação e conhecimento são utilizados como sinônimos, porém existem distinções entre eles. Dados são formados por conceitos, fatos, instruções e coisas que não estão organizados, e que, portanto, não têm caráter informativo. Normalmente organizações armazenam dados em algum tipo de sistema tecnológico, ou não. Os dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação, nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. São somente matérias-primas essenciais para a criação da informação (DAVENPORT, 1998).

A informação é criada a partir dos dados organizados, analisados e inseridos em um contexto predefinido (FIALHO, 2001). Ela é uma mensagem, portanto, possui um emissor e um receptor, tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, que exercerá algum impacto sobre seu julgamento e comportamento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Diferentemente do dado, a informação tem relevância e propósito, sendo um fluxo de mensagens. O conhecimento é criado por este próprio fluxo de informação, baseado nas crenças e compromissos de seu detentor (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), portanto, relacionado apenas com a ação humana.

Dutra (2000) cita o conceito introduzido inicialmente por Platão no qual conhecimento é a “crença verdadeiramente justificada” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.24), pois são justificadas a partir de conhecimentos evidentes, portanto verdadeiros. Sendo as crenças um acúmulo de verdades que mostram como o mundo é (AYER, s.d.), ou pelo menos como se justificam estas verdades sobre o mundo ou “a concordância do conteúdo do pensamento com o objecto” (HESSEN, 1978, p. 147), o fato é que esta relação retroalimenta o conhecimento.

Boisot (apud CHOO, 2003) classifica o conhecimento em: codificado (escrito, sem perda significativa de informação) e não codificado (não pode ser escrito sem perda significativa de informação). Ele propõe uma tipologia, dividindo em conhecimento de senso comum (que é disseminado, menos codificado, adquirido ao longo da vida); conhecimento pessoal (difícil de articular e disseminar); o conhecimento privado (que o grupo ou pessoa desenvolve e codifica por conta própria) e o conhecimento público (que é codificado e divulgado).

Choo (2003), baseado em Boisot, sugere que o conhecimento de senso comum é compartilhado numa organização e o conhecimento cultural é expresso nas crenças, normas e pressupostos usados para dar valor e importância a novos conhecimentos e informações. “Como no senso comum de Boisot, este conhecimento não é codificado, mas divulgado amplamente ao longo de vínculos e relacionamentos que ligam um grupo” (CHOO, 2003, p.190). “No contexto da construção do conhecimento, o conhecimento cultural desempenha o papel vital de oferecer um padrão de crenças compartilhadas” (p.191).

Polanyi (1964) diz que faz parte do conhecimento implícito as convicções mantidas no modelo conceitual, conforme expresso na linguagem. São as mais profundas convicções enraizadas, determinadas pelo idioma, pelo qual se interpreta as experiências, que por meio destas

condições constrói-se o sistema articulador. As crenças formalmente articuladas são sustentadas como verdades, em última instância, porque são construídas por determinados conjuntos de condições de referências da realidade a partir de aceitações anteriores.

Dessa forma, pode-se concluir que o conhecimento cultural e o implícito são crenças compartilhadas, portanto, trata-se do mesmo conhecimento, denominado a partir daqui de conhecimento cultural.

Outras duas espécies de conhecimentos: o conhecimento subjetivo e o conhecimento objetivo.



Figura9. Tipos de conhecimento

Fonte: Baseado em Polanyi (1964); Popper (1975); Nonaka e Takeuchi (1997); Boisot (apud CHOO, 2003); McElroy (2003)

O conhecimento subjetivo, "que se poderia chamar melhor de conhecimento organístico, pois consiste das disposições de organismos" (POPPER, 1975, p.78), é o conhecimento possuído por algum sujeito conhecedor, baseado na teoria de Descartes, apesar do fato de que "não existe conhecimento subjetivo puro ou genuíno, ou não adulterado" (POPPER, 1975, p.77). É um conhecimento que nasce com o indivíduo, ou seja, trazido geneticamente. Desta análise admite-se "a existência de algum conhecimento em forma de disposições e expectativas. [...] O crescimento de todo conhecimento consiste na modificação de conhecimento prévio" (POPPER, 1975, p.75). De acordo com McElroy (2003, p.8), este conhecimento pode tomar a forma de crenças e predisposição a crenças embutidas na mente de agentes que podem ser sujeitos, grupos, equipes, comunidades.

Popper (1975, p.78) define, também, o conhecimento objetivo, que segundo ele é "o conteúdo lógico de nossas teorias, conjecturas, suposições (e, se preferirmos do conteúdo lógico do nosso código

genético)". De acordo com McElroy (2003), o conhecimento objetivo é uma forma de expressão linguística expressa em artefatos¹⁸, assim os artefatos explicitam o conhecimento subjetivo dos agentes e que, após esta explicitação, seus conhecimentos subjetivos são alterados.

Nonaka e Takeuchi (1997), na dimensão epistemológica, trabalham com a distinção de Michael Polanyi (1964) que divide o conhecimento em dois tipos.

Um é o **conhecimento** explícito que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos (1997 p. XIII).

O conhecimento tácito é difícil de ser verbalizado ou codificado, pois é distribuído na totalidade da experiência do indivíduo. Este conhecimento normalmente é ensinado e compartilhado, tem de ser aprendido a partir de exemplos. É difícil

[...] de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valores¹⁹ (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.XIII).

Este pode somente ser compartilhado por meio de formas ricas de discurso como: analogias, metáforas ou modelos, e compartilhamento de histórias. Apesar do conhecimento tácito ter característica pessoal, as organizações podem possuir conhecimento tácito, pois Choo (2003, p.198) afirma que um grupo pode manter o conhecimento tácito “como uma comunidade que se forma em torno de uma prática”.

Novos conhecimentos são criados pelos sujeitos a partir do conhecimento subjetivo, utilizado para avaliar as informações e conhecimentos a que o sujeito é exposto. Desse modo, a informação só

¹⁸ “Artefatos inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar, inclui os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônia observáveis e assim por diante” (SCHEIN, 2009, P. 24).

¹⁹ Valores representam convicções básicas de que um modo específico de conduta ou de condição de existência é individualmente ou socialmente preferível a um modo contrário de conduta ou existência, contém um elemento de julgamento, baseado naquilo que o indivíduo acredita ser correto, geralmente são estáveis e duradouros, muitos deles adquiridos na infância (ROBBINS, 2005).

se torna conhecimento subjetivo, tácito, cultural, objetivo ou explícito, quando se utiliza a reflexão, ou o pensamento que é a forma analítica de “extrair sentido das informações” (DE BONO, 1994, p.25), ou “tomar decisões em ambientes complexos” (DEL NERO, 1997, p. 162), “pois o organismo que pensa é o mesmo que é condicionado, memoriza palavras e desenvolve habilidades. O próprio pensamento pode ser considerado uma habilidade que utiliza a aprendizagem passada e as percepções presentes” (PETERSON, 1975, p.118) numa eterna re-elaboração.

“O termo aprendizagem é uma expressão científica baseada em observações de comportamento em situações repetidas [...] que resultam de nossas interações com o ambiente” (PETERSON, 1975, p.6) A aprendizagem teórica ou prática “é um conjunto de processos integrados de investigação” (DUTRA, 2000, p. 118), portanto requer ação e, conseqüentemente interfere no objeto e o modifica. “O conhecimento como investigação é um processo de criação e recriação dos objetos” (DUTRA, 2000, p. 111) diferentemente da construção do conhecimento. Um indivíduo aprende por meio de um processo que inclui o conhecimento investigado, associando-o ao saber como fazer algo, e ao saber que este algo é feito desta ou daquela maneira, ou seja, da teoria e da prática, numa ação sistêmica.

As habilidades estão associadas ao saber-fazer, ou seja, é uma ação física ou mental que indica a capacidade nata ou adquirida do sujeito para desempenhar as diferentes tarefas de uma função. As habilidades físicas são importantes para realização de tarefas mais padronizadas e não-especializadas. As habilidades mentais ou intelectuais, relacionadas ao pensar, raciocinar e resolver problemas, elas têm papel importante nas tarefas complexas, que demandam o processo de informação (ROBBINS, 2005).

A aprendizagem é uma ação educativa, que desenvolve nos sujeitos habilidades que os tornam capazes de se relacionar com o meio em que vivem (físico e humano). Utilizam-se, para isso, das áreas sensoriais, motoras e integradoras, que recebem do próprio organismo e do mundo externo mensagens ou estímulos, transmitem a todo o organismo os impulsos necessários para decodificá-las, isto é, interpretando-as, arquivando-as ou produzindo respostas, se solicitadas, podem ser dadas na forma de movimentos, de sensações agradáveis ou desagradáveis ou, apenas, de constatação. As áreas sensoriais, motoras e integradoras estão localizadas no Sistema Nervoso Central que é formado pelo eixo cerebroespinhal, de onde partem os estímulos e nos quais chegam às

sensações; e uma parte nervosa periférica, formada pelos nervos, os quais servem para transmitir a corrente nervosa; este sistema funciona por meio de mecanismos elétricos e químicos, conjugados com eletroquímicos (PETERSON, 1975; MELLO, 2003; FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999; HUFFMAN, VERNOY, VERNOY, 2003; VYGOTSKI, 1999; LAVE e WENGER, 2002).

As informações são processadas nas células cerebrais, constituídas de bilhões de neurônios que se ligam a outros neurônios através de sinais elétricos, denominados de sinapses. Os sinais elétricos necessitam de substâncias químicas para carregar as informações, denominados de neurotransmissores, para que estas cheguem ao outro neurônio ativando o mensageiro, que abre a porta para que ocorra a troca de carga, e esta ativa novos receptores do neurônio (MULLER, 2010).

A capacidade de armazenar informações e filtrá-las é específica em cada indivíduo, que é realizada por meio da construção de redes neurais a partir de suas experiências de vida. (MILLER e MILLER, 1999; HUFFMAN, VERNOY, VERNOY, 2003). Quando se adquire informação e tem-se a necessidade de retê-las, ocorre a redução da informação percebida e a elaboração dos modelos mentais que ficarão na memória. Memória é uma espécie de arquivo dinâmico do cérebro (MENDES, 2005), na qual são guardados fatos, ações, informações, conhecimentos, experiências e contexto ambiental. Esta memória será acionada quando for preciso recuperar os dados, entretanto, esta recuperação depende da forma como o indivíduo as codificou, do lugar aonde foram retidas e como foram realizadas as conexões, que podem dificultar ou facilitar o resgate.

Os psicólogos e neurologistas distinguem memória declarativa (ou memória semântica), de memória não-declarativa (ou memória procedural). Simplificadamente, a memória declarativa armazena o saber que algo se deu, e a memória não-declarativa, o saber como isto se deu. A memória “declarativa armazena informações como fatos, conceitos e associações” (CHOO, 2003, p.195), adquirida pela transmissão escrita, visual e sonora, de fatos vivenciados e levados ao nosso conhecimento através dos sentidos, é definida como a capacidade de verbalizar um fato e classifica-se em:

- **Memória imediata.** É a memória que dura de frações a poucos segundos. Estes fatos são, após um tempo, completamente esquecidos, não deixando "traços", pois são ações que realizamos inconscientemente.
- **Memória de curto prazo.** É a memória com duração de algumas

horas. Neste caso existe a formação de traços de memória, o período para a formação destes traços chama-se de período de consolidação. Lévi (2006) a denomina também como **memória de trabalho**, e relata que a melhor **estratégia cognitiva** para este fim é a repetição da informação. A consciência é o “sistema de fixação de uma parte” deste tipo de memória (LÉVI, 2006, p.170)

- **Memória de longo prazo.** É a memória com duração de meses a anos. Lévi (2006, p.78) diz que ela é “armazenada em uma única e imensa rede associativa,” seus elementos diferem no “conteúdo informacional” e na “força e número das associações que os conectam”. Nela está inscrita a “visão de mundo”, ou o “modelo de realidade”.

A memória não declarativa ou procedural é definida como a capacidade de reter e processar informações que não podem ser verbalizadas, como tocar um instrumento ou andar de bicicleta. A melhor estratégia cognitiva para retenção da informação na memória de longo prazo é a realização “da informação que resultou de um esforço ativo de interpretação”, ou por meio de pesquisa individual, ou envolvimento emocional, portanto, “Quanto mais estivermos pessoalmente envolvidos com uma informação, mais fácil será lembrá-la” (LÉVY, 2006, p.81).

Cohen e Bacdayan (1994) sugerem que o conhecimento tácito está armazenado mais na memória procedural que na declarativa, porque a primeira tem relação com as noções de competências individuais e hábitos, que nos possibilita desenvolver habilidades e aprender a fazer; é a memória de como as coisas são feitas automática e inarticuladamente, que envolve a atividade cognitiva e motora (CHOO, 2003; COHEN, BACDAYAN, 1994). Contudo estes tipos de memória não são entidades totalmente separadas, mas mutuamente complementares, elas interagem e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos.

De acordo com Lévi (2006, p.40) “a memória humana é estruturada de tal forma que nós compreendemos e retemos bem melhor tudo aquilo que esteja organizado de acordo com relações espaciais”, ou seja, não linear. Portanto, o conhecimento não existe se não existe memória, devidamente arquivadas ou representadas, nos frames, ou modelos mentais que são reproduções criadas pelos indivíduos para representar estados físicos e coisas abstratas (MOREIRA, 1997), ou seja, uma representação parecida com a real, definida pelo indivíduo, nunca a real.

O ciclo que propicia a absorção da informação, sua manipulação em sentenças lógicas fazendo deduções, induções e abduções, como também o crescimento e formação de novas conexões sinápticas, é necessário para ocorrer a aprendizagem (DEL NERO, 1997; HUFFMAN,

VERNOY, VERNOY, 2003). Porém, não se entende a aprendizagem apenas como apreensão de informações, mas principalmente como desenvolvimento mental causado pela modificação do comportamento do indivíduo perante os outros e o ambiente, (PETERSON, 1975; MELLO, 2003; FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999; HUFFMAN, VERNOY, VERNOY, 2003). Como os comportamentos, o ambiente e os indivíduos são diferentes, entende-se que não há uma única maneira de aprender e, portanto, foram formuladas várias teorias de aprendizagem, que utilizam de diferentes habilidades²⁰ e atitudes²¹ humanas para promover a aprendizagem.

A maioria dessas teorias trata o assunto no âmbito escolar e poucas se referem às comunidades de prática, interesse deste trabalho, no entanto elas são úteis na relação que propõem do conhecimento com a aprendizagem e demonstram quais as habilidades humanas necessárias para determinado tipo de aprendizagem.

2.1.2 Relação do conhecimento e da aprendizagem com as Teorias de Aprendizagem

As diferenças entre as teorias ocorrem no âmbito da habilidade de compreensão dos sujeitos de como ocorre a aprendizagem. É em razão dessa diferença que o objeto de estudo de teoria para teoria se modifica. Uma estuda o comportamento, outra estuda a mente, outra estuda a motivação, outra a cognição, mas todas têm em comum o conceito de que a integração do conteúdo aprendido e a consequente construção mental ordenada são os principais fatores para o processo da aprendizagem (PIAGET, 1983; BRUNER, 2006; BRUNER, 1976; VIGOTSKI, 1999; LAVE e WENGER, 1991 e 2002; GIBSON, 1972; AUSUBEL, 1982).

Portanto, o foco das teorias da aprendizagem depende da abordagem das crenças compartilhadas do estudo do comportamento. Dessa forma os pesquisadores agruparam-se em escolas de Psicologia que possuem diferentes abordagens, muitas delas nasceram e cresceram

²⁰ Habilidade é a capacidade dos sujeitos de buscar e fazer uso, de modo produtivo, de conhecimentos adquiridos a fim de utilizá-los numa determinada ação com o propósito de atingir um objetivo definido (BRANDÃO e GUIMARAES, 2001).

²¹ A atitude possui três componentes: cognitiva que se refere a uma opinião ou crença; afetiva relaciona-se aos sentimentos e às emoções; e comportamental que se refere à intenção de se comportar de uma determinada maneira com relação a alguma coisa ou alguém (ROBBINS, 2005).

paralelamente, às vezes uma complementa a outra²², como é o caso da Psicologia da Gestalt em relação à Abordagem Eclética da Psicologia.

A Psicologia da Gestalt pesquisa a percepção, que interpreta a informação por meio dos sentidos baseados na assimilação e na organização mental de padrões e configurações inteiras, extraídos do contexto e não das partes componentes. Esta abordagem, criada no começo do século XX, influencia a criação da Abordagem Eclética da Psicologia no final do século XX, que admite que nenhuma das abordagens está completa, pois analisam apenas partes e não o todo. Dessa forma, hoje a Psicologia utiliza todas as abordagens aplicando-as às situações específicas (HUFFMAN; VERNROY e VERNROY, 2003). As duas abordagens citadas não formulam teoria de aprendizagem, tanto quanto a Psicologia Cultural.

A Psicologia Cultural tem como objetivo estudar qual é a influência da cultura e da prática ética nos comportamentos universais para todas as culturas e, conhecer quais são os comportamentos específicos de alguma cultura. Tem como representante John Berry, que, no entanto, não propõe nenhuma teoria de aprendizagem, pois supõe que a cultura é transmitida de pai para filho, por meio da interação social, através da linguagem (HUFFMAN; VERNROY e VERNROY, 2003).

As teorias de aprendizagem apresentadas no quadro 1 a seguir fazem parte das abordagens humanista, cognitivista e comportamentalista, porque estas tentam explicar como o indivíduo aprende, ou seja, procura entender o processo de aprendizagem como o ato de internalizar conhecimento, aspecto importante neste trabalho. A abordagem humanista enfatiza as habilidades da natureza humana, o livre arbítrio e retoma as propostas da Psicologia da Gestalt alemã, em especial a as habilidades sistêmicas do ser humano e seu envolvimento ambiental, no entanto ela incide na experiência subjetiva individual da realidade (HUFFMAN; VERNROY e VERNROY, 2003; BOAINAIN JR).

Estas três abordagens necessitam de sujeitos com habilidades específicas: a primeira está condicionada à habilidade de relacionamento entre o agente facilitador de aprendizagem e o aluno, a segunda, de comunicação entre as mesmas partes e a terceira, da habilidade de conexões de conhecimento.

A partir das teorias de Rogers e de Knowles, Cross formula as

²² Este trabalho relata apenas algumas abordagens e algumas teorias, aquelas que têm ligação com o público-alvo em questão.

Características dos Adultos como Aprendizes (CAA) com duas variáveis que delimitam ou facilitam a aprendizagem, sendo a primeira as características pessoais dos indivíduos aprendizes, as quais são: a idade (em relação à deterioração das habilidades sensorial-motoras, em contrapartida ocorre a melhora das habilidades de inteligência); as fases da vida e os estágios de desenvolvimento (econômicos, emocionais, profissionais). A segunda variável seria dividida em duas características situacionais. A primeira característica verifica se a aprendizagem ocorre em tempo parcial, ou em tempo integral, podendo afetar a administração da aprendizagem; a segunda verifica-se se a aprendizagem é voluntária ou compulsória, a qual pode afetar a autodireção e centralização do problema de aprendizagem (KEARSLEY).

Quadro 1. Teorias de aprendizagem baseadas na abordagem humanista

Teoria de aprendizagem	Foco da aprendizagem	Características
Teoria Experiencial de Carl Rogers 1964 Utiliza o conhecimento subjetivo, tático cultural, objetivo e explícito.	No aluno, visando as habilidades interacionais às relações interpessoais e intergrupais.	Propõe a sensibilização, a atividade e a motivação como fatores atuantes na construção do conhecimento, o educador é o facilitador da aprendizagem, o aluno é centro do processo e responsável pelos resultados de aprendizagem. As descobertas e o conhecimento devem ter significação pessoal, provocar uma modificação, seja no comportamento do indivíduo, na orientação futura que escolhe ou nas suas atitudes e personalidade. Foca mais o processo para a resolução do problema e menos o conteúdo que está sendo ensinado. Os facilitadores devem deixar clara a necessidade da aprendizagem, permitindo a descoberta e associando-a praticamente ao interesse imediato dos aprendizes.
Teoria da andragogia de Malcow Knowles. Utiliza o conhecimento tático, cultural e objetivo.	Na forma de aprendizagem para adultos, com habilidades comunicativas. Usada em treinamentos organizacionais.	
Características dos adultos como aprendizes (CAA) de K. P. Cross-1981 Utiliza o conhecimento tático, objetivo, cultural, subjetivo e explícito.	Na otimização das habilidades de conexões de conhecimentos pertinentes ao cotidiano do indivíduo adulto.	Integra as estruturas teóricas da teoria andragogia e da aprendizagem experimental. A aprendizagem deve: Adaptar-se às habilidades limitadas pela idade, valorizar as habilidades advindas da experiência dos participantes, promover desafios e a participação na elaboração na elaboração do programa.

Fonte: Baseado em ROGERS, 1971; HUFFMAN; VERNROY e VERNROY, 2003; CARLSON, 1989; KEARSLEY.

Os estágios de desenvolvimento econômicos, emocionais, profissionais dos indivíduos aprendizes precedem da proposição da Abordagem da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, que para Huffman; Vernoy e Vernoy (2003) esta abordagem deve estar incluída na Abordagem Humanista, mesmo não sendo uma Teoria de Aprendizagem, mas como uma condição para que ocorra a aprendizagem, pois acreditam que a visão dos sujeitos é naturalmente orientada para a superação das necessidades, e esta abordagem trata das necessidades humanas que são em ordem decrescente: as fisiológicas,

em seguida a segurança, depois o pertencimento, a estima ou o amor e por último a auto-realização, entendida como energia inata individual para desenvolver os talentos e capacidades. Considera a superação das etapas como um processo ininterrupto. Na autorrealização situa-se a aprendizagem, ou seja, o indivíduo pode estar incapacitado para a aprendizagem, se as necessidades anteriores não estão sendo atendidas.

Já a proposta de Skinner denominada de Comportamentalismo Radical tem como foco de análise a interação do sujeito com o mundo, considerando-se que suas aprendizagens, sejam elas socialmente adequadas ou não, ocorreram por conta da sua história de vida e das consequências de cada ação pública ou privada. Nesse aspecto, a “aprendizagem é definida como uma mudança relativamente permanente no comportamento ou no potencial comportamental como resultado da prática ou da experiência” (HUFFMAN; VERNY e VERNY, 2003, p. 197).

A Teoria do Condicionamento Operante, no quadro 2, “envolve a aprendizagem de uma resposta voluntária ao estímulo mediante consequências de respostas anteriores”, refere-se ao comportamento voluntário ou aprendido, principalmente quando o reforço for positivo (ROBBINS, 2005). No entanto, a Teoria do Condicionamento Clássico, desenvolvida por Watson e Pavlov, “envolve a aprendizagem de respostas reflexas e involuntárias a um estímulo que normalmente não causa aquela resposta” (HUFFMAN, VERNY e VERNY, 2003, p. 199), utilizado para aprender uma resposta condicionada, ou passiva, por meio de associações (ROBBINS, 2005).

Quadro 2. Teorias de aprendizagem baseadas na abordagem comportamentalista.

Teorias de aprendizagem	Foco da aprendizagem	Características
Teoria do Condicionamento Operante de Burrhus Frederick Skinner utiliza o conhecimento explícito.	Nas consequências do comportamento, pois são elas que aumentam ou diminuem a probabilidade de ocorrências futuras desse mesmo comportamento.	A aprendizagem é definida como uma mudança na probabilidade de resposta, provocada por condicionamento operante, processo pelo qual uma resposta (ou operante) torna-se mais provável ou mais frequente, porque o operante é fortalecido – reforçado.
Teoria Instrucional de Robert Gagne utiliza o conhecimento objetivo e explícito.	Nas habilidades intelectuais e nas condições que favorecem a aprendizagem de uma capacidade específica.	Definidas quais as habilidades intelectuais que devem ser aprendidas cria-se uma seqüência de instruções para a aprendizagem por meio de categorias e eventos descritos hierarquicamente.

Fonte: Baseado em KEARSLEY (a), HUFFMAN, VERNY e VERNY, 2003

Skinner e James G. Holland desenvolveram as técnicas das máquinas de

ensinar e ensino programado intitulado “A análise do comportamento” (HOLLAND e SKINNER, 1972), no qual o aprendiz segue uma listagem de frases que deve completar para aprender a predição explícita e o controle do comportamento, numa ação bastante mecânica; o aprendiz só tem livre arbítrio na velocidade com que realiza as respostas.

De acordo com Kearsley (a), o mesmo ocorre com a Teoria Instrucional delimitada pelas categorias e eventos de aprendizagem. As categorias de aprendizagem são: informação verbal; habilidades intelectuais (reconhecimento de estímulo, geração de resposta, seguindo procedimentos, uso da terminologia correta, discriminações, formação de conceito, aplicação de regras e resolução de problemas); estratégias cognitivas (praticar o desenvolvimento de novas soluções para os problemas); habilidades motoras e atitudes (o indivíduo se expõe a um modelo verossímil de papel, ou a argumentos persuasivos).

Os eventos de aprendizagem são: obter atenção (que gera recepção no aprendiz); informar o objetivo para os aprendizes (gera expectativa); estimular a lembrança da aprendizagem anterior (gera recuperação); apresentar o estímulo (gera percepção seletiva); fornecer orientação de aprendizagem (gera a criação de um código semântico); obter desempenho (gera resposta); fornecer feedback (gera reforço); avaliar o desempenho (gera recuperação); aumentar a retenção e a transferência (gera generalização do conteúdo transmitido). As categorias e os eventos, delineados por Gagne, demonstram claramente o objeto de estudo das Teorias Comportamentalistas, que todo comportamento é analisado como resposta a um estímulo dado, utilizando e aperfeiçoando diferentes habilidades (HUFFMAN, VERNOY e VERNOY, 2003).

A abordagem cognitiva interessa-se pela aquisição, decodificação, armazenamento das informações do ambiente, por meio de processos mentais (como percepção, memória, formação de imagens mentais, formação de conceitos, resolução de problema, tomadas de decisão e linguagem), recuperação das informações arquivadas e uso do conhecimento. Focalizam a aprendizagem como uma ação maior do que respostas a estímulos observáveis; para isto estudam os processos de pensamento implícitos ou culturais nos comportamentos observáveis ou os processos cognitivos (HUFFMAN, VERNOY e VERNOY, 2003).

Quadro 3. Teorias de aprendizagem de Piaget e Vygotski

Teorias de aprendizagem	Foco da aprendizagem	Características
Epistemologia Genética de Jean Piaget - 1955. Utiliza o conhecimento tácito, objetivo, cultural, subjetivo e explícito.	No estudo da natureza biológica e evolução do conhecimento. Na estrutura genética cognitiva do indivíduo. Nas habilidades sensoriais e motoras.	Os estímulos do meio externo são assimilados pelo sujeito, apenas quando estiver preparado para recebê-lo (estrutura hereditária - inata, ou conhecimento anterior - adquirido). Se estiver e acomodasse à nova situação construindo novas estruturas mentais ou reordenando-as, possibilitando o desenvolvimento físico e cognitivo, numa construção autorreguladora denominada de regulação. A aprendizagem ocorre após a consolidação das estruturas cognitivas em resposta às influências ambientais.
Teoria Socio-cultural de Lev Vygotski - 1960. Utiliza o conhecimento subjetivo, tácito, cultural e objetivo	Na inter-relação das habilidades de pensar e do falar relacionadas às habilidades de interação social. Nas funções mentais: atenção, sensação, percepção e memória.	As atividades cognitivas básicas do sujeito não são determinadas por fatores congênitos, mas resultados das atividades praticadas de acordo com os hábitos sociais e culturais em que o indivíduo se desenvolve. A aprendizagem é considerada como parte de atividades coletivas (diálogo entre o exterior e o interior do indivíduo, ao formular ações mentais), que precedem a aquisição individual.

Fonte: Baseado em PIAGET, 1983; FLAVELL, MILLER e MILLER, 1999; HUFFMAN, VERNON e VERNON, 2003.

Para Piaget (1983) a hipótese fundamental da aprendizagem está baseada na epistemologia genética; no paralelismo entre os progressos realizados nas habilidades de organização lógica e racional de conhecimento do sujeito e nos processos psicológicos formativos correspondentes. Em contrapartida, Vygotski (HEDEGAARD, 2002) coloca o ensino aprendizagem na perspectiva das habilidades das relações sociais, já que é o outro que fornece os significados que permitem pensar o mundo.

Vygotski trata o desenvolvimento como um processo em que está presente a maturação do organismo, o contato com a cultura produzida e as relações sociais que permitem a aprendizagem. A partir dessas premissas construiu o conceito de Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), que é a distância entre o nível de Desenvolvimento Real, determinado por meio da solução independente de problemas, e o nível de Desenvolvimento Potencial, determinado pela solução de problemas sob a orientação de um adulto ou dos colegas, intensificando assim a importância da linguagem (HEDEGAARD, 2002; SIMPLY PSYCHOLOGY).

Edward Tolman percebeu que a aprendizagem pode ocorrer também na ausência de qualquer recompensa e permanece no indivíduo mesmo sem precisar usá-la em sequência, denomina-a de aprendizagem latente, pois pode ser resgatada quando for necessário. Esta aprendizagem não é entendida por leigos como aprendizagem, porque ela acontece de forma

implícita ou cultural, diferentemente da aprendizagem com suporte, na qual o professor reforça seletivamente o conteúdo por meio das Teorias de Condicionamento Operante de Skinner, já descrita, e pela aprendizagem por observação proposta pela Teoria Cognitiva Social de Albert Bandura, apresentada no quadro 4 (HUFFMAN, VERNOY e VERNOY, 2003).

Se a aprendizagem pode ser “definida como uma mudança relativamente permanente no comportamento ou no potencial comportamental como resultado da prática ou da experiência” (HUFFMAN, VERNOY e VERNOY, 2003, p.197) podendo resultar do desempenho comportamental ativo ou passivo do indivíduo, significa que os sujeitos aprendem por uma variedade de métodos utilizados simultaneamente, ou não. Quando se fala em aprendizagem, nenhuma teoria é mais correta que a outra; cada uma tem sua importância em determinadas situações, no entanto o que interessa neste trabalho são as habilidades necessárias para aquisição da aprendizagem individual, aferidas pelo desempenho do sujeito perante a organização na qual está inserido e a consideração de todos os conhecimentos envolvidos no processo de aprendizagem. As organizações têm necessidades de sujeitos que assumam responsabilidades por seu comportamento, que desenvolvam e compartilhem informações e façam bom uso do *empowerment*²³ na resolução de problemas.

²³ descentralização de poderes da organização

Quadro 4. Teorias de aprendizagem baseadas na abordagem cognitivista.

Teorias de aprendizagem	Foco da aprendizagem	Características
Teoria Cognitiva Social de Albert Bandura – 1977 sucessor de Vygotski. Utiliza o conhecimento tácito, objetivo, cultural, subjetivo.	Na interação recíproca continuada, entre as habilidades cognitivas, comportamentais, e das influências ambientais.	O comportamento humano é aprendido observando-se outras formas de comportamento, que servirá de guia para uma futura ação. O processo de aprendizagem observacional inclui atenção, retenção, reprodução, motivação e admite a importância do comportamento vicário.
Teoria da Aprendizagem Significativa de David Piaget Ausubel-1963. Utiliza o conhecimento objetivo, cultural, subjetivo, tácito e explícito.	Em como os indivíduos aprendem por meio de apresentações verbal/ textuais em salas de aula convencionais, necessitam de habilidades de concentração e percepção.	O processo de associação de informações inter-relacionadas utiliza estruturas específicas, nas quais a nova informação pode se integrar ao cérebro humano ocorrendo o processo de ampliação da estrutura cognitiva. Esse processo é subordinado ao método de ensino e a capacidade de assimilação do indivíduo. A aprendizagem deve estar associada ao interesse do sujeito, que reorganiza as estruturas cognitivas; quando realizada em contextos formais e considerada aprendizagem receptiva, os problemas do cotidiano são solucionados através da aprendizagem por descoberta.
Teoria da Instrução de Jerome Bruner-1961. Utiliza o conhecimento objetivo, cultural, subjetivo e tácito.	Na habilidade de construção de modelos mentais e esquemas (estrutura cognitiva).	O sujeito (aprendiz) constrói novas ideias a partir de conhecimentos passados e atuais, por meio de categorização, que são processos de selecionar informações, gerar e simplificar proposições, tomar decisão, construir e verificar as hipóteses.
Teoria do Aprendizado Situado de Jean Lave-1991 Utiliza o conhecimento tácito, objetivo, cultural, subjetivo e explícito.	Nas habilidades contextual e cultural colaboradora (interação social) e na construção social do conhecimento, numa relação direta com a construção de identidades.	A interação social torna o indivíduo envolvido na "comunidade de prática" e incorpora convicções e comportamentos. Enfatiza a conexão da transformação sociocultural com a mudança das relações entre novatos e veteranos no contexto da prática compartilhada mutua. A produção do conhecimento, a transformação e mudanças nas identidades e a habilidade competente na prática são aprendidas na atividade cotidiana.

Fonte: Baseado em BRUNER, 2006; BRUNER, 1976; VIGOTSKI, 1999; LAVE e WENGER, 1991 e 2002; BANDURA, POLYDORO e AZZI, 2008; AUSUBEL, 1982; KELLER, 1973.

É a partir dos indivíduos que ocorre a aprendizagem organizacional (AO) e é a partir dela que se conecta o mundo do indivíduo com o da organização.

2.1.3 Teorias que influenciaram a AO

Smith (2001) considera que os sujeitos possuem mapas mentais, que definem como eles agem em determinadas situações, considera também como os sujeitos mudam os modelos mentais e, conseqüentemente, suas ações. Para que a organização aprenda com as descobertas, invenções e avaliações, advindas de agentes de aprendizagem, essas devem estar embutidas na memória organizacional. Quando isso ocorre modifica a imagem que os sujeitos têm da organização, assim os mapas mentais dos

sujeitos são compartilhados (mapas organizacionais); se o compartilhamento não ocorre é porque apenas o sujeito aprendeu e a organização não (figura 10).

A AO “é um processo de mudança adaptativo influenciado pela experiência passada, concentrado no desenvolvimento ou na modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 53).

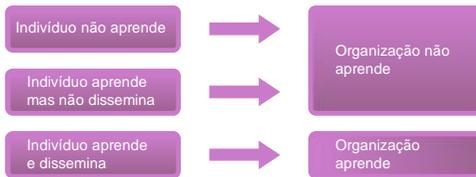


Figura 10. Relação da aprendizagem individual com a AO

Fonte: baseado em SMITH, 2001.

Também “é compreendida como uma construção social que transforma o conhecimento criado em nível individual em ações concretas direcionando-o aos objetivos organizacionais” (STEIL, 2006, p.11). A AO foca como criar e fomentar ambientes de processamentos de conhecimentos em sistemas sociais humanos (MCELROY, 2003), mas só é efetivada quando ocorre a aquisição e assimilação de outros conhecimentos para ações futuras (FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p.162).

A abordagem descritiva e prescritiva da AO, para a criação de Organizações de Aprendizagem, é um dos fatores não consensuais na literatura, mas aponta a distinção entre Aprendizagem Organizacional como abordagem descritiva e organizações que aprendem como abordagem prescritiva (STEIL, 2006; LIPSHITZ; FRIEDMAN e POPPER, 2007). A primeira é estudada pelos acadêmicos que focam a aprendizagem organizacional, com objetivo de construir teorias sobre o fenômeno, descrevendo o processo de aprendizagem organizacional e os fatores associados a este processo, apoiando-se em investigação científica. A segunda é defendida pelos consultores e gestores, que focam as organizações que aprendem e objetivam a transformação

organizacional, a partir de suas experiências práticas bem sucedidas, generalizam e prescrevem ações que as organizações devem fazer para aprender.

Steil (2003, p.55) cita vários conceitos de AO, começando por Argyris e Shön que afirmam que “a aprendizagem organizacional é o processo de detectar e corrigir erros”, com Shrisvastava quando afirma que a AO “envolve o processo através do qual a base de conhecimento organizacional é desenvolvida e delineada”; Fiol e Lyles dizem que a AO melhora “as ações através de aumento do conhecimento e da compreensão”; Huber que a “amplitude de seu comportamento potencial é alterada” por meio da aprendizagem; Nicoli e Meznar dizem que com a aprendizagem podem-se conseguir resultados ou processos; DiBella et al. dizem que o conceito de AO “inclui a aquisição, o compartilhamento e a utilização do conhecimento”.

Pawlowsky (2003) trata dos conceitos tradicionais da AO, cita March e Olson, Cyter e March que relacionam a aprendizagem experimental, na “cognição e preferência”, nos “modelos de mundo”, ideias, crenças, e atitudes, que os membros da organização possuem. Ou seja, ela está ligada à inteligência organizacional e aos processos cognitivos, quando abrem caminho para as bases coletivas do conhecimento organizacional, o resultado da aprendizagem direta e da aprendizagem experimental, na interpretação de histórias, paradigmas, quadro de referências e cultural, e a partir da aprendizagem vicária.

Essas diferenciações de conceitos demonstram que não há consenso da abrangência da AO. As contribuições das teorias tradicionais para a AO é estabelecida por Pawlowsky (2003), por meio de cinco grupos produtivos de teorias chaves, divididas em comportamentalistas e cognitivistas (quadro 5).

Com a diferenciação entre aprendizagem individual, tipo estímulo-resposta e a aprendizagem cognitiva intencional, a aproximação da AO permite ao indivíduo aprender considerações não meramente como adaptações às contingências, mas como aprendizagem por meio de *insight*, compreensão e interpretação, lembrando-se que as primeiras teorias tradicionais focavam a AO na mudança de comportamento.

Teorias de aprendizagem	Foco da aprendizagem	Contribuição para AO
Perspectiva de tomada de decisão e adaptação organizacional, baseada em Tolman's (1932) adaptada por March e Simon (1958)	Processo de aprendizagem enraizado no comportamento direcionado por meta. A memória humana é vista como repositório de gravações parciais e de experiências passadas modificadas e programas para responder ao estímulo ambiental. A concepção de estímulo resposta foi transferida para a AO, e troca o conceito individual de memória por procedimentos de operação partdo no nível organizacional.	AO assume que a organização realiza o mesmo processo de aprendizagem de um ser humano, existe comportamento adaptativo. March e Simon compreendem que a AO é desencadeada por um choque ou distúrbio externo e que estes fazem com que o sistema tenha necessidade de se adaptar.
Perspectiva de aprendizagem por ação baseada em Revans (1950)	A aprendizagem ocorre por meio da ação, a compreensão de conteúdo é aprimorada por meio do processo de reflexão que segue a ação. Agora, aprendizagem cognitiva pode ser memorizada, mas não permite a compreensão. Reflexão sobre as próprias experiências são necessárias para a aprendizagem por ação.	Oferece aprendizagem atitudinal, flexível, significativa para os sujeitos e apóia a resolução de problemas. Aprendizagem por ação exige que a ação seja realizada. Muda o comportamento, mas não o modelo mental.
Perspectiva cognitiva e de conhecimento baseada em Levitt e March (1988)	Toda ação humana deliberada provém de uma base cognitiva que é refletida em normas, estratégias, e pressuposto ou modelo de mundo. Essencial é o caráter de aprendizagem consciente. Membros das organizações não são meramente cestos de estocagem de experiências racionais passadas, mas intérpretes da realidade de acordo com as especificidades dos seus sistemas cognitivos.	-Estrutural também chamada representa clonismo, o qual foca as habilidades de processamento de informação, dependendo da característica estrutural do sistema cognitivo -Epistemológica corporativa na qual o processo de interpretação e de construção cognitiva da realidade é considerado como problema central da aprendizagem.

Quadro 5. Teorias tradicionais comportamentalistas e contribuições para a AO

Fonte: baseado em PAWLOWSKY, 2003.

Somente com Levitt e March, em 1988, observou-se que AO provinha de uma mudança no modelo mental gerada a partir de um processo cognitivo. No entanto, as mais recentes teorias perceberam que a compreensão de conteúdo é aprimorada por meio do processo de reflexão, que segue a ação, e que a pura aprendizagem cognitiva pode gerar memorização, mas não permite a compreensão; somente a reflexão sobre as próprias experiências é relevante para a aprendizagem, considerada a construção do conhecimento (PAWLOWSKY, 2003).

Teorias de aprendizagem	Foco da aprendizagem	Contribuição para AO
Perspectiva cultural baseada em Argyris (1990) e complementada por ele mesmo e outros autores	Tem raiz na abordagem interpretativa do comportamento humano e construída na noção que membros da organização criam um jogo de significados intersubjetivos (construção da realidade) que podem ser apreciadas por artefatos como símbolos, metáforas, cerimônias e mitos. Estas são interconectadas por valores crenças e emoções.	O mecanismo de defesa organizacional contra a aprendizagem reside no nível cultural e emocional da organização. A mudança cultural implica em aspectos afetivos e emocionais da cultura comum. Sistemas de conhecimento em organizações são construções conjuntas da realidade e a construção geral de significados com conotações afetivas.
Teoria Geral dos Sistemas baseada em Bertalanffy (1951) Abordagem cognitiva	O princípio desta teoria propõe um meio de ligação entre diferentes disciplinas. Esta é baseada em uma quantidade de abordagens que conceitualizam organizações como um sistema aberto, que são confrontadas com pressões ambientais para as quais devem, de alguma maneira, adaptar-se.	-Abordagem tradicional de sistemas-ambiente, tendo de gerar estruturas para poder lidar com a complexidade. -Baseada nos pressupostos dos processos de auto-organização, para aumentar o nível de desenvolvimento. 3-Sistema dinâmico de aproximação reduz a complexidade do sistema em rede; a aprendizagem ocorre quando há a compreensão das relações complexas do sistema social e suas dinâmicas.

Quadro 6. Teorias tradicionais cognitivistas e contribuições para a AO

Fonte: Baseado em PAWLOWSKY, 2003.

É de interesse deste estudo de saber como os sujeitos são motivados a realizarem mudanças cognitivas, pressupõe-se que ocorrem por meio da aprendizagem, ou seja, que ocorre a reconfiguração do conhecimento preexistente a partir de um novo conhecimento, pois este possibilita o aperfeiçoamento das habilidades e consequentemente ocorre a mudança de atitude.

Apesar de que no ambiente organizacional a mudança comportamental só ocorre quando é uma construção conjunta da realidade e a construção geral de significados com conotações afetivas, pois a produção do conhecimento é inerente ao sujeito. Porém, isso não significa que a produção do conhecimento esteja à disposição de outros, mas que é o sujeito que a produz, no entanto, para que aja aprendizagem é necessária a integração do conhecimento organizacional.

Entende-se como “aprendizagem um processo de mudança cognitiva e/ou comportamental” (STEIL, 2006, p.64) e o processo de aprendizagem como “a transformação de uma dada estrutura cognitiva por meio da integração de nova informação” (KLIMECKI e LASSLEBEN apud STEIL, 2006), que origina um novo conhecimento para a resolução de problemas. Em complemento entende-se como cognição a união entre o fenômeno do conhecimento e o do existir, e o processo cognitivo, como a relação entre os estímulos recebidos do ambiente e as respostas geradas (MATURANA e VARELA, 2001).

Portanto, a AO pode auxiliar a elaboração de estratégias de formação continuada, de troca de experiência, de criação e o compartilhar do

conhecimento, habilidades profissionais ou o desenvolvimento de competências, para interagir de forma efetiva e, dessa forma, realinhar a espiral não só do conhecimento, mas da aprendizagem também; no entanto, para que isto possa ocorrer devem-se conhecer os tipos de aprendizagem que fazem parte da abordagem cognitiva.

2.1.4 Tipos de aprendizagem organizacional

Tsang (1997) diz que a Aprendizagem Organizacional interessa-se por compreender o processo de aprendizagem, suas habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento, os quais induzem à reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer a aprendizagem.

No início dos estudos da AO assumia-se que as organizações aprendiam como os indivíduos aprendem, atribuindo uma capacidade humana (aprendizagem) a uma entidade não-humana, que é a organização; esta ação denomina-se antropomorfismo (LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2007). A pesquisa comportamental na AO resolve o antropomorfismo ignorando ou tirando das teorias de aprendizagem e assim definiram AO em termos de resultados (mudanças nos procedimentos operacionais padrões), no entanto, para a pesquisa comportamentalista o processo de aprendizagem é uma caixa preta, ou seja, algo que não se conhece.

Em contrapartida, os pesquisadores que assumem a abordagem cognitiva para entenderem a aprendizagem, tentam olhar como acontece o processo de aprendizagem. Argyris e Shön reconhecem que somente indivíduos podem agir como agentes de aprendizagem²⁴, eles sugerem que aprendizagem organizacional ocorre quando os sujeitos em nome da organização aprendem (LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2007). Por esta razão, este trabalho apresenta dois tipos de aprendizagem organizacional, ambas com abordagem cognitiva, para entender como acontece o processo de Aprendizagem Organizacional o primeiro de Crossan; Lane e White (1999) e o segundo apresentado por Friedman; Lipshitz e Overmeer (2003).

O primeiro tipo de Aprendizagem Organizacional apresentado é de Crossan; Lane e White (1999) consideram que a Aprendizagem Organizacional pode ser um instrumento de renovação estratégica para a organização a partir de dois aspectos: o primeiro denominado de

²⁴ Agentes de aprendizagem são aqueles que coletam a informação sobre uma tarefa ou problema particular, analisam esta informação, desenham conclusões e disseminam o produto de aprendizagem.

feedforward, reconhece que toda AO depende da aprendizagem individual. Este analisa a transferência de aprendizagem individual para a grupal, depois institucionalizada na organização em forma de sistemas, estruturas, estratégias e procedimentos.



Figura 11. Dois aspectos da renovação estratégica de AO

Fonte: Baseado em CROSSAN; LANE; WHITE, 1999

O segundo, denominado de *feedback*, relaciona o que tem sido aprendido e com os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos. Portanto, os autores admitem que a aprendizagem ocorra nos três níveis a partir do indivíduo, do grupo para a organização e vice-versa, conforme figura anterior.

Os níveis nos quais a aprendizagem se processa estão ligados por processos sociais e processos psicológicos denominados de intuição, interpretação, integração e institucionalização. O reconhecimento pré-consciente de um padrão ou possibilidades inerentes ao indivíduo é a intuição. A interpretação é realizada por meio de palavras e/ou ações, de um *insight* ou idéia de um indivíduo para os outros. A integração é o processo de desenvolver tanto visões compartilhadas entre indivíduos, quanto desenvolver uma ação coordenada, por meio de ajustes mútuos. A institucionalização é o processo que garante que as ações rotinizadas ocorram, sendo parte do conhecimento fixado pelos indivíduos e grupos dentro da organização por meio de sistemas, estruturas, procedimentos, e estratégias (CROSSAN; LANE e WHITE, 1999).

Relacionando os conceitos acima citados, os dois primeiros a intuição e a interpretação referem-se à fase de produção do conhecimento do modelo de ciclo de vida do conhecimento de Firestone e McElroy (2003) e os dois últimos “is”, ou seja, integração e institucionalização correspondem à fase de integração do conhecimento destes mesmos

autores. Fica evidente que a AO só ocorre com o completo ciclo de vida do conhecimento. Esta relação está apresentada na figura 12, a seguir.

Através de processos de *feedforward*, novas idéias e ações fluem do nível individual para o grupal e para o organizacional. Ao mesmo tempo, o que já foi aprendido volta do nível organizacional para os níveis individual e grupal, afetando a maneira como as pessoas agem e pensam.



Figura 12. Relação da aprendizagem com os processos sociais e psicológicos - Modelo dos 4Is.

Fonte: Baseado em CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; FIRESTONE; McELROY, 2003.

Para que o aprendizado se mova da interpretação para a integração (*feedforward*), é necessário substituir a aprendizagem individual pela aprendizagem entre indivíduos e grupos. Crossan; Lane e White (1999) sugerem integrar os mapas cognitivos construídos pelos sujeitos de maneira que seja desenvolvida uma compreensão comum entre os membros do grupo. No entanto, sabe-se que muitos aspectos dos mapas cognitivos são tácitos, comunicá-los necessita de um processo de trazê-los à tona, articular suas idéias e conceitos, e mesmo se isto fosse possível não significa necessariamente que haverá um entendimento comum, pois depende de processos psicológicos do sujeito.

A segunda interação problemática é entre a institucionalização e a intuição (*feedback*). A institucionalização pode expulsar a intuição (figura 12). A intuição em organizações estabelecidas com um alto grau de institucionalização requer “destruição criativa” (SCHUMPETER *apud* CROSSAN; LANE e WHITE, 1999), ou, deixando de lado, a ordem institucional na representação de variações que permitam que os discernimentos intuitivos e as ações que apareçam sejam perseguidos.

O segundo tipo de AO apresentado é o de Friedman; Lipshitz e Overmeer (2003) definem-a como sendo um processo de questionamento, por meio dos quais os membros de uma organização

desenvolvem valores de conhecimentos compartilhados, baseados na aprendizagem vicária. Esta definição é baseada em Argyris e Schön (1978), os quais introduziram três ciclos de aprendizagem organizacional o *single-loop learning*, o *double-loop learning* e o *deutero-learning* (figura 13).

O conceito de *single-loop learning*²⁵ baseia-se nas ações para realizar um objetivo, quando detectados ou verificados os erros nas normas existentes na organização, é feita uma comparação com as normas existentes e as necessárias para realizar a ação; os erros não são alterados definitivamente, apenas são adaptados para realizar a ação. Portanto, utiliza apenas o conhecimento explícito, a aprendizagem não ocorre na organização, mas pode ocorrer no sujeito (ARGYRIS, 2006, SMITH, 2001; McELROY, 2003).

No *double-loop learning* (figura 13) a organização detecta ou verifica os erros, compara as informações necessárias para corrigir os erros das normas em funcionamento, questiona, revisa e modifica as normas e valores, para melhor cumprir os objetivos, portanto ocorre uma interpretação compartilhada. Após realiza a mudança para cumprir a ação apropriada, utiliza o conhecimento cultural e objetivo, desencadeando a aprendizagem por meio da mudança dos modelos mentais dos indivíduos e da organização.

O terceiro ciclo de aprendizagem é denominado de deutero-learning (figura 13) o qual envolve aprender a aprender. Para Argyris e Schön (1978), as organizações precisam aprender a superar os dois primeiros ciclos de aprendizagem, visando alcançar o estágio deutero learning, para incrementarem a capacidade de aprendizagem a partir de contextos previamente estabelecidos. Argyris e Schön (1978) adotaram como base o conceito deutero learning (figura 13) utilizado por Gregory Bateson, para transmitir a idéia de aprendizagem a partir de um contexto prévio para aprender, o conhecimento subjetivo. Ele ocorre quando as pessoas questionam não apenas os fatos objetivos, mas também os motivos intrínsecos, os episódios anteriores, a própria capacidade de aprender e refletem sobre as falhas que inibiram a aprendizagem e aquelas que a facilitaram, em razão destas criarem novas estratégias para a aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; SMITH, 2001).

²⁵ A expressão utilizada não foi traduzida para manter a fidedignidade da informação.

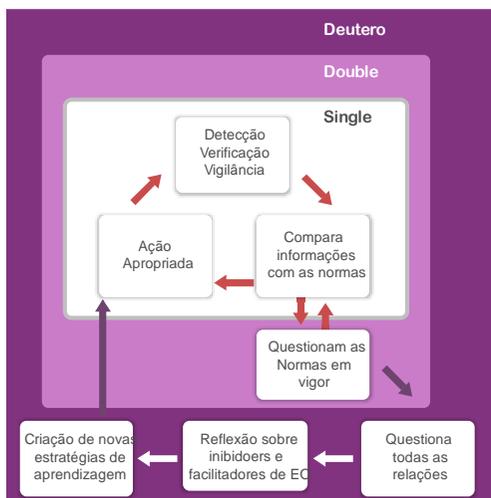


Figura 13. Single-loop learning, double-loop learning e deutero learning

Fonte: Baseado em ARGYRIS, 2006, SMITH, 2001; McELROY, 2003.

Dessa forma, podem-se desenvolver novas formas de aprender, contribuindo-se para a melhoria de funcionamento dos ciclos anteriores, portanto, o objeto de estudo é a própria aprendizagem. Segundo Lipshitz; Friedman; Popper (2007), a abordagem cognitiva estuda o mecanismo da Aprendizagem Organizacional.

A organização, para aprender, tem de possuir uma estrutura análoga ao sistema nervoso central, que possibilita aos membros (quem pode aprender) coletar, analisar, disseminar, aplicar informação e conhecimento. São denominadas de Mecanismos de Aprendizagem Organizacional (*Organizational Learning Mechanisms- OLMs*).

No caso da aprendizagem individual (figura 14), a informação é processada pelo sistema nervoso central, o qual produz no plano individual as mudanças no modelo mental e no comportamento individual.

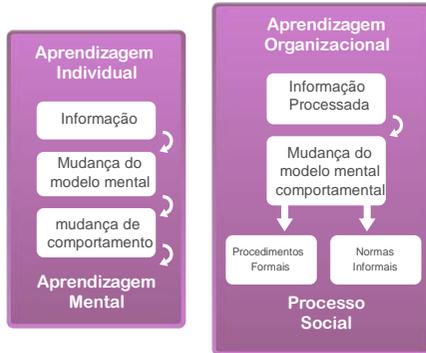


Figura 14. Relação da aprendizagem individual e organizacional
 Fonte: Baseado em LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2007.

No caso da organização, a informação é processada por um grupo de pessoas que interagem por meio dos OLMs, os quais produzem resultados no plano organizacional em forma de mudanças no modelo mental compartilhado; nos procedimentos formais; e normas informais. Correlacionando as duas aprendizagens, pode-se afirmar que a aprendizagem individual é mental, ou um processo cognitivo e a AO é primeiramente um processo social (LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2007), ambas estão representadas na figura 14 anterior.

Por meio da interação nos OLMs, aprendizagem e conhecimento individual são transformados em: mudanças nas rotinas organizacionais; procedimentos operacionais padrões; crenças compartilhadas e normas informais. Tipos de OLMs são definidos a partir de duas questões.

A primeira questão refere-se aos agentes de aprendizagem, que são aqueles que coletam a informação sobre uma tarefa ou problema particular, analisam esta informação, desenham conclusões e disseminam o produto de aprendizagem. Existem dois tipos de agentes: agentes internos de aprendizagem, os quais são comprometidos na aprendizagem e na performance da tarefa que faz e os agentes externos, que são pessoas que se comprometem com e promovem a aprendizagem a respeito das tarefas realizadas por outros.



Figura 15. Tipos de OLMs

Fonte: Baseado em LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2007.

A segunda questão refere-se à relação tempo e espaço entre a performance da tarefa e a ação de aprendizagem. Esta questão se refere à extensão, cuja aprendizagem da tarefa (coletar, analisar, disseminar informação) acontece ao mesmo tempo e lugar que o trabalho propriamente dito. Existem dois tipos de relação temporal, a aprendizagem online que acontece bem próximo à realização da tarefa, e aprendizagem off-line (figura 15 acima), que acontece em tempo e, frequentemente, em lugar diferente do trabalho. Estas duas questões gerarão os quatro tipos de OLMs: online e agente interno, online e agente externo, offline e agente interno e offline e agente externo. Os tipos de OLMs são representados na figura 15 (página anterior).

Este trabalho tenta fundir os dois tipos de AO apresentados, considerando nesta construção os Mecanismos de Aprendizagem Organizacional, na criação do sistema de Integração do Conhecimento.

2.1.5 Nova Gestão do Conhecimento- organizacional

Fundamentada nos tipos de conhecimento apresentados na figura 1, e em Firestone e McElroy (2003, p.5) na Nova Gestão do Conhecimento (NGC), na qual dividem o conhecimento em três tipos, baseados em Popper (1975), formula-se o quadro 7, a seguir.

No *World Knowledge* 1, que é genético, segundo Popper (apud FIRESTONE; McELROY, 2003, p.20), reside o conhecimento subjetivo, pois o sujeito nasce com conhecimento geneticamente codificado, que o habilita a interagir com o mundo externo e a aprender. Também residem nesse tipo de conhecimento os conhecimentos validados, que, segundo Firestone e McElroy (2003 p. 54), podem ser

chamados de avaliações dos conhecimentos postulados, e nunca provam nada como certo. Validar só é possível no *World Knowledge 1* (quadro 7). Postulados significam novas ideias que sucedem às velhas no pensamento e podem ser inovação.

Quadro 7. Três tipos de conhecimento

World Knowledge 1	World Knowledge 2	World Knowledge 3
Estruturas codificadas em sistemas físicos que permitem que estes objetos se adaptem ao ambiente. É considerado o Conhecimento Material.	Crenças e predisposição às crenças (na mente) fundamentadas em conhecimentos sobre o mundo, o bonito e o certo, que se acredita ter sobrevivido nos testes, avaliações e experiências. É considerado o Conhecimento Mental.	Formulações linguísticas compartilháveis, reivindicações do conhecimento sobre o mundo, o bonito, e o certo, que sobreviveram nos testes e avaliações pelo agente que adquire, formula, testa e avalia as reivindicações do conhecimento. É considerado o Conhecimento embutido em artefatos.

Fonte: Baseado em FIRESTONE; MCELROY, 2003 e POPPER, 1975.

O *World Knowledge 2* é um Belief Knowledge; a maioria deles não é reduzível à linguagem é predisposição de caráter e não é sequer consciente. É subjetivo no sentido que não pode ser codificado. Neste tipo de conhecimento estão embutidos os conhecimentos tácitos e culturais.

World Knowledge 3 são postulados do conhecimento: quando criados, podem existir fora dos temas pelos quais foram criados, e, em adição, são compartilháveis entre estes temas e outros que podem não deparar com eles até anos depois de sua criação. A objetividade dos conhecimentos criados reside na compatibilidade da natureza das reivindicações do conhecimento. Neste tipo de conhecimento estão os modelos, teorias, argumentos, descrições, declarações de problemas, etc., que sobreviveram a nossos testes e avaliações. No *World Knowledge 3* é que reside a Aprendizagem Organizacional e a Gestão do Conhecimento.

Na tentativa de definir a Gestão do Conhecimento (GC ou *Konwledge Management - KM*), Firestone e McElroy (2003, p.63) levantaram as principais definições:

- A definição de Malhotra olha o conhecimento como uma síntese de tecnologia da informação e inovação humana. [...] “essencialmente, este incorpora processos organizacionais que buscam combinação cingética de capacidade de processamento de dado e informação da tecnologia de informação, e uma capacidade criativa e inovativa dos seres humanos”. Nesta definição Malhotra afirma que o conhecimento organizacional é pessoal.
- Sveiby (*apud* FIRESTONE; MCELROY, 2003, p.64) considera a GC igual ao gerenciamento de pessoas, afirmando que, para os gestores do

conhecimento é igual a “processos, um complexo conjunto de habilidades, know-how, etc., que estão constantemente mudando”.

▪ Para Karl Wiig (*apud* FIRESTONE; McELROY, 2003, p.66) a GC deve ser considerada de três perspectivas com diferentes propósitos:

perspectiva de negócio – focado em por que, onde, e que extensão a organização deve investir em ou explorar conhecimento. [...]. Perspectiva de gerenciamento – determinar o foco, organizando, facilitando e monitorando práticas relacionadas ao conhecimento e atividades requeridas para atingir estratégias e objetivos de negócio. Perspectiva de mão-de-obra operacional – foca na aplicação das *expertises* para conduzir conhecimento explícito relacionado com o trabalho e tarefas.

A definição de Wiig é focada no *World Knowledge 2* e não orientada em direção ao gerenciamento, produção e/ou integração de *World Knowledge 3*.

▪ R. Gregory Wenig (*apud* FIRESTONE; McELROY, 2003, p.67) tem uma definição bem clara de GC, que “consiste na atividade focada na organização que ganha conhecimento por meio de sua própria experiência e da experiência de outros, e na aplicação judiciosa deste conhecimento para atingir a missão da organização”. Esta definição é forte em muitos aspectos de *World Knowledge 2*, porém não distingue a GC de processamento de conhecimento.

Na Nova Era da Gestão do Conhecimento de Firestone e McElroy (2003, p. 70) a “gestão do conhecimento é uma disciplina de gestão que visa melhorar o processamento do conhecimento organizacional”. Esta definição reduz a GC à definição de Processo de Gestão do Conhecimento que, conforme ensinam os autores, é

Uma interação em curso, persistente, proposital entre agentes humanos através da qual os agentes participantes gerenciam (manipulam, direcionam, governam, controlam, coordenam, planejam, organizam, facilitam, possibilitam, e dão poder) outros agentes, componentes, e atividades participantes no processamento do conhecimento básico (produção do conhecimento e integração do conhecimento), com o propósito de contribuir para a criação e manutenção de um sistema completo orgânico e unido, produzindo, mantendo, reforçando, adquirindo, e transmitindo o conhecimento base da empresa (FIRESTONE; McELROY, 2003, p.71).

Firestone e McElroy (2003) consideram o *World Knowledge 3*, no qual dado, informação e conhecimento são produtos que emergem do processo social dos sujeitos e tratam o conhecimento organizacional como um subconjunto de informação. O conhecimento organizacional consiste formalmente no que se acredita ser verdade, que pode ser

validado, e em qual mercado opera, ou seja, negócios, produtos, distribuição, vendas e marketing, somado aos postulados de conhecimentos embutidos na coletividade. Consiste também no know-how de conhecimento, sendo expresso linguisticamente ou por meio de comportamentos (McENROY, 2003).

Já o processo de gestão do conhecimento como um processo evolutivo, é ilustrado por Wu (2000) por meio de uma pirâmide (figura 16).

A base da pirâmide é o dado que, depois de atribuído significado, torna-se informação, que, por sua vez, deve ser colocado em um contexto para se tornar conhecimento; por último está a sabedoria que é a utilização do conhecimento acumulado pelo sujeito.

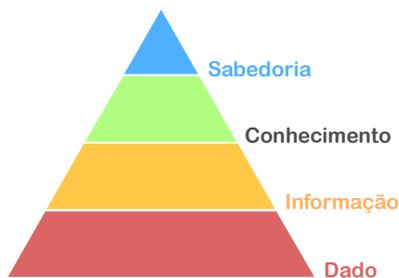


Figura 16. A pirâmide do conhecimento
Fonte: Adaptado de WU, 2000.

A pirâmide foi desacreditada, já que, para qualquer um dos itens, a informação está inserida; desta forma, a pirâmide dá lugar ao ciclo no qual dados e conhecimentos (tipos de informação) são gerados a partir de apenas informação (compromissos e interpretações), conhecimento, dados e problemas, como mostra a figura 17 a seguir. Esta distinção esclarece o conflito entre aqueles que acreditam em conhecimento mental e aqueles que acreditam no conhecimento embutido em artefatos.

No *World Knowledge 2*, novos conhecimentos são criados pela conversão do conhecimento, que passa pelo mesmo processo de validação e é falível; no entanto, é pessoal e psicológico (conhecimento cultural e tácito), logo não é diretamente comunicável, mas auxiliará na construção do conhecimento. A objetividade dos postulados de *World Knowledge 3* não depende de sua verdade (conhecimento objetivo), mas dos processos de validação, que exigem a explicitação e

compartilhamento desses postulados, assim como dos próprios critérios de validação. Este trabalho está situado nesse conhecimento.



Figura 17. Ciclo de vida do conhecimento

Fonte: FIRESTONE; McELROY, 2003, p. 19.

A Gestão do Conhecimento apresenta pelo menos três pontos de vista. O primeiro ponto de vista é de Mark Koenig (apud FIRESTONE; McELROY, 2003) o qual vê a GC como um campo originariamente dirigido pela Tecnologia da Informação. O segundo é vista por meio dos fatores humanos, da AO, e pela criação do conhecimento por meio da conversão do conhecimento tácito para o explícito. O terceiro ponto de vista coloca a GC como estágio de acertos e gerenciamentos de conteúdos através de construções e uso de taxonomias, e, como o primeiro, é tendencioso em direção à tecnologia da informação.

O primeiro ponto de vista analisa a terceira geração, que parece mais uma extensão da primeira, pois o desenvolvimento de taxonomias não é novo nem surgiu depois do estágio 2. Portanto, para Koenig (apud FIRESTONE; McELROY, 2003), a terceira geração de GC existe porque as pessoas descobriram que não podem nem compartilhar, nem criar conhecimento sem um bom navegador na web para as auxiliarem. A maior dificuldade do assunto é a inexistência de um modelo conceitual para o desenvolvimento futuro da GC.

O segundo ponto de vista é de Snowden que vê a primeira geração como a da “informação para auxiliar decisões” (apud FIRESTONE; McELROY, 2003, p.94), na qual o foco era distribuir informação para tomadores de decisão em tempo. A segunda geração iniciou em 1995 com a popularização do Modelo Seci de Nonaka e Takeuchi (1997).

Em seus estudos, os autores desenvolvem um modelo de conversão do conhecimento ancorado no “pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e conhecimento explícito” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.67). O modelo apresenta quatro modos de

conversão do conhecimento. A figura 18 a seguir demonstra os quatro modos, denominados como Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (Seci), que constituem o coração do Processo de Conversão do Conhecimento.

A Socialização é um processo de compartilhamento de experiências por meio dos conhecimentos tácitos. Os aprendizes instruem-se com seus mestres, não por meio da linguagem, mas sim através da observação, imitação e prática. É extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo, sem alguma forma de experiência compartilhada.



Figura 18. Quatro modos de conversão do conhecimento
Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.69.

A Externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, normalmente é orientada pela metáfora e/ou analogia. A Combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Na organização, isso ocorre quando gerentes de nível médio desmembram e operacionalizam visões empresariais.

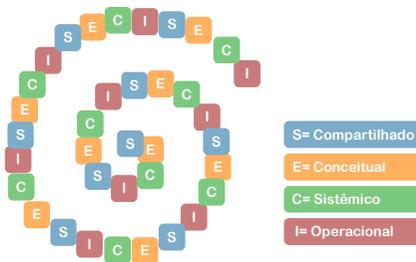


Figura 19. Espiral da Criação do Conhecimento

Fonte: Baseado em NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

A Internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessário a verbalização e a diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando assim seu conhecimento tácito, ou seja, aprendendo.

O conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é naturalmente diferente. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.80) a Socialização gera o “conhecimento compartilhado”, a Externalização gera o “conhecimento conceitual”, a Combinação dá origem ao “conhecimento sistemico” e, a Internalização produz o “conhecimento operacional”. Estes conteúdos do conhecimento se interagem na espiral de criação do conhecimento como demonstrado na figura 19 anterior.

O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) é criticado porque explica a conversão do conhecimento, por meio do conhecimento explícito e tácito, o qual Snowden (*apud* FIRESTONE; MCELROY, 2003) afirma ser falho, pois falta a inclusão do conhecimento cultural, objetivo (nos artefatos) e subjetivo (nas mentes), pois, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma visão dualística no entendimento da relação entre o conhecimento tácito e o explícito. Com isso, o número de categorias passíveis de conversão passa de quatro a vinte e cinco; no entanto, numa análise mais detalhada deveriam ser demonstradas apenas dezessete, porquanto só estas são viáveis (figura 20).

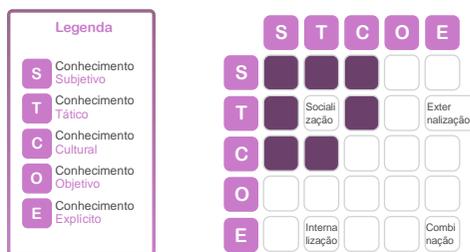


Figura 20. Proposta de modos de conversão de conhecimentos

Fonte: Baseado em Snowden (*apud* FIRESTONE; McELROY, 2003) com inserção do Modelo Seci de NONAKA; TAKEUCHI, 1997.

David Snowden (*apud* FIRESTONE; McELROY, 2003) afirma que o trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) centra-se na criação do conhecimento, ou produção do conhecimento, e só secundariamente na conversão do conhecimento. O problema está na visão que têm sobre a conversão e a criação do conhecimento como único contexto. No ponto de vista da Nova Geração do Conhecimento, acredita-se que a conversão somente produz crenças e conhecimento psicológico, visto que é somente um subprocesso na produção do conhecimento e nos postulados de conhecimento. A terceira geração de Snowden ainda está por vir, e, segundo ele, será nela que o “conhecimento é visto paradoxalmente como coisa e fluxo” (*apud* FIRESTONE; McELROY, 2003, p.94).

A criação do conhecimento ocorre a partir da: relação do indivíduo com outros, na conversão do conhecimento, é estudada pela gestão do conhecimento; relação do indivíduo com o objeto, discussão feita pela teoria do conhecimento; criação do conhecimento pelo próprio indivíduo, estudada pela ciência da cognição (SABBAG, 2007, p.64). Outra espiral acontece por meio da conversão, produção e integração do conhecimento; ou seja, a criação, a esquematização e a validação para resultar no aprendizado (SABBAG, 2007).

Cada relação gera diferentes conteúdos de conhecimentos e a interação entre estes conteúdos gera a espiral do conhecimento. Sabbag (2007, p.64) afirma que “a criação é uma fase: branda, imaginativa e pouco estruturada, além de fugaz”. Para que a espiral aconteça, são necessárias a conversão, a produção e a integração do conhecimento. Em síntese, “o saber começa com a criação, passa pela esquematização e pela validação para resultar no aprendizado” (SABBAG, 2007, p65). As quatro etapas

do processo geram a espiral ascendente do conhecimento, para o desenvolvimento da espiral, a organização deve respeitar 5 condições:

- A **intenção** é o direcionamento que dá sentido a metas e propósitos organizacionais de gerar conhecimento.
- A **autonomia** propicia sistema auto-referenciado, gerando flexibilidade e automotivação em equipe auto-organizada.
- A **flutuação e caos criativo** caracterizam-se por precipitar o colapso organizacional, que possibilita questionamento dos conhecimentos existentes.
- A **redundância** é o compartilhamento de informações que transcendem as exigências operacionais dos sujeitos e, se organizada de forma equilibrada, proporciona compreensão em nível individual do contexto organizacional.
- Finalmente, a **variedade de requisitos** incide sobre a diversidade interna e externa à organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O terceiro ponto de vista, que esta tese focará, é o de Mark W. McElroy (*apud* FIRESTONE; McELROY, 2003, p.97) baseado no trabalho feito pelo Knowledge Management Consortium International (KMCI). Este vê a primeira geração como o lado da oferta do conhecimento, primariamente integrando (fornecendo) conhecimento, foi criado por meio da distribuição, compartilhamento do conhecimento e outras atividades integrativas. Esta visão vê a segunda geração surgindo na metade da década de 90 e foca não somente o lado da oferta do conhecimento, como também o compartilhamento do conhecimento, ou seja, o lado da demanda do conhecimento. Este foco combina Produção e Integração do Conhecimento e assim define a característica da Segunda Geração da Gestão do Conhecimento (*Second Generation Knowledge Management - SGKM*), ou alternativamente, a Nova Gestão do Conhecimento (*NGC ou The New Knowledge Management - TNKM*). Caracterizada pela implementação estratégica para a aprendizagem, produção e integração do conhecimento organizacional, sua teoria diferencia o processo de conhecimento e o ciclo de vida do conhecimento (*Knowledge Life Cycle*) em sistemas humanos vivos (McENROY, 2003).

Esta tese foca a Segunda Geração do Conhecimento, do ponto de vista de Mark W. McEnroy (2003), porque trata da Integração do Conhecimento, sendo a condição para que ocorra a AO no Ciclo de Vida do Conhecimento, base para a aplicação da NGC.

Os estudiosos começam a aceitar que GC trata da gestão do modelo de *Knowledge Life Cycle (KLC)*, que distingue o processo de Produção do

Conhecimento do processo de Integração do Conhecimento, e como os dois processos são incluídos no comportamento de processamento do conhecimento.

O *KLC*, então é um modelo descritivo de como o conhecimento é produzido e integrado na organização. Como tal, este não é um modelo normativo ou prescritivo. É um modelo do que é e não do que deveria ser. É uma tentativa, portanto, de descrever um padrão natural associado com o aprendizado individual e coletivo no sistema social humano (FIRESTONE; McELROY, 2003, p.197).

Por sua vez, estes processos fundamentais são divididos em quatro subprocessos para cada processo.

Na Produção do Conhecimento (Figura 21) ocorre o lado da demanda do conhecimento. Ela envolve o aprendizado individual e grupal, a aquisição de informação, a formulação de postulados de conhecimento, sua codificação e validação. Como resultados desse módulo são produzidos postulados de conhecimento codificados, falsificados e sobreviventes, bem como os correspondentes metapostulados de conhecimento. Todos são componentes do conhecimento organizacional, que devem se integrar.

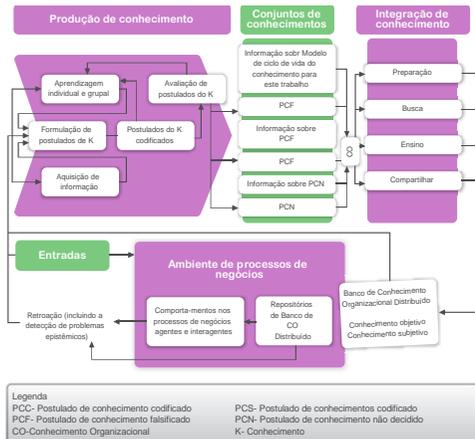
Na Integração do Conhecimento ocorre o lado da oferta do conhecimento. Esta engloba a preparação, a busca, o ensino e o compartilhamento do conhecimento entre os sujeitos. Quando os conhecimentos são integrados formam o Banco de Conhecimento Organizacional Distribuído (figura 21, a seguir à direita), por meio dos conhecimentos objetivos e subjetivos dos integrantes, que por sua vez serão fonte para a retroalimentação para nova produção de conhecimento e destino final dos processos que utilizam o conhecimento, ou seja, todos os Processos Comportamentais de Negócios dos Agentes Interativos.

No ambiente de processos de negócios é que o conhecimento é realmente usado. É composto por ciclos de execução decisória, que produzem conhecimentos regulatórios, por meio do comportamento dos Repositórios²⁶ de Banco de Conhecimento Organizacional Distribuído (Figura 21, retângulo roxo), pelos agentes internos e externos que afetam ou influenciam o desenvolvimento ou a condição um do outro. Quando esse conhecimento regulatório falha, utiliza-se um processo de tentativa

26 RBCOD- pode ser formado por repositórios humanos (a memória humana tratada como repositório de gravações parciais e de experiências passadas modificadas) ou físicos (meios digitais, artefatos, mídias impressas...).

A Perspectiva de Tomada de Decisão e Adaptação Organizacional²⁶, baseada em Tolman's - 1932 - e adaptada por March e Simon -1958 - (PAWLOWSKY, 2003).

de erro e acerto, a Retroação, a qual, é composta de muitos ciclos decisórios, motivada pelo sistema de incentivos de aprendizagem e direcionada para o fechar o ciclo; a partir da decisão reinicia-se o



processo.

Figura 21. Modelo de Ciclo de Vida do Conhecimento
Fonte: FIRESTONE; McELROY, 2003, p.52.

Observa-se que o KLC é um ciclo de vida de problemas no contexto organizacional, formado de vários ciclos decisórios, que podem gerar novos problemas e originar ciclos de conhecimento de diversos níveis. Firestone e McElroy (2003) acreditam que a meta da GC é atingir e manter a inovação sustentada, no processamento do conhecimento, e que, para realizar estes objetivos, as organizações precisam abrir o processo do conhecimento, incluindo todos os subprocessos, desta forma pode-se propiciar uma gestão efetiva.

2.2 QUESTÃO DA GESTÃO

A gestão de muitas das organizações brasileiras continua sendo feita como se nada tivesse mudado nestes últimos anos, e o resultado é uma inadequação ao tempo e espaço do século XXI.

O engenheiro Frederick Taylor, em 1903, estudou as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimentos²⁷, na época em que estava implantando o sistema de

²⁷ “T&M é o setor da área de organização e métodos (O&M) ou engenharia industrial que define o método científico e o tempo necessário para a realização de determinado

pagamento por peça ou por tarefa.

Ele [Taylor] identificava o trabalho a ser feito, decompunha-o em suas operações individuais, designava a maneira certa de realizar cada operação e, finalmente, reunia as operações, desta vez na seqüência em que poderiam ser realizadas mais rapidamente e com maior economia de tempo e movimentos [...] (CHIAVENATO, 2000, p.53).

Taylor, em 1911, chegou à conclusão de que se houvesse a reestruturação do trabalho braçal deveria ser feita também uma estruturação geral da empresa. Criou um sistema educativo que instruía o empregado como realizar a tarefa, “extraiu a idéia da maximização da eficiência industrial com base na maximização da eficiência²⁸ de cada uma das tarefas elementares” (CHIAVENATO, 2000, p.54).

Pelo lado dos trabalhadores, houve, desde o início, uma certa resistência à aceitação da cronometragem e dos métodos definidos pela gerência. Os trabalhadores acham que isso os oprime e reagem, descumprindo regras estabelecidas, desregulando máquinas e prejudicando intencionalmente a qualidade. Partindo do nível de resistência individual, chegam-se aos movimentos coletivos e sindicais que questionam, em menor ou maior grau, o poder gerencial dentro das fábricas, para determinar-lhes o que deve ser feito, nos mínimos detalhes, sem dar-lhes a menor satisfação. Dessa forma, os trabalhadores, de certa forma sentem-se moralmente desobrigados a seguir esses padrões, dos quais não participaram em nenhuma etapa de sua elaboração (IIDA, 2001, p.5).

Taylor dizia que “todo possível trabalho cerebral deve ser banido da oficina e centrado no departamento de planejamento ou projeto” (BRAVERMAN, 1987, p.103), com o que o operário foi esquecendo o ofício e acabou por não ter nenhuma participação no melhoramento do processo.

Essa desumanização do processo de trabalho, no qual os trabalhadores ficam reduzidos quase ao nível de animal, é isenta de propósito e impensável em trabalho auto-organizado e automotivado. “A primeira implicação deste princípio é que a ‘ciência do trabalho’, de Taylor, nunca devia ser desenvolvida pelo trabalhador, mas sempre pela gerência” (BRAVERMAN, 1987, p.104).

Ao mesmo tempo que Taylor formulava a Administração Científica, Henri Fayol formulava a Teoria Clássica da Administração. As duas

trabalho” (CHIAVENATO, 2000, p.81).

²⁸ Eficiência é a capacidade de fazer as coisas bem-feitas e corretamente de acordo com o preestabelecido. Corresponde a 100% do tempo padrão estabelecido pelo estudo de T&M (CHIAVENATO, 2000).

tinham como objetivo a eficiência das organizações. A segunda caracteriza-se “pelo enfoque prescrito e normativo” (CHIAVENATO, 2000, p.87), define a função do administrador e quais os princípios gerais da sua atividade. Fayol utilizava as palavras administração e organização como sinônimas, mas as distinguia. Chiavenato (2000, p.85) relata que para Fayol a administração era “um conjunto de processos entrosados e unificados” que envolve “previsão, comando e controle”, sendo a organização “estática e limitada”, caracterizada pela divisão de trabalho em especificidades cada vez menores.

No livro Administração Industrial e Geral de Fayol estão descritos os 14 “princípios gerais” para a Administração que devem ser flexíveis, pois “não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida” (FAYOL, 1970, p.39), Chiavenato os resume e está apresentado no quadro 8 abaixo.

Dos itens abaixo, alguns podem ser aplicados de diferentes maneiras em projetos também distintos, como já dizia Fayol, “tais princípios serão, pois, maleáveis e suscetíveis de adaptar-se a todas as necessidades”, excluindo-se uns itens e incorporando-se outros, quando houver necessidade. Lembra-se que “organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a (sic) seu funcionamento” (FAYOL, 1970, p.79). Quanto ao organismo social ele lembra que “a harmonia e a união do pessoal de uma empresa são uma grande fonte de vitalidade para ela” (FAYOL, 1970, p.41).

À medida que os modelos descritos não respondem as exigências da atualidade, emergem estudos sobre novas práticas de gestão, estas apóiam-se em termos e expressões como: integração, abordagem sistêmica, procedimentos de comunicação, estrutura organizacional, tomadas de decisão, inovação, criatividade, mudança constante, flexibilidade, mudança de atitude e aprendizagem.

Nobrega (2004, p.15) diz que a “gestão é a disciplina que torna produtivos os ‘saberes’ de vários campos do conhecimento. É por meio dela que as outras inovações produzem seus efeitos”. A gestão, administração e gerenciamento é a condução racional de pessoas e recursos relativos à organização para fazer cumprir as metas traçadas com eficiência (MARTINS; MERINO, 2008; BATEMAN; SNELL, 2006), ou seja, intervir para gerar resultados.

Quadro 8. Princípios Gerais de Administração de Fayol

Princípios de Fayol	Características
Divisão do trabalho	No aluno, visando as habilidades interacionais às relações interpessoais e intergrupais.
Autoridade e responsabilidade	Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência.
Disciplina	Depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
Unidade de comando	Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
Unidade de direção	Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
Subordinação dos interesses individuais aos gerais	Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
Remuneração pessoal	Deve haver justa e garantida satisfação para empregados e para organização no que diz respeito à retribuição.
Centralização	Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
Cadeia escolar	É a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em razão do princípio de comando.
Ordem	Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
Equidade	Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
Estabilidade de equipe	A rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
Iniciativa	A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
Espírito de equipe	A harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Fonte: Baseado em CHIAVENATO, 2000, p.86-87.

Se organização é uma estrutura dinâmica e complexa no compartilhamento de um propósito comum, com recursos para a realização destes, e formada por meio de um arranjo estruturado, coordenado e sistemático de uma equipe (MONTANA e CHARNOW, 2000; GRIFFIN, 2007; BATEMAN e SNELL, 2006), precisa de coordenação, ou seja, de um ou mais gestores para organizar sua estrutura física, humana e econômica. O gestor resolve problemas fazendo escolhas racionais entre alternativas e ferramentas de usos, tais como: análise econômica, avaliação dos riscos, vários critérios de decisão, simulações e custos. (BOLAND Jr; COLLOPY, 2004). Simplistamente este é o papel do gestor, já que organizar significa “dividir cada tarefa em tarefas menores, atribuí-las a pessoas ou grupos e coordená-las entre si” (MAXIMIANO, 1995, p. 254).

Para Martins e Merino (2008, p. 99), o gestor atual deve tomar decisões

de forma rápida e fundamentada, com foco na obtenção de resultados, que seja eficaz, tenha alta probabilidade de sucesso, e que procure rentabilidade por meio de ações focadas no mercado e na otimização do uso dos ativos, que assuma responsabilidades com base nos objetivos da organização, desenvolva planos de ação, promova o trabalho em equipe e

conduza colaboradores aos objetivos, deve ainda ser capaz de tomar decisões fundamentadas e conforma seu nível de responsabilidade e papel na organização.

Para Angeloni (2008), os líderes²⁹ atuais devem explicar os resultados a serem atingidos e ajudar os colaboradores a descobrir como fazer, ou seja, são apenas facilitadores do processo, após, analisam o resultado produzido e realizam o *feedback* aos colaboradores. Devem reunir seus colaboradores para facilitar a troca de idéias, que serão transformadas em ações concretas, com resultados precisos. Como são os colaboradores que executam todas as tarefas, provavelmente em equipe, e possuem autonomia para trocar ideias entre seus pares, o líder não tem, como prioridade, estar presente no trabalho todo o tempo, pois os colaboradores conseguem obter o mesmo resultado na sua ausência, por meio dos controles preestabelecidos. Portanto, a estrutura organizacional não pode ser piramidal, ela deve ser tratada como um organismo vivo e logicamente sistêmico; assim, o administrador deve:

Formular estratégias que permitam alcançar os objetivos por parte de todos aqueles que participam da organização e investir no desenvolvimento de pessoas, considerando-as como seres integrais, únicos, criativos e flexíveis às turbulências externas do mundo complexo e dinâmico (ANGELONI, 2008, p. 48)

A partir desse aspecto pode-se levar a gestão de uma organização a atingir práticas sociais internas mais relevantes como a autogestão. De acordo com Ponte Júnior (JUSTINO, 2002, p.18), a autogestão “é uma ação reflexiva de sujeitos ativos que estão se propondo pensar e agir diante de um determinado contexto das relações de trabalho”. Assim, o trabalhador apto para trabalhar com a autogestão é diferente daquele adaptado aos modelos taylorista e fayolista.

De acordo com Nascimento (2004) e a Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária (Anteag), a autogestão do trabalho é um “ideal” político de prática social e de democracia econômica, que associa um modo de produção organizada e uma perspectiva de transformação social à gestão coletiva. Ou seja, o planejamento e execução das tarefas passam a ser função do grupo, sendo os objetivos coletivos determinantes da atuação individual. O trabalho é pensado, decidido e realizado de forma igualitária quanto a direitos, responsabilidades e participação, sendo que “a essência da

²⁹ “A função gerencial que envolve os esforços do administrador para estimular um alto desempenho por parte dos funcionários” (BATEMAN; SNELL, 2006, p. 17).

autogestão como prática social consiste na repartição do poder e do ganho, na união de esforços e no estabelecimento do agir coletivo a partir da cooperação qualificada” (FORMENTINI; FORNASIER).

Este “ideal” expressou-se de diferentes formas na história; em todas elas, os trabalhadores almejavam a possibilidade de constituir uma sociedade igualitária. No século XIX, Karl Marx defendia a “Associação dos produtores livres e iguais” (NASCIMENTO, 2004, p.02), declarando-se favorável às cooperativas de produção, nas quais a decisão de gestão e controle, os mecanismos, produtivos sociais, políticos e ideológicos eram realizados por todos os participantes, o que constituía um repúdio ao assalariamento.

De acordo com Cedeño (1999), o termo autogestão pode ter origem na Revolução Russa anarquista, ou na tradição servo-croata que reservava a administração das fábricas aos próprios trabalhadores, na Iugoslávia. A expressão tornou-se conhecida nos anos 60s, quando a França traduziu a expressão "samoupravlje" por "autogestion”.

Para Corrêa (*apud* NASCIMENTO, 2004, p.05), “até a década de 70”, as organizações tinham suas “gestões administrativas e de recursos humanos” apoiadas no modelo de Taylor; depois disso ocorreu a desindustrialização em diferentes países e “o desemprego estrutural em massa voltou a ser uma constante na vida dos trabalhadores”.

A partir da associação da desindustrialização com o desemprego surgiram diferentes maneiras de exclusão social. No Brasil, a tentativa de amenizar a crise das relações de trabalho e a exclusão social deu origem a organizações da sociedade civil baseadas no princípio da solidariedade,

[...] organizadas sob a forma de cooperativas, associações, empresas autogestionárias, redes de cooperação, complexos cooperativos, entre outros, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário (BRASIL).

A economia solidária, que compreende práticas econômicas e sociais, é uma forma de organização tão importante politicamente no Brasil, que levou à criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária vinculada ao Ministério do Trabalho e Emprego em 2003, com o encargo de realizar “um mapeamento da economia solidária no Brasil [...]” e oferecer “subsídios nos processos de formulação de políticas públicas” (BRASIL). Por obra das organizações de economia solidária instituem-se grupos de pessoas excluídas do trabalho formal, as quais se organizam

por meio do trabalho, muitas vezes artesanal, para geração de renda, possibilitando a reinserção social.

“A autogestão tem como mérito principal não a eficiência econômica (necessária em si), mas o desenvolvimento humano que proporciona aos praticantes” (SINGER, 2002, p. 21). Nos números apresentados no Fórum Social Mundial (FSM³⁰) de 2004 pode-se observar o crescente número de “[...] experiências de trabalho autogestionário e solidário de todo o mundo demonstrando o caráter universal desta alternativa de organização da economia e do trabalho sem exploradores e explorados [...]” (FORUM SOCIAL MUNDIAL, 2004).

Em contrapartida, a heterogestão impossibilita a participação dos colaboradores, porque a empresa é gerida a partir da burocracia hierárquica autoritária, quanto ao acesso à informação (SINGER, 2002). O nível mais alto da organização é aquele que possui mais informação, os níveis mais baixos são informados apenas do essencial para cumprir suas tarefas – não participam das decisões da empresa. A lógica da organização burocrática atual é a concentração do saber no setor administrativo e a falta dele no setor de produção. Nessa relação, a organização é um vínculo social entre dominantes e dominados, no qual ocorre um rígido controle da comunicação (FORMENTINI; FORNASIER).

A heterogestão, para atingir um alto grau de lucratividade, necessita alavancar a cooperação dos seus colaboradores, que estão agrupados em setores e a ascensão de um depende da informação que pode estar a cargo de um colega competidor. A competição entre colaboradores e entre setores, mesmo quando gera maior lucratividade, pode prejudicar o funcionamento da organização; o difícil é distinguir a competitividade saudável da destrutiva, no entanto a competitividade dos colaboradores pode contribuir para a criação de uma organização mais competitiva e conseqüentemente mais lucrativa (SINGER, 2002).

As formas de gestão de uma maneira ou de outra atribuem poder, que é “a relação entre os sujeitos humanos que, com base na produção e experiência, impõe a vontade de alguns sobre os outros pelo emprego potencial ou real de violência física ou simbólica” (CASTELLS, 2000, p.33), sendo que toda organização é caracterizada, simultaneamente, por

30 O FSM “é um espaço de debate democrático de idéias, aprofundamento da reflexão, formulação de propostas, troca de experiências e articulação de movimentos sociais, redes, ongs e outras organizações da sociedade civil que se opõem ao neoliberalismo e ao domínio do mundo pelo capital e por qualquer forma de imperialismo” (FORUM SOCIAL MUNDIAL).

ordem e desordem. Ordem, à medida que congrega repetição, regularidade e redundância, e é capaz da auto-regulação, para a preservação de estabilidades. E desordem, pois é também produtora de eventos, de perturbações, de desvios, de ruídos – de instabilidade. Esta característica reforça a dinâmica não-linear das organizações (BAUER, 2008) e sua constante reconfiguração da rede de poder pode representar os movimentos políticos no seu interior, permitindo uma compreensão da relação entre organização e seus membros.

A hierarquia é um dos pilares para a dominância utilizada pela burocracia weberiana. Max Weber (*apud* FOUNTAIN, 2001) retrata a burocracia como a única forma de organização capaz de enfrentar a complexidade da empresa moderna. Considerando-se o ponto de vista dos tomadores de decisão em suas atividades em instituições altamente burocratizadas. Uma das maiores limitações da burocracia weberiana é a falta de humanidade.

A definição de burocracia weberiana permeia a estrutura lógica da sociedade burocrática no século XX. Nos últimos oitenta anos, a delimitação de jurisdição fornece a base na qual os teóricos têm desenvolvido poderosos conceitos de divisão de trabalho, direcionamento funcional, e, como resultado, uma clara fronteira jurisdicional. Os elementos centrais da burocracia, conforme Fountain (2001) são:

- **Coordenação** – A coordenação complexa é atingida somente por meio da capacidade cognitiva de um sujeito sozinho. A partir do momento que grupos maiores assumem soluções de problemas mais complexos, requer o uso da padronização.
- **Padronização** – É uma forma de racionalização, por ser um meio de controle e melhora de desempenho.
- **Padronização de pessoas** – A socialização de pessoas (através de treinamento, incentivos, seleção etc.) é uma forma de racionalização.

Um dos elementos centrais da burocracia, a hierarquia é baseada nos estudos de antropólogo Cristopher Boehm, ele defende que somos feitos para operar em ambientes hierárquicos. A hierarquia é uma forma eficiente de distribuir recursos escassos entre os membros de um grupo sem o uso da violência. Por isso, tende-se a disputar as posições no topo (que são sempre escassas), e os que estão na base tendem a formar alianças para controlar o poder dos que detêm *status* superior, em um processo que o autor chama de “hierarquias de dominância reversa” (SIMI).

As hierarquias produtivas são alianças entre sujeitos para produzir resultados, pois seria impossível obter melhores resultados a partir do trabalho separado de cada um deles (SIMI). Dessa forma, pode-se justificar que as organizações colaborativas familiares, que encontram nos seus membros capacidades diferentes, ao se associarem consigam contribuir como gestores, muitas vezes capacitados em distintos setores da organização.

Pelo que se entende, a autogestão não promove a eficiência econômica, em contrapartida, a heterogestão tem como foco principal a lucratividade; porém, a primeira estabelece para si o desenvolvimento humano, importante aspecto nesta sociedade, pois o trabalhador que continuar sem aprendizagem e conhecimento, provavelmente não terá como sobreviver; portanto, as duas opções possuem vantagens e desvantagens.

Como relata Singer (2002), são poucos os sujeitos que aceitam receber ordens por toda a vida, porém, no Brasil de hoje, pela pouca escolaridade e baixa qualidade do ensino, são poucos os que têm conhecimentos e habilidades suficientes para assumir uma liderança. Esta realidade torna-se problemática para as organizações colaborativas,.

Manzini (2008) trata as organizações colaborativas como sendo constituídas a partir da necessidade de resolução de alguma dificuldade ou necessidade do cotidiano. Para ele são aquelas que desafiam os modos tradicionais de fazer, mudando o modo como os sujeitos tentam resolver os problemas. Esses sujeitos reorganizam e combinam elementos, formulam novas maneiras de fazer e novos modos de vida, e encontram novas oportunidades, portanto são considerados colaborativos e criativos.

Quando estes sujeitos encontram espaço produtivo na família ou em comunidades, que valorizam a herança do conhecimento, os padrões de comportamento e as formas organizacionais, o agrupamento torna-se dinâmico e autogerido para obter os resultados esperados.

Provavelmente, então, o conhecimento é disseminado com facilidade, proporcionando aumento nas relações pessoais e interpessoais, na elevação dos aspectos econômicos e culturais, sendo mais uma das características das organizações colaborativas. Estas têm como objetivo a produção e serviços realizados por meio das relações interpessoais verdadeiras, de confiança mútua, nas quais os interesses individuais, sociais e ambientais são construídos a partir de idéias, valores, normas e crenças compartilhadas, e praticam uma gestão socialmente construída

(MORGAN, 1996).

Por isso, percebeu-se que a autogestão desejada é aquela que o planejamento e execução das tarefas são funções do grupo, da mesma maneira que os direitos, responsabilidades e participação no escopo administrativo e econômico da organização, com vistas à lucratividade. Porém, a autogestão não pode ser factível em uma organização, já que tem por objetivo a não lucratividade e que aceita a inserção de indivíduos não qualificados no ambiente de trabalho. Também não deve ser de heterogestão, pois este é gerido pela burocracia hierárquica autoritária, já que nestas a informação não é disseminada entre seus pares, não condizente com organizações colaborativas.

Portanto, a gestão híbrida deve ser aplicada em organizações que desejam ser colaborativas, pois estas estão apoiadas na valorização do ser humano, nas relações pessoais e interpessoais, incentiva a integração dos participantes objetivando fins lucrativos. No entanto, o fator limitante é a cultura individual e a cultura organizacional instalada nas organizações brasileiras atuantes, pois estas limitam a produção de novos conhecimentos e a integração deste por meio da aprendizagem (FORNASIER; DEMARCHI; MARTINS, 2010).

2.3 CONHECIMENTO DE *DESIGN*

Segundo a conceituação tradicional *design* difere do artesanato pelo fato de que o designer projeta e o artesão produz mecanicamente, de preferência em série. Esta é uma das primeiras definições de design, cujo termo foi, primeiramente, utilizado no século 17, registrado no *Oxford English Dictionary*. *Design* é a atividade que atua nas fases de definição de necessidades, concepção e desenvolvimento de projetos, visando sua adequação às necessidades do usuário e às possibilidades de produção. Pelo *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (HORNBY, 2005) “*design*” pode ser adjetivo enquanto forma, desenho, plano ou modelo, padrões, plano ou intenção. Enquanto verbo pode ser traduzido como: decidir como realizar algo por meio de desenho, planos ou modelos; pensar e planejar um sistema, ou um caminho para fazer, com um propósito específico.

Pelo menos desde 2003, o *Internacional Concil of Societies of Industrial Design*³¹ – (*Icsid*), numa abrangência praticamente mundial, define o design da seguinte forma: atividade criativa cujo objetivo é determinar

³¹ Fundada em 1957, com sede em Montreal no Canadá, é uma organização sem fins lucrativos que promove ações de design em mais de cinquenta países.

as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente. Por propriedades formais não se deve entender apenas as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais que fazem de um objeto (ou de um sistema de objetos), uma unidade coerente, do ponto de vista tanto do produto como do consumidor. O *design* abrange todos os aspectos do ambiente humano condicionado pela produção industrial. Em relação à tarefa: busca descobrir e avaliar relacionamentos estruturais, organizacionais, funcionais, expressivos e econômicos, com a tarefa de:

- realçar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global).
- proporcionar benefícios e liberdade à comunidade individual e coletivamente por meio dos usuários, produtores e protagonistas finais do mercado (ética social).
- dar suporte à diversidade cultural apesar da globalização (ética cultural).
- fornecer produtos, serviços e sistemas, de forma expressiva (semiologia) e coerente (estética) com suas complexidades peculiares.

Ainda para o *Icsid*, o *design* refere-se aos projetos de produtos, de serviços e de sistemas, com as ferramentas das organizações e a lógica introduzidas pela industrialização; portanto, o *design* não é mais definido como um processo que resulta em produtos realizados por processos seriados.

Assim, o projeto é uma atividade que envolve um amplo aspecto das profissões das quais produtos, serviços, gráficos, interiores e arquitetura fazem parte. Juntas, estas atividades devem realçar, com outras profissões relacionadas, o valor da vida. Conseqüentemente, o *designer* não projeta simplesmente bens ou serviços para empresas, ele pratica uma profissão intelectual, o que implica em ações determinadas pela ética e moral (*Icsid*).

A atuação do *design* no mercado e na indústria pode ser tratado como design industrial, que é um “serviço profissional de criação e de desenvolvimento de conceitos e de características que otimizam a função, o valor e a aparência de produtos e de sistemas no interesse comum do usuário e do fabricante” (*Idsa*). De acordo com Mozota (2003), o objetivo de *design* da *International Design Society of América (Idsa)*³² é “otimizar a função, valor e aparência dos produtos, para o

³² *Idsa* é uma sociedade conduzida por membros *designers* para o fortalecimento do *design* de produto, *design* industrial, *design* de interação, dos fatores humanos, ergonomia, pesquisa de gestão de *design* e outros campos relacionados ao *design*.

benefício mútuo do usuário e do produtor, levando em consideração as características, necessidades e interesses humanos, e incorporando os critérios visuais, táteis, de segurança e de conveniência” (MOZOTA, 2002, p.62). O *designer* em sua função de intermediário entre o mundo industrial, o tecnológico e o consumidor, revelando as vantagens da sua participação em diversas organizações (MOZOTA, 2003).

No Brasil tentou-se traduzir a atividade como Desenho Industrial, que não foi bem aceita, por destorcer sua função. A definição de design que consta no Projeto de Lei nº 1.965, de 1996 (de autoria de LAGRANHA), numa tentativa de regulamentar a profissão no país, é:

- O *design* é uma atividade especializada de caráter técnico-científico, criativo e artístico, com vistas à concepção e desenvolvimento de projetos de objetos e mensagens visuais que equacionem sistematicamente dados ergonômicos, tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e estéticos, que atendam concretamente às necessidades humanas.
- Assim sendo, constitui-se num elemento fundamental para agregar valor e criar identidades visuais para produtos, serviços e empresas definindo, em última análise, a personalidade das empresas no mercado. Ainda conforme a lei de regulamentação, o design é classificado em duas categorias básicas: desenho industrial e *design* gráfico.

A definição de *design* estabelecida no 7º Encontro Nacional de Ensino Superior de Design – Enesd³³, evento promovido pela Associação de Ensino Superior de Design - AEnD-BR, é:

[...] metaplanejamento e a configuração de objetos de uso e sistemas de informação, realizado por meio de atividades projetuais, tecnológicas, humanísticas, interdisciplinares, tendo em vista as necessidades humanas, de acordo com as características da comunidade e da sociedade, nos contextos temporal, ambiental, cultural, político e econômico.

Segundo o Departamento de Tecnologia da Federação da Indústria do Estado de São Paulo – Fiesp/Ciesp – a palavra *design* tem sido empregada com o sentido estreito de estilo, ou "maquiagem" de um produto, para justificar um Programa Nacional de fomento à área. O design, além de envolver ações de planejamento, projeto e desenvolvimento visando à configuração de um produto, é também uma ação estratégica, por agregar valor ao que é criado, produzido, vendido e divulgado como um produto.

³³ Evento oficial da área de *Design*, promovido pela Associação de Ensino/Pesquisa de nível Superior de *Design* (AEnD-BR) - A 7ª edição foi realizada em Curitiba, PR, em 1997.

Para Merino (2003), o *designer* tem a tarefa de determinar a forma de um produto com antecedência, considerando todas as condicionantes. Trata-se, portanto, de um processo, o que pode significar que o trabalho do designer não se encerra ao finalizar um produto, ou na entrega de um projeto, mas, ao contrário, acompanha toda sua implantação no mercado, como também seu descarte.

Conceituar o *design* implica em entender sua natureza, conhecer os diversos campos onde pode atuar e os métodos empregados pela atividade. A palavra *design* é empregada para descrever a profissão, e *designer* para o profissional da área. Deriva do latim « *designare* » que significa tanto designar como desenhar. Em inglês, a palavra *design* mantém este duplo significado, e é usado com muita frequência (MOZOTA, 2003). Pode significar:

- plano, projeto, intenção, esquema, processo
- esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo.

Para Ferrara (2002) a palavra de-sign vem de *signum* — que em latim significa sinal, indício, e do prefixo *de*, que significa segundo, conforme, a respeito de; portanto, *de-sign* significa com respeito a, ou conforme um sinal, um indício ou uma representação.

Um *designer* considera o produto a ser projetado como um objeto, o qual funciona como fator psicológico que engloba e encorpa os valores culturais. No entanto, o *design* demanda uma aproximação multidisciplinar, em que técnica, arte e tecnologia se entrelaçam.

Para Roozenburg e Eekels (1996), *design* é o processo de projetar alguma coisa para ser produzido. O processo de *design* é muito mais que desenhar: é um processo de pensamento dirigido por metas, por meio dos quais são analisados os problemas, são definidos e ajustados os objetivos, são desenvolvidas propostas para a solução e são testadas as qualidades destas soluções. Estas ações seguem um processo lógico, aplicado a cada fase, a primeira é uma fase preliminar que amplia o campo observado (investigativa e analítica); a segunda sintetiza ideias (sintética); a terceira de geração de conceitos e a última de seleção de solução.

2.3.1 *Design knowledge*

Nenhum método de *design* existente é tão completo como parece à primeira vista, sendo que a resolução de qualquer problema de *design* necessita de certa combinação de intuição e intelecto, já que “*Design* é

uma disciplina que combina a criatividade e a subjetividade com uma dose de reflexão e argumentação sobre as suas próprias escolhas” (MANZINI, 2008a, p.02), como um agente que permite compreender as mudanças e os problemas complexos e transformá-los em algo útil (BROWN, 2009).

“A visão da gestão do conhecimento, concentrada no conhecimento, como um recurso para o sucesso das empresas” (MOZOTA, 2003, p.160), pode ser considerada como diferencial da empresa no mercado, quando cria uma identidade social e um processo de aprendizagem coletivo; desta forma, o designer possui maior campo de pesquisa e possibilita utilizar o design knowledge (MOZOTA, 2003).

O *design knowledge*³⁴ utiliza-se do conhecimento tácito, que não pode ser codificado, mas transmitido em partes, por meio da imitação e experiência. Portanto, é intuitivo e em contínua modificação. O design traz conhecimento para os diferentes estágios de desenvolvimento de novos produtos, principalmente o conhecimento tácito e cultural, pois muda os processos, atua na criatividade e nas dinâmicas de trabalho em equipe. Quando é usado como estratégia, ele pode estar escondido nas normas e cultura da empresa.

Design não considera conhecimento como uma transferência de informação (conhecimento como substância); ele tem uma nova visão do conhecimento como um processo de construção colaborativo ‘*sense making*’ (conhecimento como uma ferramenta). O objetivo é, depois, aprender enquanto faz (aprendizagem cognitiva), fornecendo um contexto para conversações e para a construção social do conhecimento (MOZOTA, 2003, p.160).

A “gestão de *design* supervisiona o processo de aprendizagem que regenera o cenário organizacional para a ação”, mudando produtos e a própria organização (MOZOTA, 2003, p.160). Os gestores favorecem ações que geram aprendizagem e conseguem mobilizar múltiplas fontes de conhecimento coerentes com o contexto organizacional, devem ler nas entrelinhas das variáveis que influenciam a memória de longo-termo³⁵, aplicando nos colaboradores, para produzir idéias, tecnologias e gestão de *know-how*, com essas ações deixa de ser prescritivo para se tornar descritivo. Para Mozota (2003, p.161)

³⁴ Na publicação do livro **Gestão de design** de Brigitte Mozota, traduzido para o português, *design knowledge* é traduzido como conhecimento de *design*. Editora Bookman, 2010.

³⁵ Memória de longo-termo é a memória humana com duração de anos ou meses na qual está inscrita a visão de mundo (LEVY, 2006).

Design knowledge é estratégico se: for de difícil replicação, quando implica na proteção do *design* embutido na criação de produtos e quantificado em bens intangíveis. Se ajudar a circulação do conhecimento organizacional, tendo uma ação efetiva em outro conhecimento ou transformando conhecimento tácito em capital social. Se fizer o conhecimento organizacional visível, por meio da utilização sistemática do *design* gráfico em toda decisão da gestão, ou desenvolvendo protótipos.

Por sua vez, Manzini (2008a) apresenta dois conceitos de *design knowledge*, o primeiro deles dentro dos critérios intangíveis da estratégia que Mozota relata e que Manzini denomina de *design knowledge*, e outro no aspecto tangível do *design* que denomina de *new design knowledge*. Dessa forma, o autor trata o *design knowledge* como

[...] uma coleção de artefatos cognitivos diferentes, para diferentes finalidades: **visões** estratégicas para estimular e orientar discussões; **propostas** para integrar o desenvolvimento de numerosos projetos específicos, **ferramentas** para ajudar a compreender o estado das coisas e implementar idéias de *design*, **reflexões** sobre o sentido do que estamos fazendo ou poderíamos fazer.

Contudo, o *design knowledge* que falamos, também pode ser descrito em termos de forma. Deve ser **explícito, discutível, transferível e acumulável**: o conhecimento que pode ser claramente expresso (por quem a produz), discutidos (por muitos interlocutores interessados), aplicado (por outros *designers*) e tornar-se o ponto de partida para a produção de novos conhecimentos (por outros investigadores) (MANZINI, 2008a, p.02).

Sabe-se que os estudos de Manzini são diretamente ligados ao *design* para a sustentabilidade, que requer mudança social, cultural e de transformação econômica, com objetivo de ajudar a sociedade a realizar a transição para a sociedade de conhecimento em rede. Porém, para isso, exige um complexo processo de aprendizagem social, e assim, aloca o *design knowledge* nessa realidade, pela sua capacidade de refletir criativamente interagindo por meio do pensamento visionário e concreto do designer, que possui elevada capacidade de propor e ouvir. Exige também uma capacidade de projetar por meio do *new design knowledge*, sendo capaz de ajudar os indivíduos e organizações a conceber soluções viáveis e sustentáveis, nos cenários sociais e operacionais da sociedade do conhecimento em rede, portanto, ajudar esta transição para a sustentabilidade. Não é uma questão de fazer aquilo que já se faz de maneira melhor, mas de fazer coisas diferentes de formas completamente diferentes.

Shani e Docherty (2003) defendem que, pelo *design*, podem-se criar organizações com foco na aprendizagem e que as organizações que priorizam o desenvolvimento e desejam alcançar o desempenho empresarial sustentável, devem explorar alternativas de configurações de *design*. Para isso, as organizações devem escolher a melhor configuração e implementar mecanismos de aprendizagem que se adéquem a suas metas, cultura e contexto empresarial. Os pressupostos básicos são:

- o desenvolvimento e a utilização do capital humano exigem escolhas estruturais e de processos de *design* organizacional;
- as melhores estratégias empresariais e de *design* ocorrem quando o capital humano está envolvido no processo, e
- a contínua performance econômica e desenvolvimento do capital humano requerem investimentos na utilização e na regeneração dos recursos humanos.

Diante da perspectiva do *design* organizacional a AO resulta na alternativa estrutural flexível para a organização burocrática, que, realizada com simplicidade de mecanismos, facilita a criação sistêmica fundamental das ações e processos de aprendizagem sustentáveis. O *design* pode fornecer um caminho para a AO, quando os indivíduos associam vários conhecimentos e aplicam-nos no desenvolvimento de projetos, demonstrando comprometimento e motivação para realizar ações efetivas e sustentáveis (SHANI e DOCHERTY, 2003).

Organizações estratégicas promovem aprendizagens informais ou experienciais, criam mecanismos de aprendizagem e desenvolvem um ambiente propício à aprendizagem. A aprendizagem informal requer que os indivíduos tenham liberdade de escolher como querem aprender, já que a aprendizagem não pode ser realizada por meio de treinamentos. Os Mecanismos de Aprendizagem podem ser rotinizados apenas em partes, por meio de: estratégias formalizadas; políticas; diretrizes; gestão e sistemas de recompensa; métodos; ferramentas; sistemas de informação e comunicações aplicados; alocações de recursos; entre outros. A aprendizagem exige interrogatório e instrução nas práticas atuais e futuras, pode ser encarada como uma perturbação contínua das rotinas já existentes, que foram desenvolvidas para fins de estabilidade, previsibilidade e eficiência. “Aprender exige equilíbrio entre rotina e reflexão, lógica de produção e *design*” (SHANI, DOCHERTY, 2003, p.7).

O desafio é desenvolver uma compreensão básica das idéias e teorias dos mecanismos de AO pelos gestores e profissionais, que realizarão estudos para criar alternativas de *design*, que ajudem a ultrapassar as

barreiras dificultadoras da implementação da AO. Sugere-se a mudança de percepção dos gestores, em relação a controles e decisões do que fazer e maior atitude de designers, em relação à criação das necessidades de valor organizacional, para estimular a aprendizagem e a criatividade dos indivíduos da organização (SHANI, DOCHERTY, 2003).

As alternativas de *design* a serem criadas devem ser realizadas a partir da metodologia de *design*; no entanto, esta fragmenta o processo e conseqüentemente gera a divisão do pensamento de design em partes, que têm um efeito destrutivo sobre a habilidade do designer, para manter o controle sobre a situação do *design* total.

2.3.2 Pensamento de *design*

O pensamento de *design* divide-se em 3 etapas essenciais. “Para um profissional de design pode ser difícil pensar nestas etapas como entes independentes, no entanto não há duvida de que a sua separação é um pré-requisito para qualquer mudança de metodologia, antes de reintegrá-los para a formação de um processo que funcione em nível de sistemas” (JONES, 1978, p.55). As etapas são: divergente, transformação e convergente, sendo que o pensamento divergente e o pensamento convergente são advindos dos estudos de Guilford³⁶ (1986). Na década de 50 ele desenvolveu o conceito de pensamento divergente como um pensamento original mais impulsivo, emocional e expressivo, voltado para a produção de muitas ideias diferentes para resolver problemas, este se opõe ao pensamento convergente, que é um pensamento lógico, racional e convencional.

Jones (1978, p.56) trata o pensamento divergente como “o ato de ampliar os limites da situação de *design* e a obtenção de um espaço de investigação o suficientemente amplo e frutífero para a busca de uma solução, que visem ampliar o conhecimento do designer sobre o problema em questão”. Tem o objetivo de eliminar as ideias pré-concebidas e re-programar o pensamento com informações adequadas. O autor considera também “como uma análise da estabilidade ou instabilidade de todo o que está conectado com o problema, com intenção de descobrir o que, na hierarquia de valores da comunidade, sistemas, produtos, e componentes, é suscetível de mudança” (JONES,

³⁶ J.P. Guilford era psicólogo e estudou amplamente os processos de pensamento. Disse que o processo criativo divide-se em: fluência (habilidade de gerar quantidade de soluções possíveis para o problema); flexibilidade (habilidade de sair com facilidade de um tipo de estratégia de solução de problema para outro); originalidade (habilidade de ver soluções únicas e diferentes para um problema). (HUFFMAN, VERNON e VERNON, 2003, p. 283).

1978, p.56). Nesta etapa, deve-se evitar a imposição de modelos, devendo postergar as decisões para a próxima etapa, pois do pensamento divergente deve resultar múltiplas opções para criar várias possibilidades de escolha na fase do pensamento convergente (BROWN, 2009).

“A investigação divergente também pode fornecer uma experiência nova o suficientemente para neutralizar a existência de pressupostos falsos, que possivelmente tanto os membros da equipe como o promotor ajudarão a manter desde o começo” (JONES, 1978, p.57).

Para ocorrer a etapa divergente (quadro 9) necessita-se que algum dos integrantes da equipe de trabalho possuam habilidades intuitivas e racionais (intelecto), de segregação de conhecimentos para separar as ideias criativas sem perder o foco, de flexibilização ante as diferentes possibilidades para a tomada de decisão e de viabilidade projetual.

Quadro 9. .Etapas do pensamento do designer

Etapas	Características	Objetivos	Ação
Divergência	Ampliar os limites da situação e a obtenção de um espaço de investigação amplo e rico	Ampliar o conhecimento do designer sobre o problema. Explicitar os conhecimentos culturais, tácitos e objetivos.	O pensamento racional e o uso de conhecimentos explícitos do designer, para obter informações oriundas do contexto, devendo preocupar-se além da viabilidade de produção e comercialização, e considerar os aspectos sociais e culturais.
Transformação	Elaborar o modelo, mais ameno, de alto nível criativo, carregado de insights; de intuição, etc..	Codificar os conhecimentos extraídos na divergência, para gerar o conhecimento organizacional explicitado.	transformação divergente: utilizando métodos de investigação de ideias (criatividade) o designer combina o conhecimento organizacional com o seu conhecimento tácito e explícito e gera um conceito que norteará o projeto. transformação pura: auxilia na elaboração dos conceitos por meio de métodos de exploração de estrutura do problema. O designer utiliza seu conhecimento tácito, cultural e explícito para transformar as informações em conhecimentos objetivos.
Convergência	Reduzir progressivamente as incertezas secundárias até uma solução final.	Perceber uma única alternativa entre as muitas possíveis	Uso de métodos de avaliação e do pensamento processual, no qual o designer, utilizando a linguagem escrita, visualis, sonoras entre outras, codifica e dissemina o novo conhecimento objetivo na organização.

Fonte: Baseado em Jones (1978).

Essa fase necessita do uso de conhecimentos explícitos do *designer* para obter informações oriundas do ambiente. Muitas vezes é necessário explicitar conhecimentos tácitos, já que nesta fase ocorre a análise de objetos já existentes, que são artefatos e “podem ser considerados

produtos culturais, uma vez que são projetados e produzidos para dar sustentação às práticas sociais vigentes” (QUELUZ, 2005, p.15); portanto, os artefatos não são neutros e não podem ser vistos isolados dos contextos sociais, culturais e históricos. Assim, o *designer* deve estender suas preocupações além da viabilidade de produção e comercialização, considerando os aspectos sociais e culturais, quando ocorre a explicitação de conhecimento objetivo e cultural atrelado ao objeto.

A transformação “é a etapa da combinação dos juízos de valor e dos juízos técnicos que refletem as realidades políticas, econômicas e operacionais da situação de design” (JONES, 1978, p.57). A partir dela cria-se um modelo geral, que pode ser considerado adequado, ou apenas uma investigação considerada ótima, ainda que seja impossível sua comprovação, chega-se até a elaboração de conceitos por meio da exploração de estrutura do problema, mas não uma solução. É quando se fixa “os objetivos, ordens e limites do problema, de identificação das variáveis críticas, de imposição das condicionantes, de utilização das oportunidades e de emissão dos juízos [...] divisão dos problemas em sub-problemas” (JONES, 1978, p.58).

Na transformação ocorre o pensamento de caixa preta ou intuição (JONES, 1978), quando o *designer* utiliza o conhecimento tácito, cultural, objetivo e explícito para transformar as informações em objetos. Nessa etapa elabora-se um modelo de alto grau criativo, carregado de insights de intuição, utilizando vocábulos especializados e símbolos idealizados para definir a ação do problema, pode-se também redividi-la em duas: a transformação divergência que utilizam métodos de investigação de idéias (criatividade) e transformação que é a transformação pura que auxilia na elaboração dos conceitos e que utilizam métodos de exploração de estrutura do problema, nessa fase define-se o problema, identifica-se as variáveis e os objetivos (JONES, 1978).

Na convergência entra o pensamento processual, no qual o *designer* usará todo seu conhecimento explícito, tácito e objetivo para decidir qual a melhor idéia, ajudado pelos métodos auxiliares.

Convergência é a redução de uma gama de opções a um único *design*, da maneira mais simples e barata que se possa obter e sem necessidade de retiradas imprevistas e recicláveis. Para Jones (1978) o objetivo do *designer* é perceber uma única alternativa entre as muitas possíveis, mediante uma redução progressiva de incertezas secundárias até chegar

a uma solução final (figura 23).

Nesta etapa, é indicado o uso de métodos de avaliação, sendo necessário que alguns especialistas da equipe possuam algumas habilidades específicas como: persistência; pensamento inflexível; discernimento para descartar alternativas incompletas; rapidez nas tomadas de decisões para diminuir as alternativas da ordem de produção; e agilidade para construir modelos mais detalhados.

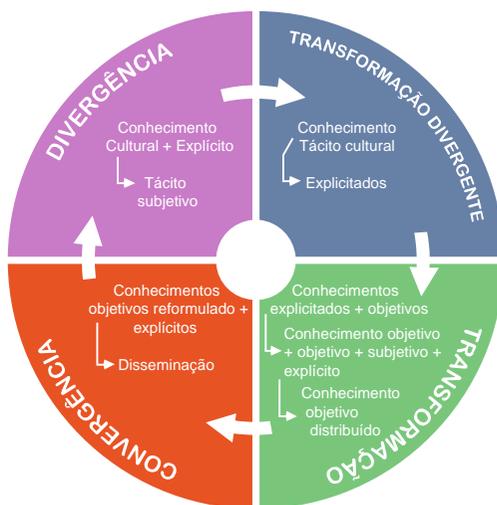


Figura 22. Círculo do pensamento do designer

Fonte: Jones, 1978.

De acordo com Jones (1978, p.67) muitos dos métodos são insuficientes para uma resolução total do problema, e essa decisão deve-se unir com o objetivo de transformação de uma ordem inicial em um *design* final, cuja denominação é estratégia de design. A vantagem competitiva para a criação está na velocidade com que se consegue chegar ao resultado (MARTIN, 2009) independente do método a ser utilizado.

Para Best (2003, p.49), a estratégia de *design* define-se “como a organização pretende utilizar o *design*, e como o processo de design pode melhor servir as suas necessidades operacionais”. Segundo Magalhães (1997, p.26),

O design pode ser utilizado como um processo de catalisação (sic), sintetização e materialização de conhecimentos e informações em

produtos e serviços. O *design* estratégico materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo – eficácia do processo de *design* - e não somente desenvolver corretamente o produto – eficiência no processo de *design*.

Tim Brown (2009) diz que muitos dos *designers*, após terem alguns *insights*, passam para convergir a ideia. O pensamento convergente é um caminho prático para decidir por alternativas já existentes, o que pode ser considerado certo, mas pode não ser o melhor, pois aponta apenas uma resposta. O autor compara o pensamento com um funil, quando um conjunto de novas possibilidades iniciais passa por um gargalo, o qual resultará apenas uma solução convergente.

Martin (2009) descreve o funil do conhecimento por meio de três etapas: mistério, heurística, algoritmo. Mistério “são coisas em nosso ambiente que excitam nossa curiosidade, mas iludem nosso entendimento” (MARTIN, 2009, p.9); Heurística são as hipóteses para solução dos problemas a partir do uso da analogia ou da intuição para gerar novo conhecimento; na psicologia é a capacidade de criar e resolver problemas por meio da criatividade e do pensamento divergente (HUFFMAN; VERNOY e VERNOY, 2003).

Algoritmo³⁷ é conseguido quando se consegue formular regras bem definidas, por meio de interações ou de decisões que serão realizadas a partir da comparação ou da lógica (HUFFMAN; VERNOY e VERNOY, 2003), levando a uma resposta correta. O funil de Martin (2009) pode ser comparado com as etapas do pensamento de *design* de Jones (1978), afinal os dois sistemas objetivam o mesmo resultado, no entanto, os conceitos definidos por Jones são mais auto-explicativos e sua denominação mais coerente.

O Conselho de *Design* da *Global Agenda Council Reports 2010* definiu *design* como “um agente de mudança que permite compreender as mudanças e os problemas complexos, e transformá-los em algo útil” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2010, p.41, COLLINS, 2009; BROWN 2009^a). Uma das três propostas desse conselho é “que o pensamento de *design* é uma ferramenta inestimável para ajudar a pensar e agir criativamente” (WORLD ECONOMIC FORUM, 2010, p.40) e que pretendem apresentar o currículo K-12 como uma metodologia que facilitaria a compreensão dos desafios globais e daria os meios para conceber e desenvolver soluções. O Conselho de Sistemas de Educação do mesmo

³⁷ Algoritmo “é um procedimento que, se apropriado para o problema, irá sempre, ao final, conduzir a solução” (HUFFMAN, VERNOY e VERNOY, 2003, p.277).

fórum

propõem dar aos alunos maior atuação no próprio processo de aprendizagem, e incorporar experiências atraentes que dão aos alunos oportunidades para tomar decisões; aplicar lições para resolver problemas; integrar aprendizagens através das disciplinas; colaborar e desenvolver um senso de valorização da diversidade e do pluralismo (*WORLD ECONOMIC FORUM*, 2010, p.71).

Burnette (2009) diz que *designing* é o processo pelo qual as ideias tornam-se observáveis e úteis, bem como o processo pelos quais os artefatos e comportamentos são concebidos e realizados, estes últimos como resultado do processo, e não o processo, ou os pensamentos que nele ocorreram. Desta forma, há uma perda de oportunidade de aprendizado, pois as respostas naturais dos seres humanos, frente às condições que encontram na vida diária, dão lugar às necessidades e desejos que o *designing* concebe e resolve. Questões de motivação, habilidades de linguagem, cognição, compreensão, comportamento, auto-estima e bem-estar social são diretamente envolvidos durante o projeto. A valorização dessas habilidades ocorre a partir de como eles expressam e perseguem os objetivos, ou seja, como as emoções individuais influenciaram o pensamento na busca de uma solução.

Portanto, Burnette (2009) afirma que é pelo *design thinking* que as pessoas perseguem seus objetivos, estes são realizados por meio de processos de pensamento criativo e crítico, que permitem: reconhecer, definir e organizar quais as informações e idéias pertinentes à finalidade; considerar as alternativas; decidir o que fazer; determinar se estão satisfeitos com os resultados e, se não, rever a abordagem, até que a torne bem sucedida, ao mesmo tempo que todos os integrantes do processo aprendam com a experiência.

O processo de pensamento e de ação construtiva na educação básica dos Estados Unidos, denominado de *design thinking* (BURNETTE, 2009) foi escolhido por ser motivador, envolvente, e oferecer experiência de aprendizagem prazerosa, por meio da aplicação de projetos experimentais que exigem fatores de desafios, de tomada de decisão e iniciativa pessoal, adaptando os interesses e habilidades dos indivíduos. Em resposta, surgem naturalmente estilos individuais de aprendizagem sem deixar de replicar a outros estilos de aprendizagem.

Para Burnette (2009) o *design thinking* é interdisciplinar, integrativo, centrado no humanismo e qualquer assunto pode ser ensinado pelo

processo de *design*. O *design thinking* enquanto processo de aprendizagem integra imaginação e pensamento analítico; enfatiza o pensamento construtivo sobrepondo à retenção factual; liga informação à experiência e pensamento analítico, fazendo com que se obtenha o conhecimento naturalmente, tornando-o mais fácil de entender, lembrar e aplicar; incentiva a avaliação objetiva e a aquisição de valores; promove a cooperação, socialização e entendimento humano; promove o desenvolvimento de conhecimentos pelas experiências de aprendizagem criativa, que integram todos os modos de inteligência e liga aprendizagem ao pensamento efetivo e ação no contexto vivido pelo pensador.

2.3.3 *Design thinking*

“A evolução do design para o *design thinking* é a história da evolução da criação de produtos para as análises da relação entre pessoas e produtos, e deles para a relação entre pessoas e pessoas” (BROWN, 2009, p. 41-42). *Design thinking* não é um conceito e nem uma prática nova, já que ele existe desde que se realiza design consciente ou inconscientemente. Cooper; Junginger; Lockwood (2010, p.57) distinguem os três complementos da palavra thinking³⁸.

- *Thinking of* - imaginando, visualizando, sonhando alto; pode ser traduzido por pensamento em (MORAIS, 1998). A preposição “of” pode ser traduzida por: de, por, sobre, acerca de, por causa de, devido a, durante, em, da parte de, de entre, entre (HORNBY, 2005). A regência nominal de “pensamento de”, que utiliza um substantivo e uma preposição, sendo que a última expressa posse, origem, fim, conteúdo, material, assunto, causa; portanto, possui vários sentidos (LUFT, 2003), mas pode significar pensamento de algo como ideia, tema, ou lembrança (MORAIS, 1998).
- *Thinking about* - uma atitude durante a consideração, a reflexão e deliberação; pode ser traduzido por pensamento a cerca de, sobre, a propósito, com relação a (MORAIS, 1998);
- *Thinking through* - pensamento de alguma coisa para entender, compreender, descobrir; pode ser traduzido com pensamento por meio de, através de, pelo meio de, por intermédio de (HORNBY, 2005; LUFT, 2003; MORAIS, 1998).

Cooper; Junginger; Lockwood (2010) entendem que *design thinking* engloba todas as três atitudes, e é descrito como uma atividade chave

³⁸ Pode ser traduzido por pensante, racional, refletido se for adjetivo, ou como pensamento, reflexão, opinião, maneira de ver, processo de pensar sobre, se for substantivo, usado mais frequentemente como referência a problemas práticos (MORAIS, 1998; HORNBY, 2005; LUFT, 2003).

para projetar. É uma atividade de pensar sobre o *design* que permite refletir nas questões de quem pode projetar, ou o que pode ser projetado. Esse modo de reflexão oferece um caminho para estudar a percepção, expectativas e capacidades de atribuir significados e associá-los com as teorias e práticas de *design*, dá oportunidades para distinguir entre o método de *design* e os princípios de *design*, pois envolvem diferentes focos.

No entanto, ainda há dúvidas, já que *thinking* também pode ser (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010):

- *Thinking about design*- como ferramenta para marketing;
- *Thinking of design*- quando se especifica entre serviços e produtos;
- *Thinking through design*- estratégias de negócio e de transformação que envolvem visualização de conceitos.

Se a tradução de “*thinking*” for considerada como pensamento sendo este acatado como faculdade que tem como objetivo o conhecimento; observação que resulta de reflexão; representação mental de algo concreto e objetivo (HOUAISS, 2001); e se for considerado que *design*, enquanto verbo pode ser traduzido como: decidir como realizar algo por meio de desenho, planos ou modelos; pensar e planejar um sistema, ou um caminho para fazer, com um propósito específico (HOUAISS, 2001); pode-se dizer que: *design thinking* é pensar com um propósito específico, para planejar algo concreto e objetivo, utilizando a representação mental como aprimoramento do conhecimento para reflexão, e realizá-lo por meio de desenhos, planos ou modelos.

A intenção do pensar e do agir é a base para toda realização humana, para isso, altera-se informações, entendimentos ou circunstâncias, e cria-se algo inteiramente novo. *Design thinking* é o que as pessoas fazem para cumprir esse objetivo, por meio do pensamento focado (BURNETTE, 2009). É um processo genérico que se adequa a diferentes finalidades de projetos: da arte à ciência, da contemplação à ação, da criação à tecnologia.

“*Design thinking* é fundamentalmente um processo exploratório de contínua inovação” (BROWN, 2009, p. 16), que requer sobreposições de etapas, por meio de simultaneidade ou repetição e pensamento cíclico da equipe de profissionais. Cooper; Junginger; Lockwood (2010, p.63) dizem que “envolve a habilidade de visualizar problemas e conceitos, desenvolve cenários baseados em pessoas, e constrói estratégias de negócios baseadas nos métodos de pesquisa dos *designers*”. O pensamento deve ser transformado em elementos visuais por meio de

protótipos³⁹, quando este é aprendido pela equipe, transforma-se em conhecimentos e informações, codificando-os em outros protótipos, e assim por diante. Ou seja, um processo que Brown (2009) entende como uma seqüência de operações, mecanismos, eventos, etapas, onde estão inseridos os métodos, que ao longo do tempo produzem os resultados desejados. Trata-se método como uma maneira de fazer alguma coisa, sobretudo uma forma sistemática através de um arranjo ordenado de técnicas específicas.

Quando este processo é bem realizado, pode trazer inesperadas descobertas, e estas podem ser integradas no processo contínuo, ou mesmo motivar a equipe a revisitar algumas suposições básicas. Alguns insights podem inspirar ao refinamento, ou ao repensar as suposições, em vez de seguir no plano original, isso não quer dizer um retrocesso, e muito menos perda de tempo. A previsibilidade das formas de trabalho tradicionais, ou seja, a forma linear de pensamento afugenta talentos, e normalmente conduz a resultados fáceis de serem copiados.

Na medida em que existe interatividade da equipe, imparcialidade para alcançar um objetivo ainda desconhecido, utilizando um processo alimentado pelo *design thinking*, a primeira vista pode parecer caótico e sem limite, no entanto, ao longo da vida de um projeto, a sobreposição das etapas faz sentido e alcança resultados diferentes dos resultados provenientes do desenvolvimento linear de pensamento.

A sobreposição de etapas do processo criativo, não significa a substituição de alguma delas, o processo de *design thinking* exige que todas as etapas sejam realizadas, sem importar a ordem. Esse processo exige que as ideias sejam de propriedade coletiva e também possibilita o aprendizado coletivo.

O processo de *design* que a Ideo⁴⁰ utiliza (BROWN, 2009) é dividido em três partes, sendo: inspiração no sentido de problema ou oportunidade que motiva a procura por soluções; a ideação que é o processo de generalização, desenvolvimento e testes de ideias; implementação, ou

39 Teoria do protótipo foi desenvolvida por Eleanor Rosh (1973). “O protótipo é essencialmente uma representação sumarizada de todas as coisas que se adaptam aquele conceito” (HUFFMAN; VERNY e VERNY, 2003, p.274). Por “conceitos são ideias usadas para categorizar objetos ou situações que tem características semelhantes, conhecidas como atributos” (HUFFMAN; VERNY e VERNY, 2003, p.275).

⁴⁰ Ideo é um escritório de consultoria em *design* e inovação baseada na Califórnia com escritórios em São Francisco, Chicago, Nova Iorque, Boston, Londres, Munique e Xangai. A empresa desenvolve produtos, serviços, ambientes, experiências digitais e gestão de *design*.

seja, colocar o projeto na prática, no entanto esta etapa não é a finalização do projeto propriamente dito, antes disso, haverá vários retornos do protótipo até que a equipe consiga refinar a idéia e explorar novas direções. Uma equipe ágil de *design thinkers* deve prototipar todos os dias para autocorrigir o processo e o produto, ao longo do caminho.

Os protótipos bidimensionais ou tridimensionais são utilizados como um meio para: auxiliar a criação; demonstrar as provas tangíveis dos estágios da jornada de inovação; avaliar uma idéia; ajudar na aprendizagem direta e experiencial; criar uma visão comum para a equipe e também para aferir garantia (KELLEY, 2001).

O processo de síntese pode ser frustrante quando as importantes decisões parecem dirigir-se para mais um palpite sem substância, mas as coisas tornam-se mais tangíveis quando os novos conceitos são decodificados e transformam-se em protótipos.

Além de sobrepor as etapas do processo de design também devem delimitar as restrições do projeto, pois descobrir as restrições e estabelecer uma forma de avaliação é fundamental para o processo de *design thinking*. As restrições são melhores visualizadas por meio de três critérios de sobreposições:

- *feasibility*- o que é tecnologicamente possível funcionar dentro do futuro previsível;
- *viability*- que faça parte do modelo sustentável de negócio; e
- *desirability*- que faça sentido para si e para os outros, estimando as necessidades e desejos humanos.

Um bom *designer* trabalha com estes critérios, no entanto, um *design thinker* aprende a navegar entre diferentes caminhos criativos, com uma balanceada harmonia entre os três critérios, porque eles substituem o pensamento do problema ao projeto (BROWN, 2009). Para os *design thinkers* deve ser muito significativo o comportamento e as necessidades humanas, e desta forma o desafio desses profissionais é “ajudar as pessoas a articularem as necessidades latentes que eles podem nem saber que tem” (BROWN, 2009, p. 40), tanto no campo social como no econômico, afinal não se pode fugir da origem do *design* da Bauhaus como sendo essencialmente social, bem como, com as primeiras ideias de *design thinking* com Rittel e Webber (1973) no campo econômico.

A Ideo, apesar da visão econômica de *design*, também se preocupa com os aspectos sociais e sustentáveis, procurando criar soluções que atendam estas demandas. Eles perceberam que para a equipe de criação é

mais fácil realizar um *insight* por meio de informações dos interessados, do que por meio de dados estatísticos; que no período de observação é melhor assistir o que as pessoas fazem e o que não fazem; que devem prestar atenção no que elas dizem e no que elas não dizem. Apesar dessa forma dificultar a decisão da técnica de pesquisa a ser utilizada, entendem que é melhor confiar na pesquisa qualitativa do que na quantitativa, trabalhando com profissionais multidisciplinares suportados pela pesquisa etnográfica⁴¹

Todo o ciclo do processo de *design* atravessa períodos difíceis, quando realiza-se experimentações, aparentemente desestruturadas com lampejos de clareza intensa, outras de grandes ideias e longos períodos voltados para os detalhes. Todas as fases são diferentes e importantes, mas é importante reconhecer que cada integrante da equipe sente diferente e exige estratégias específicas.

Na fase de coleta de informações, denominada por Brown (2009) de inspiração, a equipe fica cheia de otimismo, quando a partir de fontes próprias ocorre a pesquisa e estas são reunidas originando os *insights*⁴². O processo de síntese dos insights, ou seja, a ordenação de dados e busca de padrões para serem transformados em ideias, podem ser frustrantes, pois parecem palpites sem direção.

A ideação é uma fase do processo mais abstrata, quando novos conceitos começam a tomar forma, por meio da realização de protótipos representativos da ideia, tornam-se mais tangíveis, mesmo sendo toscos, com baixo nível de resolução, deixam visíveis as intenções. Quanto mais cedo se consegue produzir protótipos, ou melhor, quanto mais cedo emergir uma expressão tangível, mais fácil será a dedução do que foi internalizado e o que os possíveis clientes externalizaram; como também é uma medida de quanto à organização é criativa. Nessa fase muitos protótipos serão criados, estes gerarão mais aprendizagem e, portanto, gerarão conhecimentos e informações, que por sua vez irão gerar mais protótipos de forma cíclica até a resolução do problema.

A implementação é a fase da comunicação da ideia de maneira clara para que seja aceita na equipe, demonstrando e provando que irá atender plenamente o mercado em questão. A construção de protótipos nessa

⁴¹ A etnografia busca por meio da observação próxima e precisa informações sobre o comportamento das relações sociais em determinado cenário, possibilitando a verificação do conhecimento tácito.

⁴² *Insight* é um súbito lampejo de entendimento que ocorre quando você tenta resolver um problema (HUFFMAN, VERNON e VERNON, 2003, P. 223).

fase é de extrema relevância, pois mostram detalhes que necessitam ser especificados, facilitando a visualização do projeto. Esta é a fase que Brown (2009) menos esclarece. Para Gomes (2001) esta fase é denominada de elaboração que é a fase de realizar o projeto de forma que a técnica escolhida seja a ideal para demonstrar o produto ou o processo, completando com a fase de verificação, que trata da análise dos requisitos dos objetivos e do problema de forma crítica e consciente, não se esquecendo de verificar o grau de inovação do projeto realizado.



Figura 23. O Processo de *design* da Ideo

Fonte: *Design Thinker* - Experience Innovation - Ideo

“A missão do *design thinking* é decodificar as observações dos insights e os insights dentro dos produtos e serviços para melhorar a vida” (BROWN, 2009, p.49), e para decodificá-los há a necessidade de utilizar de algumas estratégias de observação e pensamentos. As empresas tradicionais utilizam o pensamento analítico sob dois tipos de lógicas, a primeira, sendo a lógica indutiva, implica no provar que alguma coisa realmente funciona por meio da observação, reage por meio de conhecimentos específicos para os gerais. A segunda é a lógica dedutiva, que envolve o provar de que algo deve ser, por meio do raciocínio lógico a partir de princípios pré-estipulados, parte dos conhecimentos gerais para os específicos. Qualquer outra forma de raciocínio ou argumento fora dessas duas lógicas é desencorajada e, no limite, exterminado. O desafio é sempre, Você pode provar isso? E para provar alguma coisa de uma forma confiável significa utilizar a lógica indutiva ou dedutiva rigorosamente (MARTIN, 2009). Este pensamento analítico tem afastado a criatividade e deixado às organizações embrutecidas, característica das organizações construídas para manter o status quo.

Designers induzem padrões por meio do estudo aprofundado dos usuários e a partir deles deduzem respostas, utilizando as teorias de design. Para isto, os *designers* valorizam muito um terceiro tipo de

lógica: a abdução. Conforme descrito pela professora Darden Jeanne Liedtka (apud MARTIN, 2009), abdução significa a lógica do que pode ser. *Designers* podem não ser capazes de provar que algo é ou deve ser, mas eles podem identificar o que pode ser, imprescindível para o processo criativo. O fundamental é que os *designers* estão dispostos a utilizar os três tipos de lógica para compreender melhor o mundo, sendo o *design thinker* aquele que faz a ligação da lógica abductiva, que os pensadores intuitivos utilizam, com a forma explícita de conhecimento, para que possa ser compartilhada e refinada. Martin (2009, p.65) entende que a lógica abductiva utilizada pelos designers é o mundo da abdução de Pierce, já que os *designers* “procuram ativamente novos dados, aceitam desafios e inferem possíveis explicações para novos mundos”.

Martin (2009) acredita que o *design thinking* para negócios possui três componentes essenciais: entendimento profundo e holístico do usuário; visualização de novas possibilidades por meio de protótipos e refinamentos sucessivos; e criação de novos sistemas de atividades que tragam mais ideias para a realidade e tornem rentável a operação. As organizações de *design thinking* devem desenvolver novas normas, que devem inserir as regras e as orientações que influenciam os comportamentos, equilibrando demandas de confiabilidade e validade para uma nova maneira de pensar as restrições, ou seja, como oportunidades.

Para Martin (2009) a ação dinâmica combinada do domínio analítico e a originalidade intuitiva, que ele denomina de *design thinking*, vai proporcionar sucesso nas empresas que as utilizarão nos próximos anos, porque estas estão comprometidas na tarefa de re-projetar seu negócio, reavaliar culturas e rotinas, privilegiar a análise sobre a intuição e o domínio sobre a originalidade. Se as organizações deverão ter estas habilidades, estas devem ser geridas por alguém que também deve ter habilidades semelhantes e são denominados de *design thinkers*.

2.3.4 *Design thinkers*

Musgrave (2009) atribui 10 habilidades essenciais aos *designers* de sucesso para a economia atual: curiosidade apaixonada; imaginação; objetividade e auto-avaliação; credibilidade de argumentação; efetivo contador de histórias; ótimo executor em equipes multifuncionais, perspicácia de negócios; conhecimento global; facilidade de contextualização e talento. Cross (2003) oferece algumas evidências sobre a natureza das habilidades e comportamentos dos designers nas

estratégias utilizadas para solucionar o problema e desenvolver o projeto.

A primeira estratégia observada pelo autor é a explicitação articulada dos princípios norteadores, que exigiu dos *designers* observados agilidade de pensamento, objetividade e tomada de decisão para delimitar o problema. Este surge das exigências da situação do projeto, sendo a segunda estratégia, influenciada por motivações pessoais dos *designers*, no entanto, eles podem estar altruisticamente provendo o prazer do uso. Nessa etapa intermediária os designers aplicaram seus conhecimentos subjetivos, tácitos e culturais, juntamente com o conhecimento do processo estratégico e conceitos explícitos de design, de usabilidade e de física básica (conhecimentos objetivos e explícitos). Os *designers* necessitaram utilizar a curiosidade; imaginação; argumentação, enquanto conhecimento e estratégia e como contador de histórias; auto-avaliação e facilidade de contextualização. A última etapa surge para realizar a solução do problema, denominado por conflitos das metas dos *designers* com os critérios e necessidades comerciais dos clientes (CROSS, 2003). Nesse nível existe uma mistura relativamente estável, mas geralmente os conhecimentos culturais advêm do *designer*, e os conhecimentos explicitados e objetivos são critérios definidos pelo cliente ou a autoridade de domínio. Verifica-se a utilização das habilidades de conhecimento global; execução com equipes multifuncionais e perspicácia de negócios.

Percebe-se que a experiência profissional dos *designers* agilizou todas as etapas do processo criativo apresentados por Cross (2003), em compensação não foi possível verificar o talento dos mesmos pela explicitação da pesquisa. Lawson (2003) relata que design “parece ser uma atividade que requer um nível de maturidade para ser praticado”, pois se percebe que designers mais experientes são mais ativos nas equipes de trabalho, sendo descritas as seguintes habilidades:

- de narrativa equivalente a um contador de histórias, que são permeadas de referências metafóricas;
- de criar princípios norteadores do projeto;
- de realizar descrições simbólicas de formas, projetos e contextos por meio de associações e analogias, as quais influenciam na formação de mapas mentais que por sua vez facilitam o arquivamento e resgate na memória;
- de acessar seus repertórios e conectá-los aos problemas e com possíveis soluções;
- de compartilhar repertórios;
- de aplicar ideias de outros contextos;

- de adquirir conhecimentos por meio dos problemas e das soluções encontradas.

Michele Rusk (apud COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010, p.86) identifica alguns traços de habilidades comuns nos *design thinkers* como: “curiosidade ampla; facilidade para empregar o conhecimento tácito; desenvolver sensibilidade e fomentar *insights*; entender problemas complexos e identificar as causas dos problemas; antecipar e visualizar novos cenários; inventar ideias e sínteses; e resolver problemas”. Afirma que é crucial que: a criatividade aconteça quando pensam; que tenham habilidade de transferir o pensamento divergente para o convergente e quando necessário devem-se suspender julgamentos. Brown (2009, p.229) afirma que:

os *Design thinkers* observam como as pessoas se comportam; como o contexto das experiências os afetam nas relações com os produtos e serviços, como eles levam em conta o pensamento emocional, e também sua *performace* funcional. A partir disto, tentam identificar o que as pessoas não declararam, ou coisas que sejam latentes, ou necessárias e transformam-nas em oportunidades. A abordagem centrada no humano do *design thinker* pode informar novas ofertas e aumentar as probabilidades da sua aceitação, ligando-as aos comportamentos existentes.

Brown (2009) escreve que as habilidades necessárias para ser um *design thinker* são habilidades natas, e existentes na maioria das pessoas, como empatia; pensamento integrativo; otimismo; experimentação e colaboração. Para Martin (2009) uma delas é utilizar as três lógicas de pensamento: dedutiva, indutiva e abdutiva, principalmente a utilização da última, que tem por fundamento o juízo perceptivo como fonte de conhecimento.

Outro exemplo é de Fornasier; Demarchi e Martins (2010) que relatam o estudo de caso do Projeto Vitória (FORNASIER, 2005), e relacionam as etapas de implantação do modelo organizacional, que são realizadas a partir do pensamento do *designer*, às ações do designer utilizadas com o processo de conhecimento organizacional, esta relação é apresentada no quadro 10 abaixo.

Quadro 10. Relação dos tipos de pensamento do *design* e ações do *designer* utilizadas no Projeto Vitória.

Processo do pensamento do designer	Etapas da implantação do modelo organizacional (FORNASIER, 2005)	Ações do designer utilizadas na aplicação do modelo organizacional (FORNASIER, DEMARCHI, MARTINS, 2010)
•Divergência	•Cadastro das participantes •Reconhecimento de repertórios operacionais •Treinamento •Definição de público-alvo	•Interação com grupos sociais para sistematizar vivências sem julgamento •Foca o futuro
•Transformação divergente	•Síntese visual	•Trabalha com diferenciação •Criatividade
•Transformação	•Criação •Desenvolvimento	•Colaborativo •Assume riscos •Experimental
•Convergência	•Executiva	•Constrói colaborativamente •Aprende fazendo •Vivencia aprendizagem vicária •Media conhecimentos •Foca o futuro
	•Nivelamento do conhecimento	

Fonte: FORNASIER; DEMARCHI; MARTINS (2010).

A relação demonstra que as quatro fases do pensamento de *design* foram realizadas, sendo que na divergência o designer organizou o grupo para os trabalhos interagindo com as integrantes, para isso, certamente, houve comunicação e relação interpessoal, tendo como foco o futuro dos trabalhos.

A seguir foi realizada a síntese visual desde as propostas imagéticas do grupo, como as imagens relativas aos trabalhos a serem realizados, ou seja, a proposta da coleção a ser confeccionada. Para isso, o *designer* utilizou a habilidade criativa, aplicando técnicas para motivar a criação e demonstrar atributos de diferenciação, certamente, teve que tomar decisões juntamente com o grupo. Na fase de transformação foi criada a coleção e as peças foram desenvolvidas tridimensionalmente, demonstrando que a colaboração é um atributo importante, pois cada integrante fazia somente parte das peças (ocasionado por falta de habilidades técnicas individuais para realizar todas as tarefas).

Portanto, o *designer* e o grupo assumiram riscos de que os trabalhos não fossem transferidos para a integrante certa no momento certo, ou das integrantes não entenderem como realizava a tarefa, ou mesmo que não entendessem como se trabalha colaborativamente. Por esta razão o *designer* experimentou utilizar códigos visuais (as integrantes eram analfabetas funcionais) nas fichas de produção, o que facilitou a transmissão de tarefas⁴³.

Na fase de convergência foi realizada a etapa de maior aprendizagem do grupo, quando se realizou a parte executiva do projeto. O grupo

⁴³ Explicitado no apêndice 1.

classificou as peças por qualidade, verificou a quantidade de peças produzidas, quais foram as integrantes mais produtivas, colocou-se no mercado as peças de melhor qualidade e com isso verificou-se se as peças eram vendáveis e os resultados efetivos da venda. A partir disso, percebe-se que ocorreu a aprendizagem vicária, a aprendizagem na relação mestre e aprendiz e também a aprendizagem sobre colaboração, para isso imagina-se que o *designer* utilizou habilidades de comunicação, de contador de história e de mediador dos conhecimentos operacionais.

Infelizmente o conhecimento estratégico não pode ser mediado, portanto, o nivelamento do conhecimento estratégico não ocorreu, já que nenhuma integrante dispõe-se a aprender algo além dos conhecimentos operacionais necessários, principalmente pela falta de cultura explicitada, para que tivessem possibilidades de assumir cargos de liderança. Portanto, a dificuldade para incorporar à autogestão foi ocasionada pela: forma de constituição do grupo; pela falta de aprendizagem dos integrantes para a formação de uma organização e para assumirem a autogestão (FORNASIER; DEMARCHI; MARTINS, 2010). No entanto, não ficaram claros quais deveriam ser os conhecimentos que algumas integrantes deveriam ter para assumir a posição de repositório estratégico, de forma que os conhecimentos pudessem ser integrados no grupo, nem quais seriam os conhecimentos pessoais necessários para a continuação e consolidação do grupo.

Martin (2009) relata que o sistema de conhecimento pessoal possui três componentes que se reforçam mutuamente, são eles: atitude, ferramentas e experiências. A atitude é a visão pessoal de mundo e como a pessoa se inclui nele. O *design thinker* enxerga o mundo como um lugar que oferece novas ideias, pois consegue sintetizar as coisas complexas, para que faça sentido na escala humana. As ações de cada indivíduo são conseqüências da atitude perante o mundo, e como o designer tem uma atitude aberta e otimista, ele se irrita com resultados insatisfatórios, mas raramente retorna para examinar explicitamente como sua atitude contribuiu para alcançar esse resultado. Isto ocorre porque não se tem consciência da atitude e da pretensão pessoal sobre o mundo, um caminho para resolver esse problema é o uso de ferramentas.

As ferramentas (o segundo componente do sistema de conhecimento) são muitas e variadas, tem como função ajudar na organização do pensamento e na formação da visão de mundo. Teorias, processos e regras podem ajudar a reconhecer e categorizar problemas, aplicando

ferramentas que já foram eficientes em circunstâncias similares no passado.

O terceiro componente é a experiência acumulada, que é produto da atitude e das ferramentas que faz com que a pessoa dirija-se a algumas experiências, em detrimento de outras. A experiência permite aprimorar as sensibilidades (capacidade de fazer distinções entre condições que são similares, mas não exatamente iguais) e as habilidades (é a capacidade de realizar uma atividade, de forma consistente, para produzir o resultado desejado), sendo que as duas devem crescer e se aprofundar juntas.

Martin (2009) relata que o sistema de conhecimento pessoal dos *design thinkers* é diferenciado na utilização das três dimensões, pois elas geram um auto-reforço em espiral dos valores de validação e exploração, que capacita o design thinker a projetar novos caminhos. “O *design thinker* possui atitudes que buscam o desconhecido, adota a possibilidade de surpresa, e é confortável em perambular dentro da complexidade, não sabendo o que está do outro lado” (MARTIN, 2009, p.159). A atitude do *designer* leva ao equilíbrio entre validade e confiabilidade, buscando a validade, mas não eliminando a confiabilidade.

As ferramentas utilizadas no sistema de conhecimento dos *design thinkers* são: observação; imaginação e configuração. A observação é utilizada para ver coisas que outros não vêem, “isso requer ver e ouvir cuidadosamente de uma maneira que é sensível ao assunto, como um etnógrafo faria” (MARTIN, 2009, p.160). A observação deve ser realizada no *habitat* natural dos indivíduos, e *insights* devem ser realizados a partir do comportamento desses em seu *habitat*. A imaginação é aguçada e transforma-se numa poderosa ferramenta, composta de inferências e ciclos de teste. A última ferramenta do *design thinker*, a configuração de acordo com Martin (2009, p.163) é responsável pela “tradução da idéia em um sistema de atividade que irá produzir o resultado de negócio desejável”. Brown (2009, p.50) inclui mais uma ferramenta, a empatia, que segundo o autor é “o esforço de ver o mundo através dos olhos dos outros, compreender o mundo através de suas experiências, e sentir o mundo através de suas emoções”.

Fica evidente que quando se utiliza o *design thinking*, o que está se fazendo é apoderar-se do sistema de conhecimento do *designer* e por meio das ferramentas utilizadas, gerenciar o processo de *design*, que para Mozota (2010, p. 31) “é um processo de conhecimento do qual um design é adquirido, combinado, transformado e incorporado” e, portanto,

é a função da gestão de *design*.

2.4 RELAÇÕES CONCEITUAIS PARA A TESE

Com a globalização e a evolução da tecnologia modificam-se o trabalho e, conseqüentemente, as formas institucionais, como citado na apresentação deste trabalho. A exclusão de trabalhadores adaptados aos modelos: fordista e taylorista de produção, e do modelo de Fayol de gerenciamento, ou mais recentemente do modelo toyotista, faz parte das preocupações da atual sociedade. Como medida paliativa desta exclusão propõe-se a inserção de empreendimentos de produção e tenta-se construir novos modelos organizacionais mais humanizados, que busquem a formação de equipes com interesses comuns e motivados a criar mudanças, por meio da aprendizagem continuada.

As organizações colaborativas devem ter como princípio o incentivo ao conhecimento, que deve ser fruto das interações que ocorrem no ambiente organizacional e se desenvolvem através do processo de aprendizagem (FLEURY e OLIVEIRA JUNIOR, 2002). A criação da dinâmica de aprendizagem na organização deve ocorrer a partir da incorporação gradual de valores, capazes de dar sustentação às práticas organizacionais, sendo um processo coletivo.

Esta prática valorizará o conhecimento nas organizações colaborativas, no sentido de que os sujeitos sejam reconhecidos como detentores de conhecimentos que podem trazer aprendizagem e inovação. Esta ação, além de propiciar a evolução organizacional, poderá também causar o aumento da autoestima dos sujeitos, fazendo com que estes se comprometam cada vez mais com a equipe.

A “gestão de design supervisiona o processo de aprendizagem que regenera o cenário organizacional para a ação”, mudando produtos e a própria organização (MOZOTA, 2003, p.160). A crescente complexidade e interdependência das esferas sociais, técnicas e econômicas do mundo dos negócios exige mais atenção da gestão moderna (BOLAND Jr e COLLOPY, 2004). Dessa forma, pode-se admitir que a gestão da aplicação do processo do conhecimento pode ser realizada por um gestor de design, visto que este pode gerar aprendizagem e consegue mobilizar múltiplas fontes de conhecimento coerentes com o contexto organizacional, para produzir idéias, tecnologias e gestão de kow-how.

Tomando como exemplo o Projeto Vitória (FORNASIER, 2005), e

comparando as etapas do modelo organizacional⁴⁴ aplicado neste projeto, com as etapas de construção do conhecimento (FORNASIER, DEMARCHI, MARTINS, 2010), seguido o pensamento do designer, observou-se que não ocorreram ações que oportunizassem o nivelamento do conhecimento na organização, representado pela área cinza do quadro 11 abaixo. Pressupõe-se que esta é a razão para a não aprendizagem e conseqüente abandono do uso do modelo por parte das mulheres participantes do projeto. O designer tem centrado suas ações nas etapas iniciais de criação, planejamento de produção e a própria produção, como pode-se observar também no quadro 11, em detrimento do processo de integração do projeto na organização, trabalhando num foco mais operacional do que sistêmico.

Percebeu-se que não houve ausência de ação do designer nos aspectos estratégicos de gestão durante as atividades do projeto, mas a ausência de participantes com habilidades para assumir a posição de repositório estratégico, logo, com condições de assumir a gestão estratégica. Essa identificação deveria ocorrer no início do projeto, a partir da observação das participantes com habilidades de design thinkers inatas, ou seja, com habilidades de: interagir com grupos sociais para sistematizar vivências sem julgamento; ser focada no futuro; trabalhar com diferenciação; ser criativa, colaborativa e experimental; assumir riscos; construir colaborativamente; aprender fazendo por meio da vivência da aprendizagem vicária; e ser uma mediadora de conhecimento.

Apesar de terem ocorrido incentivos e palestras sobre liderança e gestão, não foi possível realizar a formação de repositório estratégico por meio do método de mestre-aprendiz, como na formação em habilidades manuais, porque não houve interesse das participantes, como também, não havia conhecimento explicitado em nenhuma delas. Portanto, apesar dos esforços da academia, ninguém se sentiu apto a assumir tal posição, gerando a extinção do grupo.

⁴⁴ O Modelo Organizacional de Autogestão divide o organograma em três níveis: gestão estratégica, planejamento e produção, sendo que o *designer* participava das três.

Quadro 11. Interrelação entre a participação do gestor de design na aplicação do Modelo Organizacional de Autogestão (FORNASIER, 2005), a construção do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e o pensamento do *designer* (JONES, 1978).

Níveis de participação de design no modelo organizacional de Autogestão	Aplicação do modelo pelo designer	Modelo de construção do conhecimento Nonaka e Takeuchi	Pensamento do Designer (Jones)
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão estratégica ● Planejamento 	Etapa 0: vCadastro das participantes Etapa 1: Reconhecimento de repositórios operacionais Etapa 2: Treinamento Etapa 3: definição de público alvo	Compartilhamento do conhecimento tácito	Divergência
<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento 	Etapa 4: Síntese visual	Criação de conceitos	Transformação divergente
<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento ● Planejamento 	Etapa 5: Criação Etapa 6: Desenvolvimento	Justificação dos Conceitos	Transformação
<ul style="list-style-type: none"> ● Planejamento 	Etapa 7: Executiva	Construção de protótipos	Convergência
<ul style="list-style-type: none"> ● Gestão Estratégica 		Nicolamento do conhecimento	

Fonte: FORNASIER, DEMARCHI e MARTINS, 2010.

A proposta a ser realizada deve facilitar a verificação dos repositórios humanos, que subsidiará a criação do Sistema de Integração do Conhecimento para estruturar o trabalho, por meio de um conjunto de projetos ou objetivos autogerenciados; promover a interação da equipe por meio de suas lideranças formais e informais (DE MASI, 2003), pressupondo que a formação do Sistema de Integração do Conhecimento, fomentará a aprendizagem individual e organizacional, facilitará a identificação das integrantes que possuam habilidades para tornarem-se repositórios estratégicos.

2.4.1 Relação da aprendizagem organizacional com a nova gestão do conhecimento

A Aprendizagem Organizacional depende da Aprendizagem Individual, e, portanto, dos conhecimentos subjetivos, tácitos, culturais, objetivos e explícitos. A partir das Teorias de Aprendizagem anteriormente apresentadas pode-se constatar que as Teorias de Condicionamento Operante e Teoria Instrucional utilizam o conhecimento explícito, hoje de fácil acesso a qualquer pessoa que precise de informação, mas, no entanto, a última teoria necessita também do conhecimento objetivo. Conclui-se que estas duas teorias têm pouca aplicação em organizações colaborativas, pois elas possuem como diferencial a interação social e o alto grau de qualidade relacional, baseado no conhecimento tácito,

cultural e objetivo.

Observa-se, na figura 25 a seguir, que as teorias com abordagem cognitivistas e humanistas são as que têm maior relação com as organizações colaborativas, pois todas dão ênfase ao conhecimento cultural e a outras formas de conhecimento.

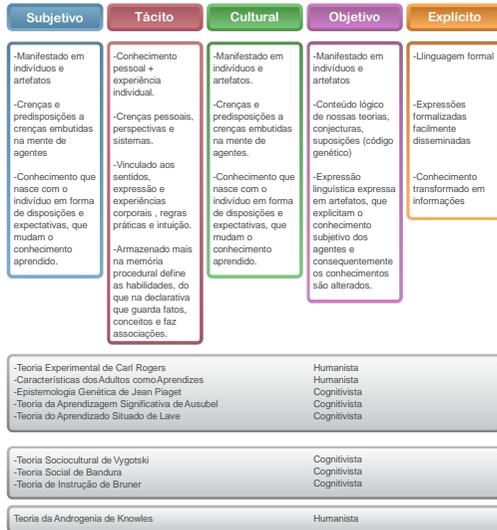


Figura 24. Relação dos conhecimentos com as Teorias de Aprendizagem
 Fonte: Baseado em POLANYI, 1964; POPPER, 1975; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; BOISOT (*apud* CHOO, 2003); McELROY, 2003; RODRIGUEZ; PERES; PARDO DEL VAL, 2003.

A Teoria Sociocultural de Vygotski, a Teoria Social de Bandura e a Teoria de Instrução de Bruner aplicam, além dos três conhecimentos citados, também o subjetivo. A Teoria Experimental de Carl Rogers, Características dos Adultos como Aprendizes, a Epistemologia Genética de Jean Piaget, a Teoria da Aprendizagem Significativa de Ausubel e a Teoria do Aprendizado Situado de Lave aplicam os cinco conhecimentos descritos, também enfatizando o conhecimento cultural.

A principal definição de cultura na modernidade é de Edward Tylor (1974) que trata como um conjunto complexo que inclui o

conhecimento, as crenças formalizadas, a arte, a moral, o direito, os costumes e as outras capacidades e ou hábitos adquiridos pelo sujeito enquanto membro da sociedade.



Figura 25. Localização do Conhecimento Organizacional

Fonte: Baseado em POLANYI,1964; POPPER,1975; NONAKA; TAKEUCHI,1997; BOISOT (*apud* CHOO, 2003); McELROY, 2003; RODRIGUEZ; PERES; PARDO Del VAL, 2003.

A figura 26 anterior relaciona o Conhecimento Individual⁴⁵ com o Conhecimento Organizacional definidos por Rodriguez, Peres e Pardo del Val (2003), que tratam o conhecimento cultural como senso comum, ou seja, entendimentos aceitáveis, ou não aceitáveis de percepções, pensamentos, sentimentos e comportamentos, que são aprendidos e transmitidos aos novos membros, por meio da interação social. A partir disso, afirmam que o conhecimento pessoal é a base para o Conhecimento Organizacional, que o conhecimento de senso comum confere uma identidade à organização e que o conhecimento privado e público são gerados pela organização.

⁴⁵ os conhecimentos objetivos e explícitos serão conseguidos, por meio dos documentos existentes; o conhecimento tácito é o conhecimento que define as habilidades; no entanto, é apenas transmitido em partes e deve estar embutido na cultura organizacional; o conhecimento subjetivo não é transmitido verbalmente, mas pode ser observado pelas atitudes do sujeito, porém, trata-se de um fator de predisposição e, portanto, depende da aprendizagem; o conhecimento cultural é compartilhado, mas não pode ser explicitado, mas pode ser compartilhado por meio da interação social.

O conhecimento cultural está inserido num repositório de AO e é um importante componente da memória institucional (RODRIGUEZ; PERES; PARDO del VAL, 2003). A Perspectiva de Tomada de Decisão e Adaptação Organizacional⁴⁶, baseada em Tolman's (1932) e adaptada por March e Simon em 1958 (PAWLOWSKY, 2003), tratam a memória humana como repositório de gravações parciais e de experiências passadas modificadas e programas para responder ao estímulo ambiental.

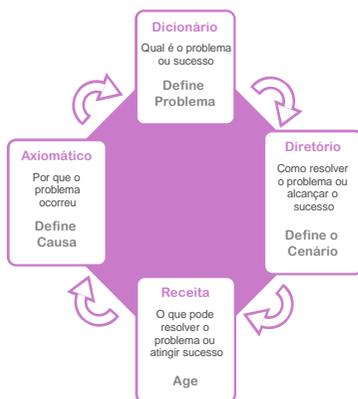


Figura 26. Tipos de conhecimento cultural nas organizações
Fonte: Baseado em CHOO, 2003.

O conhecimento cultural é importante para as organizações colaborativas, pois Phillips e Sackmann (2002) dividem o conhecimento cultural na organização em quatro tipos, apresentadas na figura 27 anterior. O conhecimento de dicionário descreve expressões e definições comuns relacionado-as ao “o que das situações” (CHOO, 2003, p. 191). O conhecimento de diretório é o conhecimento adquirido após as consequências de acontecimentos e “as relações de causa e efeito que mostram como são realizados os processos” (CHOO, 2003, p. 191), são as práticas comuns. Relaciona-se ao conhecimento de receita às instruções que corrigem as tarefas, melhoram as estratégias, e, portanto, recomendam ações a serem adotadas. Considera-se conhecimento axiomático as explicações das premissas dos acontecimentos, ou seja, o

⁴⁶ Já apresentado no Quadro 6- Teorias tradicionais cognitivistas e contribuições para a AO (p.47).

porque; e o conhecimento de dicionário são as descrições mais comuns, tais como o que é um problema ou o que é considerado sucesso.

Os fatores, que influenciam a identificação do grupo, podem incluir os valores e práticas, o prestígio, a evidência de alguns sujeitos fora e dentro do grupo, a concorrência de sujeitos do mesmo grupo, a interação interpessoal, a semelhança, os objetivos comuns ou ameaças e a história comum. As mais óbvias características de diferenciação podem ser raça, cor, idioma e religião, utilizadas apenas por conveniência, para explicar as diferenças dentro de um quadro socialmente aceitável (por exemplo, estereótipos nacionais) ou devido à falta de outras categorias cognitivas disponíveis para os sujeitos. A interação do grupo pode ocorrer mesmo se houver diferenças reais ou imaginárias (RODRIGUEZ; PERES; PARDO del VAL, 2003).

Entende-se Cultura Organizacional como sendo: um sistema de valores compartilhados pelos sujeitos da organização; como as coisas são feitas e qual é a atitude dos sujeitos perante cada ação; ou seja, o conhecimento subjetivo. Para Robbins (2005), são sete as características básicas essenciais da Cultura Organizacional, quanto a:

- Estímulos à inovação e a assumir riscos (funcionários);
- Precisão, análise e atenção aos detalhes (funcionários);
- Preocupação nos processos empregados nos resultados ou nas técnicas (dirigentes);
- Consideração sobre o efeito dos resultados das decisões sobre os sujeitos (dirigentes);
- Organização do trabalho em equipes ou indivíduos (atividade organizacional);
- Pessoas competitivas e agressivas ou dóceis e acomodadas (atividade organizacional);
- Manutenção do *status quo* ou voltadas ao crescimento (atividade organizacional).

Dessa forma, pode-se visualizar na figura 27 abaixo os três grupos de repositórios⁴⁷ da cultura organizacional, divididos pelas habilidades a serem analisados.

⁴⁷ Repositório é a **memória humana tratada como repositório** de gravações parciais e de experiências passadas modificadas e programas para responder ao estímulo ambiental- A Perspectiva de Tomada de Decisão e Adaptação Organizacional, baseada em Tolman's - 1932 - e adaptada por March e Simon -1958 - (PAWLOWSKY, 2003).

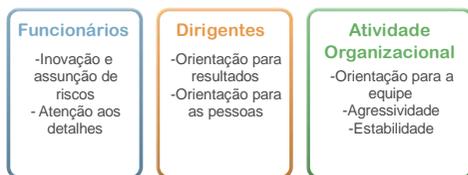


Figura 27. Repositórios da Cultura Organizacional

Fonte: Baseado em ROBBINS, 2005.

A Cultura Organizacional tem um significativo impacto sobre a Aprendizagem Organizacional e serve como a memória institucional, pois é uma forma de interpretação da realidade organizacional, transformada em atributos textuais explicitados que objetivam a tomada de decisão de questões organizacionais. Sua verificação decorre principalmente nos aspectos tácitos e culturais dos sujeitos, já que fazem parte da interpretação da realidade útil à construção da ação (ANGELONI, 2008).

Dessa forma a Construção do Conhecimento é um componente crítico da cultura da organização (RODRIGUEZ, PERES e PARDO del VAL, 2003), uma vez que saber como esta é produzida, sustentada e aprendida melhora a capacidade de explicar e prever o comportamento dos sujeitos e os valores compartilhados que fazem parte do processo de conhecimento. Este é um conjunto de processos sociais, através dos quais os sujeitos das organizações produzem e integram o conhecimento, e é administrado pelo gestor de conhecimento que reforça o processo de conhecimento (McENROY, 2003). A Cultura Organizacional tem relevância na implantação da Gestão do Conhecimento, pois esta necessita de ações cooperativas, confiança e solidariedade entre os sujeitos (ANGELONI, 2008).

A primeira geração da Gestão do Conhecimento relaciona a conversão, construção e conexão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que fazem parte da Produção do Conhecimento e não relaciona a aprendizagem no processo. A segunda geração da Gestão do Conhecimento enfatiza a Produção do Conhecimento somada à codificação da informação, referente à primeira geração da GC.

A *SGKM* direciona seus estudos para a Produção de Conhecimento por meio da interação da aquisição de informação, da aprendizagem individual e grupal, formulando postulados de conhecimento, que, ao serem codificados influenciam a aprendizagem individual e grupal e,

subsequentemente, realizam a avaliação dos postulados de conhecimento que formam o conhecimento organizacional.

A *SGKM* identifica as formas de conhecimento organizacional não só como segue o conjunto de regras declarativas e processuais nas estruturas de conhecimento, baseado nos conhecimentos tácito, cultural, objetivo e explícito, mas também como um processo à base de ciclo de vida que deve ser alimentado e cuidado para ocorrer a AO. Torna a *SGKM* convincente pela ligação da GC com a AO, pois se reconhece que a GC pode ajudar as organizações, não apenas os indivíduos, a aprenderem mais rápido e do que os concorrentes, num ritmo crescente de aprendizagem e, consequentemente, a sua taxa de inovação (McENROY, 1999).

Este trabalho será realizado a partir do conhecimento organizacional (figura 28) obtido por meio dos conhecimentos tácito, cultural, objetivo e explícito dos sujeitos detentores destes (repositórios).

Vale lembrar que essa tese visa verificar como se realiza a Integração do Conhecimento, ou seja, como e o que as organizações colaborativas buscam, preparam, ensinam e compartilham os conhecimentos dos sujeitos, para formular o Banco de Conhecimento Organizacional Distribuído. É interessante também, entender de que maneira como ocorre a aprendizagem individual e do grupo do sistema social humano, por meio de comparação com as Teorias de Aprendizagem estudadas neste trabalho.

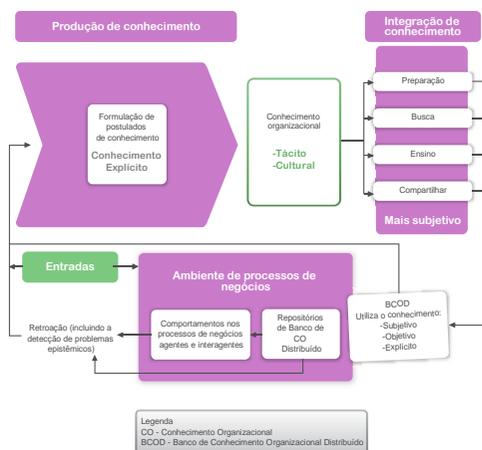


Figura 28. Modelo de ciclo de vida do conhecimento para este trabalho
 Fonte: Baseado em FIRESTONE; McELROY, 2003.

O banco é extraído dos conhecimentos subjetivo e objetivo, de acordo com McEnroy (2003); no entanto, este trabalho apóia a divisão apresentada acima na figura 28 e, portanto, anexa a esses dois conhecimentos mais um conhecimento, o explícito. Por esse motivo, para fins deste trabalho, realiza-se uma modificação no modelo de McEnroy, apresentado na figura anterior.

Dessa forma, o KLC vai ser utilizado como um sistema de representação do pensamento para indicar como acontece a aprendizagem no sistema social humano, que são as organizações colaborativas referenciais. Interessa também encontrar nestas organizações tipos de aprendizagem que tenham referência com as teorias de aprendizagem elencadas e com o feedforward e com o feedback de Crossan; Lane e White (1999), e que, a partir do último, encontre-se a interação do conhecimento por meio dos 4is; no entanto, neste trabalho não será analisada a forma de Produção do Conhecimento; portanto, não são verificados todos os 4is (do Modelo dos 4is⁴⁸), mas apenas 2is, para realizar o terceiro i-Intuição, como o representado na figura 29 a seguir.

Nonaka e Takeuchi (1997) não falam especificamente de aprendizagem, no entanto, pode-se entender que a fase de Internalização (do modelo Seci), que definem como incorporação do conhecimento é

⁴⁸ Modelo dos 4is está na página 72, figura 14.

aprendizagem; pois, o sujeito constrói novas ideias a partir de conhecimentos passados e atuais, pela categorização.



Figura 29. Integração do Conhecimento por meio dos 3is.

Fonte: Baseado em CROSSAN; LANE; WHITE, 1999 e FIRESTONE; McELROY, 2003.

Categorização é o processo de: selecionar informações, gerar e simplificar proposições, tomar decisão, construir e verificar as hipóteses. Esse processo é definido como aprendizagem pela Teoria da Instrução de Bruner.

O conceito de internalização pode também ser comparado com a Teoria Sociocultural de Vygotski, a qual determina que a aprendizagem é considerada como parte de atividades coletivas que precedem a aquisição individual, principalmente quando reorganiza as estruturas cognitivas, defendida pela Teoria de Aprendizagem Significativa e pela Epistemologia Genética.

Se o Modelo Seci é um modelo de conversão do conhecimento organizacional, se este advém do conhecimento individual, juntamente com o processo de criação de conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), e com os níveis de aprendizagem dos “4is” já que é aprendizagem organizacional, um híbrido destes pode originar o conhecimento organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Além das anteriores comparou-se também com as denominações do conhecimento do design, apenas citadas por Mozota (2010), e percebeu-se algumas semelhanças, verificáveis no quadro 13 a seguir. Destas semelhanças pode-se direcionar para o estudo do processo do conhecimento organizacional.

Quadro 12. Relação das denominações de processos de conhecimento

Processos			
Processo de Criação do conhecimento organizacional	Modelo Suci Conversão de conhecimento individual	4Is Níveis de a prandizagem organizacional	Mozota (2010, p. 31) conhecimento tácito do design
•Compartilhamento do conhecimento tácito	•Socialização	•Integração	•Aquisição
•Criação de conceitos	•Externalização	•Interpretação	•Combinação
•Construção de arquétipos	•Combinação	•Intuição	•Transformação
•Nivelamento de conhecimento	•Internalização	•Institucionalização	•Incorporação

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 1997 e CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MOZOTA, 2010.

Na comparação entre socialização, compartilhamento do conhecimento tácito, integração e aquisição, percebe-se que são relacionadas às habilidades interacionais de pensamento dos sujeitos, e que por esta característica a denominação socialização seria a mais viável. A externalização, criação de conceitos, interpretação e combinação relacionam-se as habilidades de pensamento e linguagem, que ajudam o sujeito a formular ideias ou ações, sendo pertinente denominar esta fase de interpretação. A combinação, construção de arquétipos, intuição e transformação referem-se às funções mentais que geram modelos mentais sistêmicos, sendo a característica de combinação como melhor denominação. A internalização, nivelamento de conhecimento, institucionalização e incorporação referem-se à racionalização do conhecimento verbalizado e visualizado em apresentações textuais que facilitam e uniformizam ações rotineiras, reforça a denominação de institucionalização do conhecimento organizacional, formulando com as iniciais Suci, como as etapas do processo de conhecimento organizacional.

O quadro 12 acima fornece a opção para o estudo do Processo Organizacional de Conhecimento, sendo este dividido em duas fases de acordo com Snodew (McELROY, 2003) Produção e Integração do conhecimento. A produção deve, portanto, dividir-se em socialização e interpretação, enquanto a Integração do Conhecimento em combinação e institucionalização. Este estudo demonstra uma relação entre as duas etapas do Conhecimento Organizacional da *SGKM* e as etapas Suci e descreve as habilidades da organização para cada fase (quadro 13).

Quadro 13. Processo de Conhecimento Organizacional – Sici

SGKM	Processo de Conhecimento Organizacional- Sici (Denominações escolhidas)	Descrição das habilidades que aparecem na organização
Produtos do conhecimento	Socialização	habilidade de externalizar o pensamento que geram ações
	Interpretação	habilidade de interpretar o pensamento e expressá-lo em linguagem, que ajudam os sujeitos a formularem ideias ou ações
Integração do conhecimento	Combinação	habilidade para criar mudanças nas funções mentais e comportamentais que geram modelos mentais sistêmicos
	Institucionalização	habilidade de racionalização do conhecimento verbalizado e visualizado transformando-o em apresentações textuais que facilitam e uniformizam ações rotineiras

Fonte: Baseado em NONAKA; TAKEUCHI, 1997 e CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; MOZOTA, 2010.

Apesar de Snodew (McELROY, 2003) dividir o Processo de Conhecimento Organizacional da SGKM em Produção e Integração do Conhecimento, no entanto, Nonaka e Takeuchi (1997) demonstram como ocorre apenas a Criação do Conhecimento Organizacional, na figura 30 abaixo.

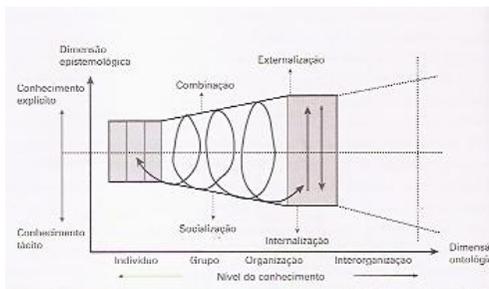


Figura 30. Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional
 Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997.

O modelo Seci quando aplicado na organização (modelo específico para verificar o conhecimento individual), mobiliza o conhecimento tácito criado (individual) amplificando-o para os outros níveis; Takeuchi e Nonaka (2008, p.70) chamam de espiral da criação do conhecimento, figura 30, a qual aumenta o looping conforme a atuação atinge maiores

agrupamentos, sejam eles a níveis internos da organização, ou interorganizações. No entanto, de acordo com a *SGKM*, esta é a Produção (ou Criação) do Conhecimento, e a Integração do conhecimento? Os autores acima não deixam claro, mas acredita-se que ocorreria o mesmo looping, ou seja, loopings contínuos.

A *SGKM* é vista como uma convergência do pensamento entre a AO e comunidades de GC, e tem despontado como uma implementação estratégica da AO, pois ela está mais interessada na manifestação do conhecimento do que nas aplicações práticas, assim a espiral é o processo de aprendizagem que forma o conhecimento, ou é o conhecimento? O principal objetivo da *SGKM* é aumentar as habilidades da organização para se adaptar e se comprometer em construir níveis de double-loop learning, que, por sua vez, é uma maneira de ajudar as organizações a aprenderem e, assim produzirem conhecimento (McENROY, 2003).

Se for necessário aumentar as habilidades das organizações, e estas dependem dos sujeitos que a compõem, há necessidade de primeiro aumentar as habilidades dos sujeitos. De acordo com Crossan; Lane e White (1999) a AO pode ser um instrumento de renovação estratégica para a organização a partir de dois aspectos: *feedforwad* que reconhece que toda AO depende da aprendizagem individual, que ocorre quando os sujeitos em nome da organização aprendem; e do *feedback* que relaciona o que tem sido aprendido e os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos.

Dessa forma, o *double loop learning* de Argyris (McENROY, 2003) é uma alternativa simples para testar novas e promissoras ideias, potencializando as escolhas, porquanto organizações que se comprometem em detectar ou verificar os erros, comparar as informações necessárias para corrigir os erros das normas em funcionamento, questionar, revisar e modificar as normas e valores, para melhor cumprir os objetivos, são mais capazes de se ajustar às mudanças exigidas pelo ambiente. Portanto, a agilidade organizacional depende de como o sistema de AO trabalha e para isso precisa-se entender aonde o conhecimento reside e como retirá-lo.

McEnroy (2003) relata que o primeiro fundamento da *SGKM* é o conceito de Repositórios de Conhecimento (*knowledge containers*), considerados como compilações de vários tipos de locais que armazenam partes de conhecimentos sobre os valores culturais, crenças, regras de um povo ou organização, por meio de mitos, músicas, danças,

rituais e artefatos culturais. Os repositórios podem ser estratégicos⁴⁹ e operacionais⁵⁰, podem estar contidos em sujeitos, grupos e artefatos. Conhecimento embutido na mente dos sujeitos é subjetivo ou tácito, e conhecimento embutido em artefatos é conhecimento objetivo. Os artefatos culturais podem ser vistos no conhecimento organizacional e nos fatores ambientais que motivam o comportamento. No entanto, McEnroy (2003) não fala do repositório cultural, que Robins (2005) define como sendo a memória institucional da organização, originária da interpretação da realidade vivida, enraizada nos conhecimentos tácitos e culturais dos sujeitos formadores da organização (funcionários e dirigentes).

Portanto, o Repositório de Conhecimento Organizacional é formado por expressões codificadas do conhecimento procedural (saber - como), que é atribuição do repositório estratégico, e do conhecimento declarativo (saber - o que), atribuído ao repositório operacional. Soma-se a estes o conhecimento cultural, que deve estar alocado ou no repositório estratégico ou no operacional, lembrando que a codificação do conhecimento coletivo facilita sua transferência.

A maior parte do CO está expressa em vários tipos de repositórios, alguns conhecimentos são expressos em formas linguísticas como os planos de negócios e manuais de procedimentos, enquanto outros estão nos processos de negócios ou estruturas organizacionais, fazendo parte do conhecimento explícito. Portanto, a entender quais são as características dos repositórios é importante porque estes servem como base para o descobrimento e mapeamento do conhecimento (McENROY, 2003). As organizações mais atualizadas possuem seus repositórios em sistemas informatizados, onde podem ser encontradas as histórias das organizações, padrões de comportamento e estilos de liderança.

Entende-se que o conhecimento está frequentemente expresso na forma de regras contidas na cultura, estratégias de negócios, processos e esquemas organizacionais, e é a partir delas que um gestor descobre e articula o que a organização sabe para conseguir promover o *double-loop learning*. Sabe-se também que o conhecimento declarativo aciona o conhecimento procedural e, por consequência, aumenta o padrão de

⁴⁹ Aqueles que possuem conhecimentos para implementar ações que ajudarão a cumprir os objetivos da organização, por meio do equilíbrio das habilidades e recursos com as oportunidades encontradas no ambiente externo (BATEMAN; SNELL, 2006).

⁵⁰ Aqueles que possuem conhecimentos para realizar as tarefas por meio de processos e procedimentos específicos.

aprendizagem e inovação da organização. Estas duas questões demonstram a importância da organização colaborativa entender perfeitamente a diferença do conhecimento declarativo e conhecimento procedural. A partir da pesquisa dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos repositórios humanos de conhecimento das organizações colaborativas referenciais, e relacionando-as com os conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor de *design*, apresentadas por Brown (2009); Mozota (2003 e 2010); Martin (2009) e Cross (2007) acredita-se que poderão ser encontradas as características essenciais que os gestores de organizações colaborativas devem possuir.

2.4.2 Relação do *design thinker* com o gestor de *design*

A partir da necessidade de encontrar os conhecimentos, habilidades e atitudes dos repositórios das organizações colaborativas referenciais, já é entendido que os cinco conhecimentos⁵¹ são necessários para ocorrer a aprendizagem de acordo com as teorias de aprendizagem humanistas e cognitivistas. No entanto, Martin (2009) oferece os componentes do sistema de conhecimento pessoal do *design thinker*, o qual faz a ligação da lógica abductiva⁵², pois a aquisição de conhecimentos para o designer não é um exercício abstrato, puramente conceitual, mas um exercício que envolve interação e investigação sobre o mundo. Para utilizar a lógica abductiva necessita-se usar os conhecimentos subjetivos, tácitos e culturais (aqueles que os pensadores intuitivos utilizam) e quando for ligada à forma explícita de conhecimento (que ajudam apenas a reconhecer e categorizar problemas), utilizada-se para compartilhar e refinar o conhecimento.

Os três componentes do sistema de conhecimento pessoal do *design thinker* (MARTIN, 2009) são atitude, ferramentas e experiência (mostradas no quadro 14 abaixo). Na atitude, o *design thinker* tem certeza de que o mundo pode mudar, e ele pode proporcionar esta mudança por meio de atitudes diferenciadas, este componente é tão importante que está presente em todos os outros componentes. As ferramentas são instrumentos que utiliza para facilitar os processos necessários, elas são muitas, mas é a postura profissional ou de maior conhecimento do *design thinker* que classifica que ferramentas usar. A

⁵¹ Os cinco conhecimentos básicos são subjetivo, tácito, cultural, objetivo e explícito.

⁵² **Lógica abductiva** é um tipo específico de raciocínio lógico que está associado a criatividade, por ser de natureza gerativa de ideias, sendo a única lógica capaz de gerar novas hipóteses, que conduz ao estímulo e provoca a ação, a qual descobre uma regra adequada para um resultado inesperado.

experiência forma o conceito prático e tangível e a partir deles aprimora-se o conhecimento pessoal. Quando o *design thinker* for realizar outra ação irá utilizá-las e somá-las a outras e novamente formando uma elipse.

As ferramentas utilizadas pelo *design thinker* são divididas em observação, imaginação e configuração. A observação⁵³ ajuda na compreensão profunda do que se está ouvindo, vendo, cheirando, pegando e porque não lambendo, degustando.

Quadro 14. Relação do sistema de conhecimento pessoal com o pensamento do *designer* e Sici (quadro 13)

Componentes do sistema de conhecimento pessoal do design thinker		Pensamento do Designer (Jones, 1978)	Papel do Gestor no modelo -Sici
<p>1- Atitude é a visão pessoal de mundo e como a pessoa se inclui nele</p> <p>2- Ferramentas ajudam na organização do pensamento e na formação da visão de mundo. Observação; imaginação e configuração (tradução da ideia).</p> <p>Observação -ver e ouvir de maneira sensível como um etnógrafo -deve ser realizada no habitat natural dos indivíduos; -e insights devem ser realizados a partir do comportamento desses em seu habitat. (MARTIN, 2009, p.160).</p> <p>Observação -ver e ouvir de maneira sensível como um etnógrafo -deve ser realizada no habitat natural dos indivíduos; -e insights devem ser realizados a partir do comportamento desses em seu habitat. (MARTIN, 2009, p.160).</p> <p>Configuração -responsável pela "tradução da ideia em um sistema de atividade que irá produzir o resultado de negócio desejável". (MARTIN, 2009, p.163)</p> <p>3-Experiência acumulada é produto da atitude e das ferramentas que fazem com que o sujeito prefira algumas experiências, em detrimento de outras, aprimorando as sensibilidade e as habilidades ao mesmo tempo.</p>	<p>Empatia -"(Brown 2009, p5-) esforço de ver o mundo através dos olhos dos outros;</p> <p>-compreender o mundo através de suas experiências</p> <p>-Sentir o mundo através de suas emoções</p>	<p>Divergência</p> <p>Transformação divergente</p> <p>Transformação</p> <p>Convergência</p>	<p>Socialização socialização do que se está observando e incentivaria os sujeitos a externalizarem pensamentos que geram ações.</p> <p>Interpretação Incentivar os sujeitos a interpretar os pensamentos e expressá-los em linguagem, que ajude o grupo a formularem ideias ou ações.</p> <p>Combinação criar mudanças nas funções mentais e comportamentais que geram modelos mentais sistêmicos</p> <p>Institucionalização Racionalizando o conhecimento verbalizado e visualizado transformando-o em apresentações textuais que facilitam e uniformizam ações rotineiras</p>

Para que se possa fazer isto, primeiro o *design thinker* precisa decidir o que realmente deseja e qual maneira tornaria mais correto fazê-lo, até que seja capaz de destilar insights ajudados por sua atitude, enquanto profissional e humanista. Estas ações representam o pensamento

⁵³ Em razão disto, e aproveitando a formação em *design* da autora, decidiu-se realizar a pesquisa da tese por meio da metodologia etnográfica tem como premissa a observação das ações humanas e sua interpretação, a partir do ponto de vista das pessoas que praticam as ações. Trata-se de gerar dados aproximando-se da perspectiva que os participantes têm dos fatos, mesmo que não possam articulá-la. Para conseguir captar esse sentido, as ações do próprio pesquisador precisam ser analisadas da mesma forma como as ações das pessoas observadas. Assim sendo, todo processo é interpretativo (TEIS e TEIS).

divergente do *designer*; ao mesmo tempo que, na organização estaria realizando a socialização do que se está observando e incentivaria os sujeitos a externalizarem pensamentos que geram ações.

A segunda ferramenta é a imaginação que o *design thinker* aperfeiçoa por meio de testes de inferência⁵⁴ de loopings para gerar uma explicação, pois os dados não são suficientes para produzir um achado significativo cientificamente. Este processo é o raciocínio abduutivo, que tem como premissa o fato que não pode ser comprovado com antecedência. A atitude do *design thinker* vai determinar quantas inferências será preciso realizar para chegar-se a um resultado satisfatório. A fase do pensamento do designer seria a transformação divergente do seu pensamento pessoal, e na organização estaria incentivando os sujeitos a interpretarem os pensamentos e expressá-los em linguagem, que ajude o grupo a formular ideias ou ações.

A terceira ferramenta é a configuração que traduz a ideia num sistema de atividade de resultado desejado. Em essência, é o *design* da organização, que concretiza o insight obtido por meio do raciocínio abduutivo. Na fase de transformação do pensamento do *designer*, a atuação como gestor na organização seria de criar mudanças nas funções mentais e comportamentais dos sujeitos para que gerassem modelos mentais sistêmicos.

Brown (2009) relaciona as três fases descritas acima como empatia, que é o esforço do sujeito de ver o mundo pelos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio de suas experiências e de sentir o mundo por meio de suas emoções.

Martin (2009, p.160) relata que “*design thinking* é a aplicação da integração de ideias à tarefa de resolver o conflito entre confiabilidade⁵⁵ e validade⁵⁶, entre exploração⁵⁷ e exploração⁵⁸, e entre raciocínio⁵⁹ analítico⁶⁰ e indutivo⁶¹”; sendo a integração de ideias a habilidade de não

⁵⁴ **Inferência** é adoção controlada de uma crença, como consequência de outro conhecimento (PIERCE).

⁵⁵ **Confiabilidade** é a qualidade do que é confiável ou fiabilidade (Houaiss, p.795). Produzir resultados consistentes e previsíveis (MARTIN, 2009, p.37).

⁵⁶ **Validéz** é a característica ou estado do que é válido (Houaiss, p. 2825) Produzir resultados que atinjam determinado objetivo (MARTIN, 2009, p.37).

⁵⁷ **Exploração** é tirar partido de alguma coisa (Houaiss, p.1289)

⁵⁸ **Exploração** é o ato ou efeito de explorar, ato de gerenciar um negócio (Houaiss, p.1288).

⁵⁹ O **raciocínio** propriamente dito é aquele que opera mediante comparações complexas, para obtenção de novos resultados de conhecimento.

⁶⁰ Pensamento analítico possui dois tipos de lógicas, a primeira, sendo a lógica indutiva, implica no provar que alguma coisa realmente funciona por meio da observação, reage por

descartar nenhuma delas, mas associar boas ideias e transformá-las em uma só, tornando-a superior a todas as outras. Esta é a forma mais fácil do *design thinker* adquirir experiência. Nesta fase, enquanto indivíduo, portanto, seria a convergência do pensamento; na organização o gestor teria que criar meios que institucionalizassem as decisões, ou ações, ou projetos por meio da racionalização do conhecimento verbalizado e visualizado, transformando-o em apresentações textuais que facilitam e uniformizam ações rotineiras.

Se *design thinking* é pensar com um propósito específico, para planejar algo concreto e objetivo, utilizando a representação mental como aprimoramento do conhecimento para reflexão, e realizá-lo por meio de desenhos, planos, modelos ou protótipos, explicitá-lo e integrá-lo; e se dizem que “envolve a habilidade de visualizar problemas e conceitos, desenvolve cenários baseados em pessoas, e constrói estratégias de negócios baseadas nos métodos de pesquisa dos *designers* (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010, p.63)”, isto significa que provavelmente os *design thinkers* possuem habilidades e atitudes que proporcionam capacidades que facilitam a gestão da integração do conhecimento nas organizações.

Boland Jr e Collopy (2004) dizem que a atitude e as técnicas de análise utilizadas pelos gestores são úteis para situações em que os problemas são estáveis, ao passo que a atitude de design é necessária, quando uma interação das alternativas for possível e necessária. A atitude de *design* para a resolução de problemas pressupõe que é difícil projetar uma boa alternativa, mas depois de tê-la desenvolvido, a decisão sobre qual alternativa selecionar é um ato trivial.

Exatamente ao contrário do que pensa o gestor, que assume ser mais difícil tomar decisões do que desenvolver alternativas, numa visão passiva como tomador de decisão. O gestor sabe que o desenvolvimento de melhores produtos, processos e serviços são suas principais responsabilidades. A atitude de *design* é a origem das invenções, a decisão não gera invenções, não importa quão avançada a sua capacidade analítica.

Os autores admitem que o *design* geralmente é uma resposta ao tipo de

meio de conhecimentos específicos para os gerais. A segunda é a lógica dedutiva, que envolve o provar de que algo deve ser, por meio do raciocínio lógico.

61 Raciocínio indutivo é a habilidade para identificar uma sequência lógica em um problema e depois resolvê-lo. O raciocínio dedutivo é a habilidade para usar lógica e avaliar as implicações de um argumento (ROBBINS, 2005).

problemas complexos, que não podem ser resolvidos com uma simples correção. A atitude de *design* está preocupada em encontrar a melhor resposta possível, dada às habilidades, tempo e recursos do grupo, e toma por certo que vai exigir a criação de novas alternativas.

Nesta tese já se mostraram as definições de *design*⁶². Para Houaiss (2001, p. 335) atitude é um “comportamento ditado por disposição interior; maneira de agir em relação a pessoa, objeto, situação etc.; maneira, conduta; posição assumida, orientação, ou norma de proceder”. Boland Jr e Collopy (2004) definem atitude de design como “as expectativas e orientações que alguém traz para um projeto de *design*”. Uma atitude de *design* “trata cada projeto como uma oportunidade para a criação, que inclui um questionamento dos pressupostos básicos e uma vontade de fazer do mundo um lugar melhor do que o encontramos”. Na conclusão do artigo afirmam que gestores devem ser como *designers* e que “o *design thinking* está evidente na história dos métodos de gestão e de estruturas e processos organizacionais, como também está no cerne do desenvolvimento de estratégias eficazes, na mudança organizacional e de resolução de problemas” (BOLAND JR e COLLOPY, 2004).

Como exemplo, os autores descrevem as ações de um arquiteto⁶³ para a realização de um projeto. Utilizando-se deste exemplo, apresenta-se uma divisão das fases do trabalho, pois Boland Jr e Collopy (2004), como administradores, não a apresentam no primeiro texto do livro. Pelo que foi explicitado, pode-se dividir em quatro fases de produção do projeto e mais 3 fases de execução física à partir da licitação, sendo a última fase a entrega do prédio, no entanto, os autores não falam de nenhuma ação do arquiteto com o grupo nesta fase. Assim, só será foco deste trabalho as quatro primeiras que são: estudo de viabilidade; definição do projeto; desenho conceitual; projeto detalhado.

Estas fases, coincidentemente, são as mesmas quatro etapas do pensamento do design de Jones (1978), no entanto, verifica-se que não falam em conhecimento, mas sabe-se que ele ocorreu e, voltando ao estudo realizado nos capítulos anteriores, os novos conhecimentos somente serão criados a partir do conhecimento subjetivo, utilizado para avaliar as informações e conhecimentos a que o sujeito é exposto. Portanto, é desse modo que a informação torna-se conhecimento subjetivo⁶⁴, tácito⁶⁵, cultural⁶⁶, objetivo⁶⁷ ou explícito⁶⁸, quando o sujeito

⁶² Capítulo 2.3 página 93.

⁶³ Matt Fineout do Gehry's Santa Monica offices.

⁶⁴ **Conhecimento subjetivo** é manifestado nos sujeitos e artefatos, são crenças e disposições a

utiliza a reflexão, ou o pensamento que é a forma analítica de “extrair sentido das informações” (DE BONO, 1994, p.25).

Percebeu-se o compromisso do arquiteto na determinação de realizar a divergência (Jones, 1978) de maneira bastante aberta, pois realizou um workshop durante dois dias com os envolvidos, demonstrando determinação em não permitir que o problema fosse apontado prematuramente. Este caos serve para “ajudar as pessoas a articularem as necessidades latentes que eles podem nem saber que tem” (BROWN, 2009, p.40). Ter consciência da necessidade de formular com o grupo⁶⁹ o vocabulário para o projeto, de acordo com as descrições de Boland Jr e Collopy (2004), é a forma mais rápida de questioná-lo sendo uma atitude de *design*. Entendem também que explorando o vocabulário consegue-se produzir representações do problema mais criativamente e permite o desenvolvimento de projetos de melhor qualidade.

Na segunda fase (quadro 15) fica evidente a apresentação de diferentes domínios como “inspiração” para o uso nas formas, texturas e materiais. A linguagem e as práticas de trabalho como um “vocabulário” é uma diferença importante entre *design* e tomadas de decisão para resolver o problema; o uso de protótipos, modelos, maquetes, gráficos, e conceitos poéticos são subsídios importantes para o e aspecto direcionamento do projeto, exatamente o que Kelley⁷⁰ (2001) se refere. Este processo é de

crenças, que estão embutidas na mente dos sujeitos, estas nascem com eles em forma de disposições e expectativas, o sujeito muda o conhecimento prévio com a ajuda do conhecimento subjetivo.

⁶⁵ **Conhecimento tácito** é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual fatores intangíveis como crenças pessoais, perspectivas e sistemas vinculados aos sentidos, expressão corporal, percepção individual, experiências físicas, regras práticas e intuição. Armazenado mais na memória procedural que define as habilidades, e menos na memória declarativa que armazena fatos, conceitos e realiza associações.

⁶⁶ **Conhecimento cultural** não é codificado, mas é divulgado amplamente, por meio de vínculos e relacionamentos padrão de suposições compartilhadas, convicções humanas enraizadas nos modelos mentais determinados pelo idioma.

⁶⁷ **Conhecimento objetivo** é manifestado em indivíduos e artefatos conteúdo lógico de nossas teorias, conjecturas, suposições (código genético) expressão lingüística expressa em artefatos, que explicitam o conhecimento subjetivo dos agentes consequentemente os conhecimentos subjetivos são alterados.

⁶⁸ Conhecimento explícito são expressões formalizadas facilmente disseminadas Linguagem formal, é conhecimento transformado em informações.

⁶⁹ Utilizando a **lógica abduativa**, que os pensadores intuitivos utilizam, com a forma explícita de conhecimento, para que possa ser compartilhada e refinada.

⁷⁰ Os **protótipos** bi ou tridimensionais são utilizados como um meio para: auxiliar a criação; demonstrar as provas tangíveis dos estágios da jornada de inovação; avaliar uma idéia; ajudar na aprendizagem direta e experiencial; criar uma visão comum para a equipe e também para

grande importância para o *design*, como não existe nenhuma tradução que o representante desta tese utilizará o termo utilizado por Kelley (2001) *visual thinker*.

Na terceira fase ou transformação, quando aplicam a criatividade, os autores relatam que não são suficientes para fornecer subsídios para a atitude de *design* na resolução de problemas, assim as técnicas criativas não substituem as ações de *design*.

Quadro 15. Etapas de atitude de *design* na criação de projeto

Etapas do pensamento de design	Etapas	Descrição das Etapas	Qualidades da atitude de design
Divergência	Execução de um estudo inicial de viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar entrevistas -Realizar briefing -Realizar múltiplas perspectivas -Criar vocabulário próprio -Rever o impacto sobre o projeto -Formular os critérios para a tomada de decisões estratégicas de resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidade de formular diferentes aspectos do problema de projeto. -Facilidade de levar o grupo a formular os critérios de funcionalidade -Bom diálogo (comunicação) -Argumentação persuasiva (conhecimentos) -Sempre estar aberto a novas alternativas -Busca soluções que atendam amplamente o significado de funcional. -Atenção aos critérios de design de todos os que são afetadas por ele -Busca incessante para atender as demandas conflitantes, -Mantém a abordagem no real problema -Não se satisfaz com soluções padrão
Transformação divergente	Definição detalhada dos requisitos do projeto	<ul style="list-style-type: none"> -Escolher o vocabulário ou linguagem gerando alternativas -Realizar vários modelos em diferentes suportes tratados manualmente, -Formar uma espécie de linguagem para o projeto por meio dos materiais, formas e texturas -Transmitir sentimento por 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidade de formular e manipular imagens metafóricas e narrativas para inspirar o pensar. -Está alerta para não se apaixonar por uma ideia atraente -Facilidade de formular e manipular imagens metafóricas e narrativas para inspirar o pensar. -Está alerta para não se apaixonar por uma ideia atraente
Transformação	Desenho conceitual	<ul style="list-style-type: none"> -Direcionar a experiência criativa do projeto -Criar conceitos emocionais advindo de diferentes áreas 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidade de contar histórias para potencializar o entendimento evolutivo do projeto.
Convergência	Projeto detalhado	<ul style="list-style-type: none"> -Criar o vocabulário do projeto por meio de sentimentos, tensões e lógica interna -Utilizar a tecnologia para finalizar o projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidade de explicar detalhes do projeto -Facilidade de manipulação física de objetos e tecnologias

Portanto, utilizam os conceitos retirados dos protótipos e externalizados por meio do trabalho com o “vocabulário”, e completam que “as formas são definidas pelo manuseio, na qual a mente (a mão do coração) e os materiais são um instrumento integrado da cognição e da criatividade” (BOLAND JR E COLLOPY, 2004).

A última fase é a convergência, quando todos os sentimentos, ideias e

conceitos são externalizados no projeto, e também quando todos os envolvidos conseguem enxergar os conceitos (vocabulário) nas formas, texturas e materiais do projeto.

Em todas as fases pode-se entender que os autores definem algumas qualidades específicas do trabalho aplicando atitude de *design*. Algumas acontecem em todas as fases, obviamente. Em outras, consegue-se definir a fase a serem aplicadas. Coincidentemente, todas as qualidades expressas são as mesmas expressas por Brown (2009); Mozota (2003 e 2010); Martin (2009), Cross (2007) e obviamente Jones (1978), que de uma forma ou de outra, entendem que o designer diferencia-se pela maneira específica de pensar na resolução de problemas, tanto quanto Boland Jr e Collopy (2004).

Assim, acredita-se que as habilidades e atitudes que os autores relacionam podem vir a gerar os possíveis parâmetros, para encontrar as habilidades e atitudes dos gestores de organizações colaborativas, com capacidades de *design thinkers*, já que Boland Jr e Collopy (2004) afirmam que gestores devem pensar como designers para suprirem a demanda das organizações atuais. No entanto, ainda fica a dúvida, quais delas são atitudes, quais são habilidades? Pois os autores declaram apenas características da atitude de *design*. Para melhor defini-las realizou-se uma pesquisa em fontes secundárias, que no quadro 16, a seguir, estão explicitadas.

Por meio da relação apresentada no quadro 16, pode-se dizer que as habilidades são: qualidades, características ou capacidades de agir de determinada maneira na resolução de situações apresentadas, diretamente ligada ao fazer.

Quadro 16. Diferentes conceitos de habilidade e atitudes

Habilidades	Atitudes
Capacidade de um indivíduo de desempenhar diversas tarefas dentro de uma mesma função (ROBBINS, 2005).	São ações afirmativas e avaliadoras em relação a objetos, pessoas ou eventos, que refletem como os indivíduos sentem-se em relação a alguma coisa (ROBBINS, 2005)
Podem ser habilidades conceituais (capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas). Humanas (capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as) Intelectuais (capacidades necessárias para o desempenho de atividades mentais) Técnicas (capacidade de aplicação de conhecimento ou habilidade específica para realizar determinada tarefa ou ação) etc (ROBBINS, 2005).	Possui três componentes: o componente cognitivo, que se refere a uma opinião ou crença, o componente afetivo, relacionado ao sentimento e às emoções, e o componente comportamental, que se refere à intenção de se comportar de uma determinada maneira com relação a alguma coisa ou alguém (ROBBINS, 2005).
Do ponto de vista operacional, é a capacidade do indivíduo de buscar e fazer uso, de modo produtivo, de conhecimentos adquiridos a fim de utilizá-los numa determinada ação, com o propósito de atingir um objetivo definido (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001)	Está intimamente relacionada com o juízo de valor acerca da pertinência da ação, e sua relação com a qualidade do trabalho, com a ética do comportamento, bem como com a noção de convivência participativa e solidária, podendo ser resumida nas idéias do querer fazer e da determinação. (BRANDÃO e GUIMARÃES 2001)
Habilidades natas são características especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (SCHEIN, 2009)	Predisposição aprendida para responder cognitivamente, afetivamente e comportamentalmente a um objeto específico (HUFFMAN, VERNON E VERNON, 2003).
A qualidade ou característica de quem é hábil", por hábil entende-se "quem tem uma disposição de espírito e de caráter que o torna particularmente apto para resolver as situações que se lhe apresentam ou para agir de maneira apropriada aos fins a que se visa (HOUAIS, 2001, p.1502)	Um "comportamento ditado por disposição interior; maneira de agir em relação a pessoa, objeto, situação etc.; maneira, conduta, posição assumida, orientação, ou norma de proceder". (HOUAIS, 2001, p. 335)
Habilidades intelectuais designação usada por Gagné para nomear os resultados do processo de aprendizagem. Ele descreve cinco dessas habilidades, que vão da aprendizagem de discriminação à aprendizagem de regras de ordem superior (envolvida na solução de problemas abstratos) (LEFRANÇOIS, 2008, p.432)	Tendência consistente e predominante de reagir de certa forma.As atitudes podem ser positivas e negativas e são importantes forças motivacionais (LEFRANÇOIS, 2008, p. 426)

Fonte: Baseados em LEFRANÇOIS (2008); HOUAIS, (2001); BRANDÃO e GUIMARÃES (2001); SCHEIN (2009); HUFFMAN, VERNON e VERNON (2003), ROBBINS (2005).

As atitudes são: predisposições aprendidas, juízo de valores, ou crenças individuais que determinam a maneira de agir ou o comportamento apresentado em determinado momento, diretamente ligada ao ser. No entanto, sabe-se que conhecimento tácito é armazenado mais na memória procedural que define as habilidades, e menos na memória declarativa que armazena fatos, conceitos e realiza associações, sendo assim, qual conhecimento define a atitude? O quadro 16 tenta dar uma resposta.

Se o Conhecimento subjetivo são crenças e disposições a crenças embutidas na mente dos sujeitos que nascem com eles em forma de disposições e expectativas, e o sujeito muda o conhecimento prévio a partir do conhecimento subjetivo. Se as atitudes são predisposições aprendidas, juízo de valores, ou crenças individuais que determinam a maneira de agir ou o comportamento num momento, ou seja, aquilo que o sujeito demonstra ser. Pode-se dizer, portanto, que a atitude está embutida no conhecimento subjetivo, pois é aquilo que o sujeito demonstra ser, ou quer ser e não o que realmente é.

Quadro 17. Relação das habilidades e conhecimentos descrita pelos autores estudados

Autor	Habilidades	Atitudes	Conhecimentos
Michelle Rusk	<ul style="list-style-type: none"> • facilidade para empregar o conhecimento tácito; • desenvolver sensibilidade • fomentar insights; • entender problemas complexos • identificar as causas dos problemas; • antecipar e visualizar novos cenários; • inventar ideias e sínteses; • resolver problemas; • pensar criativamente; • transferir o pensamento divergente para o convergente 	<ul style="list-style-type: none"> • curiosidade ampla; • quando necessário suspendem julgamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetivo • Tácito • Cultural • Objetivo • Explícito
Brown (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • Empatia; • pensamento integrativo; • experimentação • Definir necessidades ligadas a comportamentos humanos • performance funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimista; • colaborativa. • Abordagem centrada no humano • pensamento emocional. • identifica o que as pessoas não declararam (latentes ou necessárias) e transformam-nas em oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetivo • Tácito • Cultural • Objetivo • Explícito
Boland Jr e Collopy (2004).	<ul style="list-style-type: none"> • formular diferentes aspectos do problema de projeto, • formular vocabulário próprio • levar o grupo a formular os critérios de funcionalidade • formular e manipular imagens metafóricas e narrativas para inspirar o pensar. • contar histórias • potencializar o entendimento evolutivo do projeto. • explicitar detalhes do projeto • manipulação física de objetos e tecnologias. • dialogar (comunicação) • argumentar persuasivamente (conhecimentos) • buscar soluções que atendam amplamente o significado de funcional. • atender as demandas conflitantes, • manter a abordagem no real problema 	<ul style="list-style-type: none"> • De alerta para não se apaixonar por uma ideia atraente, • Sempre estar aberto a novas alternativas • Atenção aos critérios de design de todos os que são afetadas por ele • Não se satisfaz com soluções padrão • Tentar resolver cada projeto de uma maneira melhor do que o anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Subjetivo • Tácito • Cultural • Objetivo • Explícito

Fonte: MUSGRAVE (2009), CROSS (2003), LAROW (2003), MICHELE RUSK (apud COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010), BROWN (2009), BOLAND Jr e COLLOPY (2004)

Assim, no quadro 17, acima, serão denominados os conhecimentos a partir das explicações dadas pelos autores, e não necessariamente o que eles tenham realmente escrito. Assume-se esta ação a partir da premissa que, “o organismo que pensa é o mesmo que é condicionado, memoriza palavras e desenvolve habilidades. O próprio pensamento pode ser considerado uma habilidade que utiliza a aprendizagem passada e as percepções presentes” (PETERSON, 1975, p.118) numa eterna re-elaboração. Se, como disse o autor, utiliza-se aprendizagem passada, para isso precisava-se estar predisposto a aprender, como também para utilizar às percepções⁷¹ presentes. Também se necessita estar predisposto. Pode-se concluir que tanto o aprender como as percepções obtidas são conhecimentos subjetivos. Contudo, entende-se que muitas habilidades estão baseadas em predisposições, o que significa que

⁷¹ **Percepção** é um processo pelo qual os sujeitos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao fato, ao objeto etc (ROBBINS, 2005).

difícilmente pode-se comprovar. Pode-se apenas afirmar que é possível sua utilização, mas não que o sujeito a está realmente utilizando. A mesma coisa acontece com o pensamento e a intuição.

Robbins (2005) define alguns atributos dos sujeitos como dimensão de personalidade⁷², ou traços de personalidade como: extroversão, abertura para experiências, amabilidade, consciência, estabilidade emocional, automonitoramento, que podem ser habilidades e/ou atitudes, dependendo do momento em questão. Provavelmente de uma atitude porvirá uma habilidade. Acredita-se que a divisão entre habilidades e atitudes, a partir de uma pesquisa explicitada, fica comprometida qualquer afirmação, mas pode-se retirar algumas suposições para balizar a pesquisa de campo.

Desta forma, no quadro 17 acima, pode-se sintetizar da pesquisa bibliográfica realizada com os autores Musgrave (2009), Cross (2003), Larow (2003), Michele Rusk (*apud* COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010), Brown (2009)⁷³ as seguintes habilidades, atitudes e conhecimentos.

Percebe-se que os autores citaram muito mais habilidades do que atitudes, justamente porque as atitudes são mais difíceis de serem detectadas, contudo foi elencado apenas o conhecimento global, mas subentende-se pelas habilidades e atitudes elencadas a utilização de todos os conhecimentos já estudados como: subjetivo, tácito, cultural, objetivo e explícito. Percebe-se também, muitas repetições das habilidades e atitudes entre os autores, mesmo com utilização de outras nomenclaturas e pode-se elencar as habilidades em relação:

- **ao problema** como sendo: formular problemas; diferenciar os vários aspectos do problema de projeto; entender problemas complexos; identificar as causas dos problemas; antecipar e visualizar novos cenários; inventar ideias e sínteses; resolver problemas; perspicácia em negociar; criar protótipos⁷⁴; manter a abordagem no real problema; transferir o pensamento divergente para o convergente; potencializar o entendimento evolutivo do projeto; explicitar detalhes do projeto; buscar soluções que atendam amplamente o significado de funcional; contextualizar.
- **às pessoas que exigem a demanda** de: contador de histórias; executor

⁷² **Personalidade** é a soma total das maneiras como uma pessoa rege e interage com as demais (ROBBINS, 2005). Para Gordon Allport é a organização dinâmica interna daqueles sistemas psicológicos do indivíduo que determinam o seu ajuste individual ao ambiente.

⁷³ No capítulo 2.2.4

⁷⁴ Criar protótipos é ser *visual thinker*.

de equipes multifuncionais⁷⁵, narrar metaforicamente; formar mapas mentais; compartilhar repertórios; fomentar *insights*; desenvolver sensibilidades; levar o grupo a formular os critérios de funcionalidade; fomentar a tomada de decisão.

- **as exigências pessoais:** auto-avaliação, agilidade de pensamento; tomada de decisão; argumentação, enquanto conhecimento e estratégia; formar mapas mentais; inter-relacionar repertórios; empregar o conhecimento tácito; pensar criativamente; empatia; pensar integrativamente; experimentar; *performace* funcional; formular e manipular imagens metafóricas e narrativas para inspirar o pensar; manipular objetos e tecnologias; dialogar (comunicação); argumentar persuasivamente (conhecimentos); atender as demandas conflitantes.

As atitudes descritas (em número inferior às habilidades) poderiam ser bem mais detalhadas se analisasse cada uma das habilidades, que por si só devem ser fruto de uma predisposição ou crença, ou seja, atitude. Contudo serão elencadas apenas as referidas pelos autores que são: objetiva; imaginativa; curiosidade apaixonada; credibilidade de argumentação; curiosa; perspicácia; liderança; predisposição a ensinar; colaborativa; predisposição a aprender; curiosidade ampla; quando necessário suspendem; otimista; centrada no humano; pensamento emocional; identifica o que as pessoas não declararam (latentes ou necessárias), ou seja, empática e transformam-nas em oportunidades julgamentos, ou se; de alerta para não se apaixonar por uma idéia atraente; sempre estar aberto a novas alternativas; atenção aos critérios de design de todos os que são afetadas por ele; não se satisfaz com soluções padrão; tenta resolver cada projeto de uma maneira melhor do que o anterior.

Comparando todos os elementos conseguidos com este estudo, e revendo o quadro 11, verifica-se que o descrito nos estudos da aplicação do Modelo Organizacional (FORNASIER, 2005) foram citadas as habilidades do gestor de design, no quadro 18 abaixo, na qual elas foram inseridas percebeu-se que algumas delas podem ser entendidas como atitudes, mas não especificadas, porém as citadas no quadro abaixo são coincidentes com as referidas acima.

Tomando a aplicação do Modelo Organizacional (FORNASIER, 2005) como exemplo, pode-se verificar o processo de conhecimento organizacional completo (quadro 18 abaixo), contudo, a pesquisa de tese refere-se apenas a Integração do conhecimento, pois se pressupõe que o

⁷⁵ Considera-se **sujeitos multifuncionais** do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores que se juntam para cumprir uma tarefa.

Conhecimento Organizacional⁷⁶ já está realizado.

Contudo, para que isto possa ser realizado deve-se averiguar quem são os repositórios, sendo realizado na etapa anterior, e, portanto, na fase de Produção do Conhecimento, quando será verificado se existe algum mecanismo de aprendizagem que contribui para a criação da síntese visual do Conhecimento Organizacional (quadro 18). Para que este seja percebido será necessária à identificação dos repositórios humanos não só estratégicos, operacionais, mas também os repositórios culturais, e se existe alguma codificação no processo de aprendizagem, ou em alguma outra fase. Na primeira fase de Integração do Conhecimento ocorre a criação do Conhecimento Organizacional Distribuído e seu desenvolvimento na organização, que na implantação do Modelo Organizacional foram utilizadas as seguintes habilidades do gestor de design: colaboração, assunção de riscos, experimentação, mediação de conhecimentos e foco no futuro.

Quadro 18. Relação das habilidades do gestor de design na implantação do Modelo Organizacional com a SGKM

Etapas da implantação do modelo organizacional (FORNASIER, 2005)	Habilidades do gestor de design utilizadas na aplicação do modelo organizacional (FORNASIER, DEMARCHI, MARTINS, 2010)	SGKM
<ul style="list-style-type: none"> •Cadastro das participantes •Reconhecimento de repositórios operacionais •Treinamento •Definição de público-alvo 	<ul style="list-style-type: none"> •Interage com grupos sociais para sistematizar vivências sem julgamento •Foca o futuro 	Produção do conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> •síntese visual 	<ul style="list-style-type: none"> •Trabalha com diferenciação •Criatividade 	
<ul style="list-style-type: none"> •Criação •Desenvolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> •Colaborativo •Assume riscos •Experimental 	Integração do conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> •Executiva 	<ul style="list-style-type: none"> •Constrói colaborativamente •Aprende fazendo •Vivencia aprendizagem vicária •Media conhecimentos •Foca o futuro 	
<ul style="list-style-type: none"> •Nivelamento do conhecimento 		

Fonte: FORNASIER (2005); FORNASIER; DEMARCHI; MARTINS (2010).

Na segunda fase (quadro18) ocorre a difusão interativa do Conhecimento Organizacional Distribuído, no ambiente organizacional das organizações colaborativas referenciais, ou seja, o conhecimento é nivelado, infelizmente não ocorreu esta fase na implantação do Modelo

⁷⁶ Na fase de construção do Conhecimento Organizacional deve ser realizada a produção, justificação e avaliação de conceitos organizacionais, que caracterizam a natureza da organização colaborativa, ou seja, que é o **conhecimento organizacional explicitado**.

Organizacional, e não se sabe quais habilidades seriam usadas, mas se tem as bases da pesquisa bibliográfica realizada no quadro 17 anterior.

Acredita-se que a partir da observação dos diferentes repositórios humanos de conhecimento das organizações colaborativas pesquisadas, que devem possuir atitudes, habilidades e conhecimentos de *design thinkers*⁷⁷ (MARTIN, 2009; BROWN, 2009), consiga-se definir as atitudes, habilidades e conhecimentos que os integrantes de organizações colaborativas devem possuir para realizarem tarefas e funções específicas de gestor.

- Diante disto, a pesquisa a ser realizada deve ocorrer por meio da observação, pois, como afirma Kelley (2009) os *designers* são ótimos observadores e esta inspira e informa, pois quando se utiliza o *design thinking*, o que está se fazendo é apoderar-se do sistema de conhecimento do *designer* e por meio das ferramentas utilizadas, gerenciar o processo de *design*, que para Mozota (2010, p. 31) “é um processo do conhecimento”⁷⁸, do qual um *design* é adquirido, combinado, transformado e incorporado” e, portanto, é a função da gestão de *design*.

A observação a ser realizada será baseada no método etnográfico, utilizando a combinação de intuição e razão, com a visão estratégica, com a integração dos projetos, e com a aplicação das ferramentas para entender o estado das coisas, culminando na reflexão sobre como fazem, poderá propiciar novas interpretações. Essas aplicadas a Integração do Conhecimento formarão o Conhecimento Organizacional Distribuído, por meio da utilização da metodologia de Jones (1975), da transformação divergente à transformação, finalizando na convergência dos conhecimentos. Nesta fase deve-se conseguir saber que atitudes, habilidades e conhecimentos foram utilizados pelo gestor para que o aprendizado fosse realmente incorporado pelo grupo.

A partir desta reflexão teórica que determinam os parâmetros de comparação deve-se estipular a metodologia a ser empregada de forma que esta balize as ações do pesquisador, o que será realizado no próximo capítulo.

⁷⁷ O *design thinker* aquele que faz a ligação da **lógica abductiva**, que os pensadores intuitivos utilizam, com a forma explícita de conhecimento, para que possa ser compartilhada e refinada. Martin (2009, p.65) entende que a lógica abductiva utilizada pelos *designers* é o mundo da abdução de Pierce, já que os *designers* “procuram ativamente novos dados, aceitam desafios e inferem possíveis explicações para novos mundos”.

⁷⁸ Apresentado no quadro 13.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa qualitativa deve ser planejada, segundo Miles e Huberman (1994). Para isto, os pesquisadores qualitativos focam questões de estudos, como: o caso a ser estudado; os dados a serem coletados; como serão gerenciados e analisados. Os fenomenologistas consideram os processos sociais complexos e relativos, elusivos ou exóticos para serem abordados com um modelo conceitual explícito ou com instrumentos padrões. Preferem uma estrutura flexível, que emerge a partir da abordagem indutivamente enraizada na coleta de dados. O modelo conceitual deve emergir do campo durante o andamento do estudo.

3.1 MODELO CONCEITUAL DA TESE

Os pesquisadores entendem que parte do fenômeno não é bem compreendido e sabem onde buscá-lo, em que cenário, entre quais atores. Estes sabem como coletar as informações. No entanto, no campo deve-se ter pelo menos um modelo conceitual rudimentar, um conjunto de questões gerais de pesquisa, alguma noção sobre amostragem e algum dispositivo inicial de coleta de dados.

O trabalho de campo pode envolver múltiplos casos de pesquisa, porém, quando diferentes campos de pesquisa são trabalhados indutivamente sem um modelo comum, eles podem acabar com um duplo dilema, sobrecarga de dados sem que haja falta de compatibilidade entre eles. Contudo, um modelo conceitual pode auxiliar o sujeito a estudar o fenômeno de maneira que lhe permita cruzar os dados com mais facilidade.

O modelo é, na sua maioria, um catálogo visual de papéis sociais a serem estudados, cada um deles demonstra onde as pessoas trabalham e o que elas fazem, por meio da categorização⁷⁹. Poderão ser integrados diferentes modelos, de forma que venham a facilitar o entendimento dos fatos. O primeiro modelo desta tese terá duas categorizações a primeira a cores, quando são definidas as ações a serem realizadas; a segunda, em transparência, sobreposta à primeira, categoriza o papel social dos sujeitos envolvidos para determinada ação a ser realizada.

O modelo foi criado a partir das etapas do pensamento do *designer*

⁷⁹ A **representação mental** surge por meio de **metáfora**, para entender como as pessoas constroem e utilizam as representações simbólicas, que são denominadas também de sistema de classificação (LEFRANÇOIS, 2008).

(ações, figuras 32 e 33) baseadas na sequência de raciocínio descrito por Jones (1978), as quais, para serem realizadas, necessitam das habilidades específicas do sujeito (papel social, figuras 32A e 33A). A inserção deste fato está simbolicamente representada pelo primeiro retângulo superior (rosa), e a sobreposição do diagrama em transparência (figura 32A) indica a necessidade da verificação das habilidades.

O modelo conceitual da tese está centrado na Integração do Conhecimento Organizacional já codificado, na qual está explicitada a criação, justificação e avaliação de conceitos organizacionais, que caracterizam a natureza da organização colaborativa, ou seja, é o conhecimento organizacional explicitado, representado pelo retângulo verde. A sobreposição caracteriza o agente de inovação⁸⁰, como o sujeito que realiza esta tarefa, e algumas habilidades que se acredita sejam relevantes para a realização da ação.



Figura 31. Primeira parte do Modelo Conceitual da tese - ações

A primeira fase da etapa de Jones a ser verificada é a da transformação do pensamento do *designer* (retângulo azul celeste da figura 32); nesta fase indaga-se como foi compartilhado, questionado, ensinado, transmitido e integrado o conhecimento (fator impactante - inovação) e como foram analisados os mecanismos utilizados para a realização da aprendizagem, para combinação e integração da inovação no CO, os quais são representados pelos dois primeiros retângulos brancos da esquerda para a direita. No último retângulo verifica-se se a solução gerada foi por meio da realização de uma cultura organizacional distribuída, em repositórios físicos tanto como humanos.

A sobreposição, em transparência (figura 32A⁸¹) destes retângulos, indica as possíveis habilidades que o agente de inovação e o agente de

⁸⁰ **Agente de inovação** é o sujeito que inventa, ou descobre, aprende e insere uma inovação na organização.

⁸¹ Para a versão digitalizada esta figura está incorporada a figura 33A ao final deste trabalho.

aprendizagem⁸² utilizam na realização das ações descritas acima na organização, e que devem ser verificadas. No intuito de transformar o CO em COD⁸³, o qual deve correr ainda na fase de transformação, será necessária a verificação de quais repositórios humanos e físicos são utilizados.

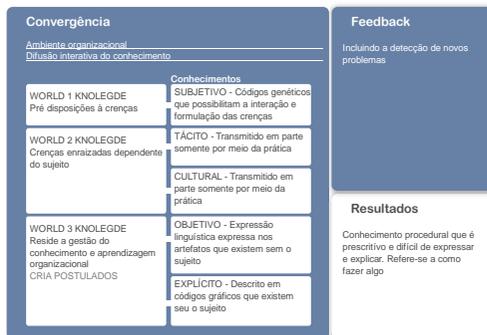


Figura 32. Segunda parte do Modelo Conceitual da tese - ações

Na convergência do pensamento do designer, última fase, representado simbolicamente pelo retângulo azul celeste (figura 33), deve ocorrer a difusão interativa do COD, no ambiente organizacional das organizações colaborativas referenciais, ou seja, quando ocorre a Aprendizagem Organizacional apresentada por Crossan; Lane e White (1999) como instrumento de renovação estratégica para a organização, que relaciona o que tem sido aprendido com os impactos dessa aprendizagem nos indivíduos e grupos.

Para que isto ocorra, devem ser averiguados os conhecimentos⁸⁴ utilizados, pois quanto mais conhecimentos individuais forem acionados maiores são as chances de ocorrer a AO, para fomentar a combinação e institucionalização⁸⁵ do CO. Esta representação simbólica está apresentada no retângulo azul celeste, à esquerda, na segunda parte do modelo (figura 33).

Sobrepõe-se à acima citada, a representação dos repositórios estratégicos, operacionais e culturais, bem como as habilidades que

⁸² **Agente de aprendizagem** utiliza mecanismos para facilitar o entendimento do que deve ser ensinado e aprendido por outros sujeitos que podem ser leigos ou não. Baseado em Rogers (1971).

⁸³ Conhecimento Organizacional Distribuído

⁸⁴ Subjetivo, tácito, cultural, objetivo e explícito. Baseado nas descrições da página 116.

⁸⁵ Integração dos conhecimentos por meio dos 4is, no quadro 12.

devem ser necessárias aos repositórios que devem ser identificados e nominados, estes se encarregam da transmissão dos conhecimentos anteriormente averiguados na formulação do Conhecimento Organizacional Distribuído (figura 33A⁸⁶). A figura 34 a seguir estão apresentadas as duas fases juntas, demonstrando a sequencia a ser realizada.

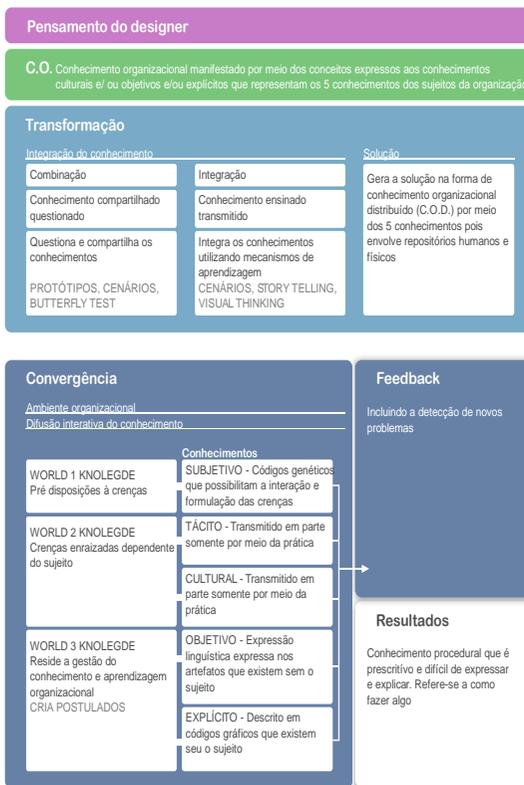


Figura 33. Modelo conceitual da tese - ações

3.2.PROCEDIMENTO GERAL PESQUISA APLICADA

O procedimento para a pesquisa aplicada consiste nas etapas a serem realizadas na pesquisa de campo. O procedimento, demonstrado na figura 34 a seguir, considera as atividades interativas e contínuas da

⁸⁶ 'Para a versão digital a figura 33A está ao final deste trabalho.

abordagem mista de Miles e Huberman (1994).

A natureza da pesquisa de campo é exploratória e flexível, de modo que possibilita “a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 1991, p.45), e tem como objetivo “prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva” (MATTAR, 1996, p.18), ela é adequada aos primeiros estágios da pesquisa de campo, quando o pesquisador terá acesso ao fato pesquisado.

Uma vez definido o setor e parâmetros de seleção inicia-se a etapa de busca de dados secundários sobre o setor da vitivinicultura no intuito de aumentar o construto teórico específico do setor.

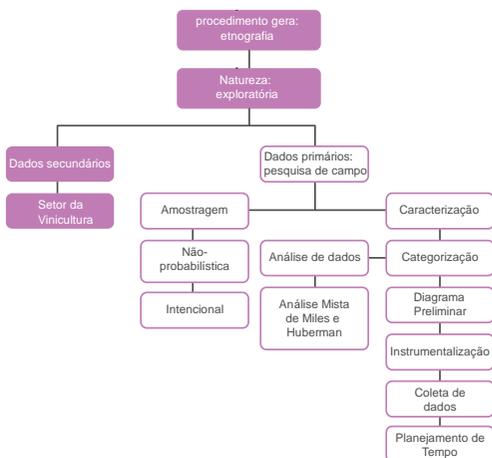


Figura 34. Procedimento geral da pesquisa aplicada

3.2.1. Vitivinicultura

De acordo com Houaiss (2001, p. 2874) a vitivinicultura refere-se a “atividade que envolve o cultivo das vinhas e o fabrico dos vinhos”; sendo a vinha “o terreno plantado de videiras” (p. 2864); a videira é a “designação comum às espécies e aos numerosos cultivares e variedades do gênero *Vitis* da família das vitáceas” (HOUSSAIS, 2001, p. 2858), ou seja, a planta da qual se retira a uva. Cultivadas desde a Antiguidade, são “nativas dos hemisférios norte” (HOUSSAIS, 2001, p. 2874), sendo a *Vitis vinifera* “derivada de uma subespécie silvestre nativa do Mediterrâneo, de folhas alternadas, munidas de gavinhas, flores

aromáticas esverdeadas e frutos bacáceos⁸⁷ comestíveis, ricos em açúcar, que fermentados dão o vinho” (HOUSSAIS, 2001, p. 2858).

Não se sabe quando a videira surgiu, mas garante-se que surgiu antes dos homens (DALCIN, 2008; JOHSON, 2009). Na Bíblia a primeira menção ao assunto está em Gênesis (capítulo nove, versículo vinte a vinte e um) “Noé, agricultor, começou por plantar uma vinha. Tendo bebido vinho, embriagou-se e se despiu dentro de sua tenda”.

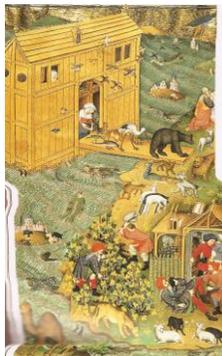


Figura 35. Desembarque de Noé, o plantio das primeiras videiras e suas consequências. Iluminura de Hedford Hours, sec.XV.

Fonte: JOHNSON, 2009, p.16.

Após o novo ciclo, o cataclisma do dilúvio⁸⁸, quando a arca de Noé encalha nas montanhas Ararat⁸⁹ (figura 36), a primeira planta a ser replantada foi a videira (CAVALHEIROS, 2004⁹⁰). Com alguma especulação, mas sem cientificidade, pode-se dizer que Noé conhecia a videira e quando Deus pediu que colocasse provisões na arca, incluiu esta planta, assim como os casais de: animais, répteis e aves.

Na versão persa do dilúvio, o rei semimítico Jamshid foi o salvador dos animais que construiu um grande curral. Na sua corte as uvas eram guardadas em jarros, num dos quais a uva fermentou. Pensando que fosse veneno uma donzela do harém tentou matar-se comendo as uvas fermentadas, mas em vez disso ficou contente e dormiu. Dalcin (2008)

⁸⁷ “que se assemelha a uma baga” (HOUSSAIS, 2001, p. 370), sendo baga “fruto simples carnoso, indei scente (aquele que não se abre naturalmente na maturação), frequentemente comestível, com um ou mais carpelos e sementes” (p.376).

⁸⁸ Conhecido como período interglacial, consequência do aumento da temperatura, as geleiras derreteram e inundaram a Terra há mais de 10.000 anos atrás.

⁸⁹ Entre a Turquia e a Armênia.

⁹⁰ Conferência realizada no Simpósio do 2º. Conclave da Confraria dos Degustadores do Vinho do Dão.

relata que cientistas e historiadores já confirmaram a que parte da Mesopotâmia Antiga existia o cultivo da videira e a cultura do vinho, os quais, ao longo do tempo atingem o Oriente Médio, a Ásia Menor e todos os países mediterrâneos.

Os egípcios foram os primeiros a registrarem o processo da vinificação e o uso do vinho, que eram oferecidos pelos faraós aos deuses; os sacerdotes usavam-nos em rituais e os nobres ofereciam vinho nas festas pagãs, algumas vezes em cálices, outras diretamente das jarras com a ajuda de um canudo. Retrataram nas paredes das tumbas a época da vindima⁹¹, a produção de vinho, seu armazenamento e transporte rio abaixo, já que as vinícolas ficavam no lado ocidental do Rio Nilo.



Figura 36. Reprodução de parte dos afrescos de 1450 a.C. da tumba de Kha'emwese na cidade de Tebas.

Fonte: EL DORRY

Os egípcios plantavam as videiras no lodo fértil do Rio Nilo, irrigavam-nas e fertilizavam-nas com esterco, orientando-as em forma latada⁹². Os escravos as colhiam e as espremiam pisando sobre elas. De forma engenhosa a pisa das uvas era realizada em tinas, onde colocavam barras em lados opostos, para que os trabalhadores se equilibrassem enquanto pisavam as uvas, como demonstrado na figura 36. Armazenavam o vinho em jarras de barro para fermentar; a vedação, que era feita também de barro, parece ter sido eficiente “graças à sua alta gradação alcoólica mais do que a uma fabricação higiênica ou a uma estabilidade inerente” (JOHNSON, 2009, p. 21).

Além das primeiras representações, os egípcios também foram os primeiros a certificar a origem, comprovado pelos jarros deixados nas tumbas (desde 2400 a.C.) e tinham a função de acompanhar o espírito real em sua jornada. Os jarros possuíam selo de propriedade (região), o

⁹¹ “Colheita de uvas” (HOUAISS e VILLAR, 2006, p.1727).

⁹² “Espécie de grade horizontal, ou um tanto inclinada, constituída de e paus roliços, varas ou caniços, que, disposta ao longo de uma parede, oferece suporte para videira ou quaisquer outras plantas trepadeiras” (HOUAISS e VILLAR, 2006, p.1727).

ano que indicava a idade do vinho (safra), o nome do chefe vinhateiro⁹³ e se o vinho era tinto doce, tinto ou branco, apesar de nas pinturas o vinho e as uvas são representados com tons escuros.

Mitologicamente os egípcios atribuíam o vinho ao deus Osíris (DALCIN, 2008; JOHNSON, 2009) deus da vida após a morte, quando a cultura dos vinhedos e do vinho chegou aos gregos, estes o associaram a Dionísio, responsável pelo vinho e os efeitos que este provocava sobre o espírito, pois o espírito dessa “divindade dissolvido na beberagem enebriante que proporciona aos seus adoradores uma embriaguez divina, generaliza uma intuição clarividente, atesta em si a presença viva” (CAVALHEIROS, 2004) de Dionísio.

Na Grécia Arcaica nascem as manifestações culturais e cultuais a Dionísio (depois latinizado em Baco romano), por meio de espetáculos sacros- profanos, que dão origem ao teatro grego, eternizado pelos “diálogos em que os actores, mascarados, recitam alternadamente em verso e em prosa sibilina, revelando as densas questões religiosas, heróicas e lendárias, mitológicas, ou as cívicas e morais” (CAVALHEIROS, 2004).

O delírio ébrio atribuído às qualidades divinas do vinho, sangue do próprio Dionísio, arrebatada e aliena, desprende e alucina os mortais, como um divino milagre da vida, “na transformação do terrestre em espírito volátil e livre de todas as ligações, disciplinas, censuras e inibições”. Em contrapartida “o vinho é elemento de sacrifício de purificação entre as tradições e ritos religiosos, tantos de hebreus ortodoxos, como de judeus cristianizados. Um sacrifício que salva e que traz a imortalidade e a vida eterna” (CAVALHEIROS, 2004).

As vinhas nas ilhas gregas eram criadas em chão pedregoso, onde as uvas poderiam amadurecer seus cachos sem serem destruídos pelos ventos. “As uvas eram colhidas completamente maduras e depois espalhadas sobre tapetes de palha [...] no vinhedo, onde são deixadas por uma semana para que o sol concentre seu açúcar” (JOHNSON, 2009, p.25). As vinhas migraram das ilhas gregas para a Sicília e o sul da Itália de hoje, que, sob o domínio da Grécia Antiga denominavam-se Magna Graecia ou Oenotria, ou seja, a terra das vinhas em espaldeira⁹⁴. Somente a partir de 200 a.C. os vinhedos tornaram-se interesse dos

⁹³ Fabricante de vinho; que cultivava vinhas (HOUSSAIS, 2001, p. 2864).

⁹⁴ “Sistema de plantio utilizando arames paralelos que fazem a ligação vertical entre os pés de videira plantados enfileirados”, o que permite que os cachos recebam luz direta, além de possibilitar a colheita mecânica (ALBERT, 2004, p.206).

cidadãos romanos na formação de propriedades rurais para fins comerciais. A valorização da cultura do vinho e a sua incorporação na dieta dos romanos fizeram com que o vinho se tornasse o principal produto do Império Romano (DALCIN, 2008).

Em 121 a.C., após a expansão do comércio do vinho da Grécia aos Alpes e vice-versa, surgiu “a primeira menção a um premier cru romano, o vinho de melhor qualidade de um vinhedo específico. Trata-se da maravilhosa safra ‘Opimiana’” (JOHNSON, 2009, p.36), dos vinhedos de Opímio, um côsul romano, que ficavam em Falerno. Com isto, surgiu a divisão entre os vinhos de qualidade e os restantes.

O vinho de Falerno era feito a partir da cepa⁹⁵ *Amenium*, uma uva branca e doce, e era denominado de vinho dos imperadores que aquecido e era bebido após ser misturado à água morna ou mesmo à água salgada. A característica do vinho é determinada pela cepa, a *Amenium* originava um vinho encorpado, vigoroso e que melhorava com o tempo, sendo a vindima feita tardiamente e a fervura do mosto, ou seja, o suco extraído da uva tornava o vinho forte e doce (JOHNSON, 2009).

Entre a expansão da área vinícola e as restrições governamentais muitos anos passaram e a importância do vinho abrange outros territórios e culturas, para o oriente e para o extremo ocidental da Euroásia, sempre para o norte até chegar às regiões em que a videira não suportaria o frio.

As religiões ou o ritualizaram ou o baniram. O cristianismo ritualizou o vinho no sacramento da Eucaristia quando Jesus diz ser ele “o seu sangue derramado por nós”. O Islamismo o proibiu, embora os árabes o tenham usado, inclusive diversificando-o em vermelho, branco, amarelo e preto. Foi o Império Otomano que finalmente expulsou o vinho das práticas sociais (JOHNSON, 2009). Com o Império Romano em decadência e a ascensão do Império regido pelo Islamismo, as vinhas do sul do ocidente foram sendo abandonadas e em diferentes áreas do oriente elas desapareceram.

Enquanto isso, o norte ocidental, dominado pelo Sacro Império Romano, foi difundindo os vinhedos, higienizando sua produção e legalizando seu comércio. “O vinho de Mosela romano era muito leve e de teor alcoólico baixo para os padrões italianos, mas eles logo entenderam que o novo sabor ‘austero’ tinha suas vantagens. Com teor alcoólico de provavelmente sete ou oito graus, era tido como bebida para todos os

⁹⁵ Caule ou tronco da videira, de onde nascem os sarmentos ou ramos (HOUSSAIS, 2001, p. 674).

fins” (JOHNSON, 2009, p.61).

As cidades voltavam a crescer, a água já imprópria para consumo, o vinho tornou-se artigo indispensável. As igrejas católicas prosperavam na Idade Média e com elas os mosteiros. Coube então aos monges o papel de assegurar trabalho e bom vinho. Um deles, o mosteiro de Cister⁹⁶ (França) liderou a recuperação dos vinhedos abandonados da Côte d’Or⁹⁷ na região da Borgonha (França), “pelo estudo cuidadoso das melhores plantas, pela experimentação com a poda, pela produção de estacas e enxertos, pela mais cuidadosa fabricação do vinho e, sobretudo pela degustação” (JOHNSON, 2009, p.72).



Figura 37. Borgonha, situada ao leste da França.

Além da localidade privilegiada, em escarpa voltada para leste e com uma mistura de variedades de solos, os cistercienses observaram que esses solos produziam diferenças importantes nas uvas, como: cor, corpo e vigor. Difundiram o “conceito de cru: uma parte homogênea do vinhedo cujo vinho, ano após ano, mostrasse ter uma identidade e sabor” (JOHNSON, 2009, p.72). Assim delinearam um mapa de um vinho de sabor identificável; iniciaram o processo de denominação de um climat, que indica o estilo e o valor de um vinho e conseguiram dividir a Côte

⁹⁶ Em 1098, Roberto de Molesmes fundou a ordem beneditina do Cister, primeiramente na França e depois em diferentes países. Seguiam as regras de São Bento de isolamento e clausura. Para isso construíam grandes mosteiros com características arquitetônicas chamadas de estilo românico borgonhês e depois gótico. O ascetismo e a pobreza da ordem refletiram-se na simplicidade das formas da sua arquitetura, evitando todo o supérfluo. Chegaram a fundar 754 abadias, como Cluny, Fontenay, Pontigny, Kirkstall, Morimondo (MACNEIL, 2003).

⁹⁷ Côte D’Or – É uma escarpa resultante de uma anomalia geológica que levou à erosão das bordas do planalto borgonhês, cerca de 50 quilômetros de extensão, mas o mais importante, conhecido e valorizado pedaço da Borgonha. Divide-se em duas micros regiões, Côte de Nuits e a Côte de Beaune. Cotes de Nuits produzem vinhos mais estruturados e de intensidade superior, enquanto a Côte de Beaune mostra mais elegância e frescor (CLEMENTE, 2008).

d'Or em centenas de climats⁹⁸ separados.

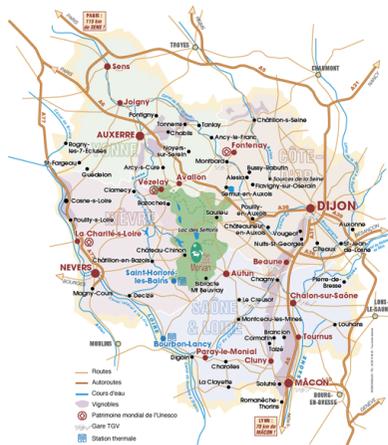
Nessa época ocorreram várias mudanças na formação dos vinhedos, pela chegada de doenças e pestes que atacaram as vinhas. O vinhedo medieval era plantado depois que a terra fosse arada a terra e nela se formassem sulcos profundos, onde enterravam galhos cortados da safra anterior.

Outra maneira mais trabalhosa e cara era criar mudas em viveiros e depois transportá-las. A terceira seria enterrar parcialmente os ramos e depois que começassem a criar raízes seriam plantados, aos quais se chamavam de marcottes. Quando não eram transplantadas formavam um grande emaranhado de raízes e brotos, denominado de *provignage* (JOHNSON, 2009).

Figura 38. Borgonha com suas sub-regiões e a capital Dijon

Fonte: *Burgundy tourism*

Na produção do vinho foi introduzida a prensagem, mas, somente os



nobres e a Igreja tinham prensas, que eram pesadas estruturas de troncos de árvores, que serviam para extrair suco em maior quantidade do que a pisa. Essas prensas ajudavam também como conservantes, favorecendo o amadurecimento do vinho.

Enquanto a Europa difundia a cultura do vinho, pois esta era mais que uma bebida era um alimento do corpo e da alma, foram as Cruzadas⁹⁹

⁹⁸ Região ou sub-região.

⁹⁹ As **Cruzadas** foram expedições religiosas e militares entre 1095 e 1270 à Terra Santa dos cristãos europeus contra os muçulmanos que reinavam em Jerusalém. Essas expedições, que

que ajudaram na sobrevivência dos vinhedos no Oriente e ao longo do Mediterrâneo. Tanto os cristãos, como os judeus levavam suas tradições religiosas e boêmias aonde fossem, portanto o vinho fazia parte da bagagem dessas caravanas, mesmo em território otomano. Assim, ao longo do caminho os vinhedos foram ressurgindo e modificando-se quanto: às variedades de uvas, à produção do vinho e, conseqüentemente, ao tipo de vinho que era ofertado, tudo isso sempre com a ajuda das ordens monásticas.

Dessa época são as uvas Muscat¹⁰⁰ da ilha Santorini, que produz um vinho denso e marcante. No mar Jônico, sob domínio de Veneza, vieram os vinhos doces: Moscatel¹⁰¹ e Malmsey¹⁰². Todos eles tinham características semelhantes, pois suas uvas adquiriam alta concentração de açúcar, estimuladas pelas colheitas tardias, que deixavam as uvas praticamente secas antes da pisa.

O Clarente começou a ser difundido no século XIII (JOHSON, 2009) advindo dos vinhedos de Bordeaux, então sob o domínio da Inglaterra, vinho rosê, que passava somente uma noite na cuba após ser fermentado juntamente com as cascas. Somente em 1660 a família Pontac utiliza estratégias de marketing, termo ainda não utilizado na época, para dar ao Clarente uma distinção que outros vinhos já possuíam desenvolvimento, assim a marca Pontac, a primeira a utilizar um nome de família. A partir disso as famílias de polífticos locais fundam o conceito de chateau de Bordeaux e de premier cru¹⁰³.

Na mesma época surge o Tokay¹⁰⁴ na Hungria, advindo de variedades de

desenvolveram o comércio marítimo das cidades costeiras do mar Mediterrâneo.

¹⁰⁰ De origem persa (muchk) pode ter variedades como: **muscat petit grains** (pequenos grãos) também conhecida como **Muscat blanc** ou **Muscat de Frontignan**; **Muscat de Alexandria** chamada ainda de **Muscat a gros grains** (grande grão) ou **Muscat romain** (romano) (MACNEIL, 2003).

¹⁰¹ **Moscatel** é uma uva doce provavelmente de origem grega ou egípcia.

¹⁰² **Malvasia**, **Malvasia**, e **Malmsey** uva originária da região mediterrânea (Ilha de Creta), hoje é conhecida como uma variedade doce de vinho da Madeira (MACNEIL, 2003).

¹⁰³ CRU (francês) Os melhores vinhos da Borgonha são designados em escala decrescente "grand cru", "premier cru". Os mais importantes são os que seguem:

Na região de Bordeaux, "cru" tem o mesmo significado de "terroir" ou "chateau".

Na sub região do Médoc, os melhores vinhos são classificados em cinco níveis de "cru".

Originalmente, em 1932 previa três níveis: Cru Bourgeois Excepcional, Cru Bourgeois Superior e Cru Bourgeois. Hoje existe apenas o último nível.

Outras sub regiões bordalesas: Saint-Emilion, os melhores vinhos classificam-se em "Premiers Grand Crus Classés" e "Grand Crus Classés".

Na região da Borgonha, "cru" significa o mesmo que "climat" (ACADEMIA DO VINHO).

¹⁰⁴ Na região de Tokay, quando o clima favorece, é possível que o fungo Botrytis ataque as vinhas provoque pequenos furos nas cascas, tornam-se "peneiras". Dessa forma, o líquido

uvas e de um minucioso método de fabricação. Era o vinho mais fino, doce e intenso do Império Hansburgo, tratado lendariamente como um elixir imperial, ou Aszú, quando em xarope a partir da primeira pisa. Sua riqueza é determinada pela precisão de determinados números de medida do mosto das uvas murchas da primeira pisa com o suco normal, “o clima continental, as leveduras nativas, a longa fermentação em barris pequenos em adegas úmidas e frias, recobertas por mofo” característico do local (JOHNSON, 2009, p.127).

Na metade do mesmo século o monge cisterciense Pérignon possivelmente criou as regras de ouro da viticultura, na região de Champanhe. Estas regras eram basicamente: o uso de uvas brancas era proibido; a poda da parreira deveria ser bem feita para que ela não crescesse além de noventa centímetros; na vindima as uvas deveriam ficar intactas presas aos talos; utilizava-se prensa repetidamente, em curtos períodos para separar os sucos, sendo a segunda e a terceira prensagens formadoras do líquido de boa qualidade. O resultado era um vinho branco espumante, conhecido por Champanhe, entregue em garrafas.

O século XVI proporciona ao vinho alguns rivais até aqui inexistente ou mesmo ignorados pelas populações. Inacreditavelmente a água potável, abundante na Londres da época, a partir da construção de aquedutos, acabou com o motivo mais básico para o consumo do vinho, matar a sede. O avanço dos destilados, da cerveja, do chocolate e do café, preocupava os vinhateiros que deveriam reinventar a cultura do vinho, pois os padrões de consumo foram sendo modificados. A modificação veio por meio da substituição dos barris por garrafas e rolhas, ou mesmo as cerâmicas vitrificadas, que eram mais baratas. Esta substituição facilitava o transporte e o comércio.

O panorama da região de Bordeaux, na França do século XVIII, era de expansão e criação, revolucionou a qualidade do vinho e ampliou sua comercialização por meio do seu porto. Era uma bela cidade, mas metade da região era de vinhas, tornando-se um problema nacional, pois diminuía a plantação de alimentos, assim um decreto de 1725 decreta a proibição de novos plantios. Os Claretos¹⁰⁵ eram de uvas brancas,

contido no bago é parcialmente perdido, e o açúcar concentrando-se na fruta torna-a doce por natureza, ou seja, sem adição de açúcar. O *Botrytis* é conhecido no meio vinícola como “Podridão Nobre”. As uvas utilizadas no Tokay são: Furmint, Hárslevelü, Muscat Blanc à Petits Grains e a Oremus, pois elas são mais sujeitas ao ataque do fungo *Botrytis* (MAcNEIL, 2003).

¹⁰⁵ *Claret* (francês), *Claret* (inglês) Nome utilizado pelos vinhos de Bordeaux são tintos leves, frutados, quase rosês (ACADEMIA DO VINHO b).

colhidas precocemente, com fermentação de no máximo uma semana, não tinham cor intensa nem eram encorpados, portanto considerados de segunda classe; os premier crus não poderiam ser feitos desta forma, assim muitos vinicultores rebaixavam a classificação¹⁰⁶ da safra ao menor sinal de problemas na qualidade, com isto tinham menor rendimento, mas preservavam o nome da região.

A Borgonha não tinha a mesma desenvoltura comercial que Bordeaux, suas características diferentes produzem um vinho com aroma, caráter, estilo e valor de cada canto da Côte, mesmo que a Borgonha não se limite à Côte d'Or. A **Côte d'Or** (Figura 38) está dividida em duas sub regiões: a **Côte Nuits** ao norte e a **Côte de Beaune** ao sul. Esta última produz vinhos brancos excepcionais e alguns tintos muito bons. A **Côte Nuits** produz basicamente vinhos tintos. A Côte de Beaune começa ao norte da cidade de Beaune, com 25 km e uns 20 vilarejos onde as uvas são predominantes as **Pinot Noirs**. Os vinhos brancos surgem ao sul de Beaune, em Mersault e Puligny-Montrachet.

Os escritores do século XVIII definiam os diferentes estilos de vinho de cada vinhedo, apenas revelando o que já era tradição há três séculos, por trás da experiência e dos costumes revelados de como se fazia no mesmo lugar. Desta forma é transmitido o conceito de *terroir*¹⁰⁷ “palavra quase mística da Borgonha para a imutável unidade formada pelo solo, pela localização e por todo ambiente em que se fixa a videira.

¹⁰⁶ A primeira classificação oficial deu-se em 1861, pelo “Comité d' Agriculture de Beaune, para a Paris *Exposition Universelle* do ano seguinte”, sem dúvida estimulada pelo sucesso da classificação de Bordeaux para a exposição de 1855 (JOHNSON, 2009, p.150).

¹⁰⁷[...] “*terroir* é a expressão pura das virtudes naturais ou conjunto de expressões das características tangíveis e intangíveis presentes no habitat da videira, como também dos procedimentos utilizados pelos vitivinicultores e pelos enólogos na arte de elaborar o vinho. Pode-se dizer que a identidade de um vinho baseia-se na identidade de seu *terroir*” (DALCIN, 2008, p. 21).

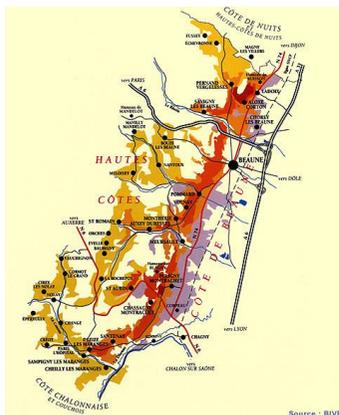


Figura 39. Localização da Côte Nuits
 Fonte: Clemente, 2008.

É o *terroir* que traduz o **Pinot Noir**¹⁰⁸, ou é o Pinot Noir que traduz o *terroir*, tanto faz, intimamente ligados, os dois juntos são a base da variedade da Côte para invadir a planície” (JOHNSON, 2009, p.147). Portanto, quanto maior é a inclinação do terreno é maior a possibilidade da uva ser de melhor qualidade.

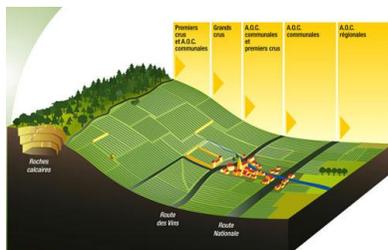


Figura 40. Corte do relevo da Côte d'Or em relação às AOCs¹⁰⁹
 Fonte: *Burgundy tourism*

Nesta época, o Volnay sobressai¹¹⁰ como um vinho de cor muito clara, as uvas são prensadas entre camadas de palha, sem ficar na fermentação na cuba com as cascas, senão elas perdem a delicadeza. O Volnay era o primeiro a ser bebido depois da vindima, ou seja, o premier potable. A Champagne criava sua reputação, tendo começado imitando o Volnay,

108 **Pinot Noirs** são vinhos com taninos leves e não precisam de muito envelhecimento. O tanino é uma substância encontrada na casca e outras partes sólidas das uvas, que confere ao vinho um potencial de envelhecimento (MACNEIL, 2003).

109 *AOCs- Appelallations d'origine contrôlée*, implantado na França em 1936, para consegui-lo os produtores devem estar em conformidade com os seguintes critérios: as variedades de uva produzidas na região; a produção máxima, expresso em hectolitros de vinhos por hectares de vinhedo (hl/ha); o grau mínimo de álcool que o vinho deve ter (MACNEIL, 2003)..

110 Depois vem o **Pommard** e o **Monthélie**.

este por sua vez imitava o vin gris¹¹¹ da montanha de Reims.

Na época que o Clarete era imprescindível na Inglaterra como bebida de consumo diário, o Renish, ou seja, Reno em inglês, nome designado a todo vinho alemão tão luxuoso quanto o Malmsey veneziano¹¹², era imprescindível aos alemães. Após a Alemanha estar destruída pela Guerra dos Trinta Anos, os nobres e os clérigos cistercienses e beneditinos reconstruíram algumas vinhas plantando Riesling¹¹³, uma uva resistente a todos os climas, que amadurece tarde, com doçura excepcional e um alto grau de acidez que servem para conservá-la.

A primeira menção ao Riesling é do século XV, sua origem é desconhecida, mas sua qualidade foi difundida no final do século XVII pelos vinhedos de Rheingau da Alemanha, mas os cistercienses e os beneditinos aderiram ao Riesling em 1760, ajudados pelas condições climáticas, contexto valioso para o início do Kabinett¹¹⁴. Em 1775 foi o primeiro ano oficial da vindima tardia ou em alemão Spätlese, atualmente significa uvas normalmente maduras com boa concentração de açúcar, mas como conceito, Spätlese significa que as uvas podres produzem um vinho naturalmente doce. O segredo do Kabinett foi difundido pelos abades do Reno em 1788 e com isso foi garantida à região um futuro próspero, pois alguns anos depois ocorreram às desapropriações das terras dos mosteiros e das igrejas pelos revolucionários franceses (JOHNSON, 2009).

“Os revolucionários trouxeram um sistema legal, uma máquina administrativa e um método de tributação muito diferente da cobrança dos antigos impostos feudais [...] era chegada a hora de razões comerciais substituírem os privilégios do passado” (JOHNSON, 2009, p.166). Quando a revolução acabou e a anarquia tomou conta das terras cultivadas, pois o sentido de liberdade dos camponeses estava ligado à quantidade que configurava em mais resultados financeiros e menos qualidade, relegando toda a cultura implantada até então.

Depois da revolução a Champanhe continua a ter uma fabricação

¹¹¹ Vinho branco retirado de uva vermelha geralmente **Pinot Noir**.

¹¹² Em 1248, Veneza invadiu uma região do Peloponeso, chamada de Monembasia, atual ilha de Creta, enviou as cepas das uvas denominadas de Monembasia para Veneza, mas o nome teve modificações e evoluiu até ser conhecida como **Malvasia** (MAcNEIL, 2003).

¹¹³ Riesling são uvas brancas da Alemanha, que produz vinhos para o envelhecimento, de baixo teor alcoólico, seu buquê lembra rosas e pêssegos. A denominação Riesling aparece em muitas espécies que resultam do cruzamento dela com outras espécies (MAcNEIL, 2003).

¹¹⁴ **Kabinett** é uma categoria de vinho que estipula o amadurecimento da uva que não pode ser *chaptalizado* (MAcNEIL, 2003).

dispendiosa e por isso seus consumidores teriam que ser ricos para substituir o vinho. Nesses tempos difíceis, os apreciadores desse bálsamo eram os russos, os quais foram os grandes compradores da Champanhe de um pequeno negócio rural da viúva do monsieur Mœt, Nicole-Barbe Clicquot-Ponsadin, como vinho frísante para celebrações. Seu segredo estava na retirada do sedimento sem diminuir a pressão do gás, colocando a garrafa com a rolha para baixo, assim o sedimento se juntaria a rolha e ao retirá-la o resíduo espierraria primeiro, completava-se o nível com liqueur e colocava-se a nova rolha. A industrialização do champanhe só foi possível após o segredo ser disseminado, antes disso tornou a viúva Clicquot rica e o champanhe Mœt e Chandon um dos rótulos mais conhecidos do mundo.

Muito antes disso no século XVI, na América do Norte, os colonos depararam-se com videiras nativas que se amontoavam nas matas. Diferentemente das uvas européias, essas cresciam em pencas espaçadas com enormes bagos de cascas grossas com polpa parecendo um mármore viscoso. O vinho produzido com elas era forte, seco, e rascante que não agradava a ninguém.

Na tentativa de melhorar o vinho importavam videiras da Europa, mas estas não sobreviviam por muito tempo, dessa forma os descendentes dos europeus tiveram que se contentar com o aroma e sabor da *Vitis labrusca*. A partir dela foi crescendo a demanda de vinho na América e com isso a busca por outros sabores e melhor qualidade.

A classificação tornou-se oficial em 1855 e “até o começo do século XIX era mais um consenso confidencial do mercado do que uma lista de fato” (JOHNSON, 2009, p.197), nesta época os vinhos americanos já estavam concorrendo com os europeus, e também nesta mesma época a doença da videira o oídio aparece em Bordeaux identificada como um mofo em pó de origem inglesa. Os esporos do fungo espalhavam-se rapidamente, quando regularmente pulverizadas com enxofre as vinhas conseguiram se recuperar, mas foi por pouco tempo, pois outra praga aparece, a *phylloxera* (vinda da América do Norte), e depois o míldio devastando os vinhedos e os modificando (JOHNSON, 2009).

Pela importação de mudas da *Vitis labrusca* percebeu-se que eram resistentes a ação das pragas e muitas ideias surgiram na tentativa de derrotar as pragas, muitos cientistas estavam envolvidos, mas não há nenhum pai da ideia de utilizar enxerto de raízes americanas com uma cepa de videira européia. Para isto, teria que haver a importação de cepas de videiras americanas, e foi justamente essa ação que trouxe outra

praga, ainda mais feroz, conhecida como felpudo. Com consequência ocorreram muitos fracassos em diferentes lugares dependentes da fabricação do vinho, mas também ocorreram novas oportunidades.

3.2.2. Vitivinicultura no Brasil

As colônias sempre foram consideradas a extensão do país colonizador, estas seguiam hábitos, costumes e tradições muitas vezes impostas. Na colonização da América do Sul não foi diferente, principalmente quanto à prática da fé católica e consequentemente seus rituais. Desta forma, os primeiros sacerdotes que chegavam traziam cepas de videiras e as plantavam. Em 1600, as plantações na colônia espanhola preocupavam a Espanha, mas não houve medidas que impedissem o desenvolvimento do território chileno (ALBERT, 2004). Quando surgiram as pragas nas videiras européias, as condições geográficas e climáticas protegeram as plantações, sendo um dos poucos territórios com desenvolvimento na área da vitivinicultura, com isto, atraiu enólogos franceses sem trabalho, que revolucionaram a qualidade da indústria.

No Brasil colônia não foi diferente, as videiras também tiveram sua inserção pelos colonizadores, no entanto, o calor e a umidade do litoral paulista derrotaram as vinhas plantadas. Em 1732 trouxeram espécies de *Vitis* viníferas como a Moscatel¹¹⁵, Malvasia¹¹⁶, Dedo-de-dama¹¹⁷, Bastardo¹¹⁸ e **Ferral**¹¹⁹ para a região de Pelotas no Rio Grande do Sul, mas foram derrotadas novamente. O inglês Messiter trouxe a uva **Isabel**, espécie de *Vitis labrusca*, vindas dos Estados Unidos para o Rio Grande do Sul (ALBERT, 2004). Apesar de não ser adequada a produção de vinho, esta espécie conseguiu adaptar-se às condições climáticas, sendo resistente a várias pragas, e a partir dela os imigrantes começaram a fabricar o vinho de mesa, ou seja, o vinho de origem popular.

¹¹⁵ **Moscatel** é o nome dado a um grupo de variedades de uva bastante adocicada, aromática e muito popular. De origem persa (muchk) pode ter variedades como: Muscat petit grains (pequenos grãos) também conhecida como Muscat blanc ou Muscat de Frontignan; **Muscat de Alexandria** chamada ainda de Muscat a gros grains (grande grão) ou Muscat romain (romano), uva doce, levemente floral da qual os italianos de Piemonte fazem frisantes (MACNEIL, 2003).

¹¹⁶ Há uva **Malvasia** de todas as cores, a maioria clara, da qual se originam vinhos doces e de alto teor de álcool, com fácil oxidação, atribui ao vinho uma cor intensiva.

¹¹⁷ **Formosa** ou **Dedo-de-moça** a **Golden Queen** é resultado do cruzamento feito pelo inglês Person. Caracteriza-se por cachos grandes com bagos longilíneos e amarelados na maturação, mas sensível à chuvas na época da vindima, pelo que apodrecem (MACNEIL, 2003).

¹¹⁸ Uva **Bastardo** preta que produz vinho branco

¹¹⁹ **Ferral** são uvas que se colhem tardiamente

Quando os imigrantes da região do Vêneto, na Itália, estabeleceram-se na região da Serra Gaúcha, em 1875, além da Isabel cultivavam variedades da terra de origem como **Barbera**¹²⁰, **Moscato** e **Trebbiano**¹²¹, para fazer vinho para o próprio consumo. A partir dessa época a vitivinicultura foi estabelecida no Brasil, mas foi somente no século XX que esta região “firmou-se como a mais importante região vitivinícola do Brasil” (ALBERT, 2004, p.77). O vinho de colônia “é consumido no mesmo ano da sua vinificação em função de seu curto tempo de vida. De aroma intenso e cor acentuada, seu sabor lembra a própria uva” (DALCIN, 2008, p.89).

Assim, priorizava-se o cultivo característico de grandes produções e baixa qualidade em sistema latada, até que em 1973 empresas estrangeiras instalaram-se na região, incluindo a Møet e Chandon, que investiram em técnicas modernas de vinificação e de condução por espaladeiras, inserindo outras variedades de *Vitis vinífera* como a Carbenet Sauvignon¹²², Merlot¹²³, Chardonnay¹²⁴, Moscato¹²⁵, Riesling¹²⁶ entre outras.

¹²⁰ **Barbera** é a maior plantação de uva no Piemonte e os vinhos **Barbera D’Alba DOC** são engarrafados com o nome da uva e não com o nome da área. Barbera é saboroso, tânico e com grande frescor conferido pela acidez (TARTARI, 2011).

¹²¹ **Trebbiano** é uma das espécies mais antigas e bem sucedidas do mundo. É cultivada há muito tempo na Itália e na França, deve ter sido importada no século XIV, com a corte papal, onde é conhecida como *Ugni Blanc*. A uva Trebbiano amadurece tarde, resiste a geadas e produz quantidade. Característica é a sua forte acidez. Há pouco álcool e extrato, servindo bem para o corte (mistura), como também para produzir o *Aceto Balsamico Tradizionale di Modena* (MACNEIL, 2003).

¹²² **Carbenet Sauvignon** da região de Bordeaux desde o século XVIII, os vinhos são de cor púrpura escura quando jovens, com acidez firme, encorpados, com grande intensidade de aromas e sabores concentrados e taninos bem presentes.

¹²³ **Merlot** originária da região de Bordeaux, com registros de 1784, no Vêneto com o nome de “Bordò”, com semelhança a Carmenère, seu nome “Merlot” ou “Merlau” provem de uma pássaro chamado “Merle” que costumava se deliciar com seus cachos. Os cachos são de tamanho médio cilíndricos, solto, com pedúnculo fino, longo e lenhoso. Seus bagos possuem pele mais fina com menos pigmento, tanino e menor acidez. Em contrapartida, apresenta mais açúcares consequentemente, mais álcool. Sua cor é azul-negra-violácea menos intensa, resultando num vinho rubi-violáceo quando jovem, evoluindo para um rubi-atijolado.

¹²⁴ **Chardonnay** de origem francesa da Borgonha e, para alguns, ela é resultado do cruzamento entre as castas Pinot Noir e Gouais Blanc. Fácil de cultivar pode ser encontrada em praticamente todas as regiões produtoras. É uma uva versátil, produz desde vinhos brancos secos, passando pelos espumantes e até alguns vinhos de sobremesa.

¹²⁵ **Moscato ou Muscat** ou **Muscato** uma das uvas mais antigas. Na Itália, é usada como vinho base para os espumantes. Possui cachos e bagas grandes.

¹²⁶ A uva **Riesling** produz vinhos com acidez elevada e teor alcoólico baixo (8°C). Resulta em bons brancos secos e também em deliciosos vinhos doces. A Riesling é conhecida ainda pela sua capacidade de expressar o *terroir*, e por resultar em brancos delicados, muitos com notas minerais marcantes, com ótimo frescor e acidez.

3.2.3. Vitivinicultura na Serra Gaúcha

No Rio Grande do Sul existem duas zonas vinícolas distintas a Serra Gaúcha e a Campanha Gaúcha. A Serra Gaúcha é a principal região vitivinicultora do país, principalmente pelas condições climáticas, com inverno forte e boa insolação no verão. A região situa-se na altura do paralelo 29°, longitude 51°W, com altitudes entre 600 e 1000m, de relevo ondulado, possui solo ácido e argiloso, com índice pluviométrico de 1700 à 2000 mm por ano, o que indica que a umidade relativa do ar é de 76%, e temperatura média de 17,2°C (PROTAS, CAMARGO e MELLO, 2002). O excesso de umidade prejudica o amadurecimento das uvas, e como conseqüência necessita da “adição de açúcar de cana ao mosto em fermentação para se conseguir o teor alcoólico mínimo que a lei exige” (ALBERT, 2004, p.81) denominado de chaptalização¹²⁷.



Figura41. Rio das Antas

As lideranças da região na década de 80⁷ assumem a responsabilidade sobre o desenvolvimento especialmente no setor dos vinhos, encontram no sistema cooperativo, “na organização solidária o estabelecimento de redes locais e ingressa no capitalismo moderno, através do modo de produção e de organização” (ATUASERRA).

A Aprovale - Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos surgiu em 1995, a partir da união de seis vinícolas, com o propósito de alcançar uma Denominação de Origem (VALLONTANO). O pedido de reconhecimento geográfico encaminhado ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) em 1998 foi alcançado somente em 2001. Neste período, foi necessário firmar convênios operacionais para auxiliar no desenvolvimento de atividades que serviram como pré-requisitos para a conquista da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV). O trabalho resultou no

¹²⁷ *Chaptalização* é a adição de açúcar ao mosto (Líquido que resulta do esmagamento das uvas) durante o processo de fermentação, de forma a aumentar o teor alcoólico do vinho.

levantamento histórico, mapa geográfico e estudo da potencialidade do setor vitivinícola da região (ALBERT, 2004).

Enquanto a Universidade de Caxias do Sul (UCS) e a Embrapa Uva e Vinho trabalhavam na delimitação geográfica, traçando o perfil do Vale dos Vinhedos com estudos sobre questões topográficas, topoclimáticas e mapa de solos, as vinícolas investiam em mecanismos para melhorar a qualidade da uva e, conseqüentemente, dos vinhos, além de ampliar a estrutura para o incremento do enoturismo.

Surgiu então o Selo de Controle Vale dos Vinhedos, que foi outorgado pelo Conselho Regulador, exclusivamente, para os vinhos e espumantes elaborados a partir de uvas provenientes do Vale dos Vinhedos e engarrafados na sua origem, além de serem aprovados em rigorosos testes realizados por um grupo de especialistas composto por técnicos da Embrapa Uva e Vinho e da Aprovale. Os selos têm número para controle e são aplicados como lacre ligando a cápsula à garrafa, distinguindo-a das demais.

A conquista da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos tornou-se garantia de origem com qualidade do Vale dos Vinhedos. Este título traz enormes vantagens para o viticultor, vinicultor e para os consumidores e visitantes do Vale, que encontram na região uma infra-estrutura de atendimento, respeito à natureza e às características dos valores sociais que determinam a essência do produto vinho, fruto da cultura familiar e razão da autenticidade do povo descendente de imigrantes italianos. Com a IPVV o mercado ganhou um produto de maior valor agregado, gerando confiança ao consumidor que sabe que vai encontrar vinhos e espumantes de qualidade com características regionais (DALCIN, 2008).

3.3 PROCEDIMENTO GERAL DA PESQUISA DE CAMPO

O procedimento da pesquisa de campo demonstra as etapas realizadas in loco nas realidades empíricas. Inicia-se pela identificação das organizações colaborativas intencionalmente escolhidas a partir dos parâmetros de seleção.

Inicia-se pela identificação das realidades empíricas a serem estudadas. Desta forma, defini-se os parâmetros de comparação e escolha das organizações, que devem ser: colaborativas; devem possuir a filosofia terroirista; estar em processo de inovação na transição de vinho de mesa para vinho fino; e estar em processo de mudança de direcionamento da videira de latada para espaldeira.

Deverão ser identificadas as organizações colaborativas de realidade

empírica intencionalmente escolhida pela semelhança da natureza conceitual destas.

Após a identificação ocorre a redução dos dados por meio dos documentos enviados pelas próprias realidades empíricas, pela coleta de dados secundários a partir das quais serão definidos: categorização, o modelo conceitual; as questões de pesquisa; e a construção da planilha de parâmetros. Com esse material analisado e a ordenação dos dados, é preciso dividi-los em unidades menores e depois reuni-los em categorias por semelhança ou diferença. Esta fase será realizada previamente antes da observação *in loco* representada pela cor azul.

A segunda fase será realizada no próprio cenário social e físico, no qual será realizada a observação não participante, começando-se por uma visão genérica, afunilando para o plano específico. Nesta fase será aplicada uma metáfora para que os gestores expressem seus papéis na organização.

Por meio do modelo conceitual verifica-se quais foram os mecanismos de aprendizagem utilizados pela organização na incorporação de inovação; bem como reconhece-se as habilidades e as atitudes incorporadas pelos repositórios organizacionais, durante a Integração e Combinação do Conhecimento Organizacional, no intuito de gerar o Conhecimento Organizacional Distribuído. A partir da observação deve-se redefinir as categorias, as relações entre elas e as linhas de influência, retornando ao próprio cenário para confirmação dos dados se necessário, representadas na figura 35 pela cor verde.

Uma vez realizada a observação *in loco* nas organizações colaborativas será realizada uma análise dos dados primários, especificando-se as causas e consequências, atribuindo-se significado e realizando-se a divisão de padrões, que deve ser realizada por meio de planilhas, gráficos e mapas conceituais, os quais irão auxiliar a análise qualitativa. A partir da interpretação dos fenômenos acima citados, realiza-se a atribuição dos significados e definição de um pré-modelo cruzado com o referencial teórico, representado pela cor amarela, na figura 42 a seguir.

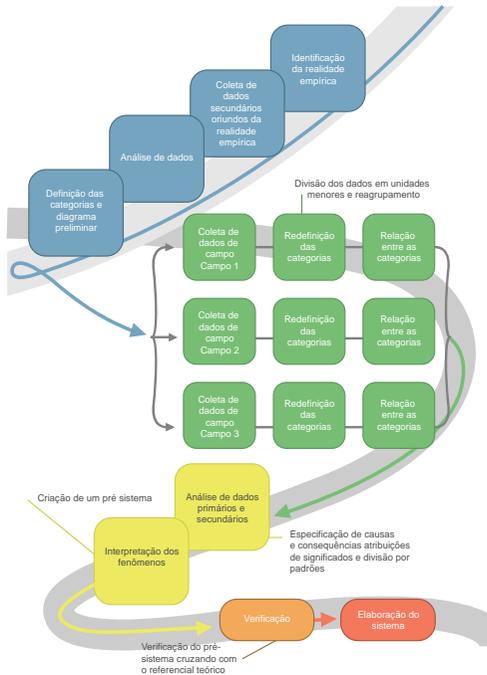


Figura 42. Procedimento geral da pesquisa de campo

A última fase da pesquisa será a verificação da realidade empírica do sistema por meio do raciocínio analítico do *designer*/autor durante as verificações das conclusões, a qual será sintetizada e analisada a plausibilidade, robustez e confirmabilidade dos dados, confrontando as generalizações encontradas *in loco* com o corpo de conhecimento formalizado nos construtos e teorias. A partir do qual serão realizados os possíveis ajustes no pré-sistema, para a criação de um sistema adequado, representado pela cor vermelha.

3.3.1. Delimitação da amostragem

Quando o universo a ser pesquisado é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que a amostragem seja total (GIL, 2008). Quando, porém, o universo é numeroso e esparso, é recomendável realizar a seleção de uma amostra. De acordo com Marconi e Lakatos (2009), há duas grandes divisões no processo de amostragem:

- As probabilísticas, nas quais a escolha é aleatória e cada membro tem a

chance de ser escolhido dividem-se em aleatória simples, sistemática, aleatória de múltiplo estágio, por área, por conglomerado ou grupo, de estágios múltiplos, de fases múltiplas, estratificada e amostra-tipo; e

- As não-probabilísticas fazem uso de forma aleatória de seleção, não podendo sofrer certos tipos de tratamento estatístico, apresenta os tipos: intencional, por júri, por tipicidade e por cota.

Em razão da abordagem qualitativa adotada, a do tipo não-probabilista é a mais utilizada. De acordo com Poupart et al. (2008), a não-probabilística dá acesso a um conhecimento detalhado e circunstancial da vida social. A amostragem segundo Miles e Huberman (1994) é delimitar para quem olhar, ou com quem falar, onde, quem, sobre o que, e por que. Desta forma, primeiramente, procura-se desenvolver um construto teórico que subsidie conceitualmente e praticamente o setor o qual será aplicada a pesquisa. Por esta razão, é necessário realizar um estudo sobre a viticultura, seus principais conceitos, suas raízes culturais e sociais, para que se possa compreender a influência destas raízes na população escolhida.

Pesquisadores qualitativos trabalham com pequenas amostras de pessoas estudadas em profundidade no seu contexto. Amostras qualitativas tendem a ser intencionais ao invés de aleatórias, não são totalmente pré-especificadas, mas podem evoluir uma vez que o trabalho de campo comece. Portanto esta pesquisa pretende utilizar a **amostragem não-probabilística intencional**.

Amostragem em pesquisa qualitativa envolve duas ações:

- Delimitar fronteiras – defini os aspectos dos casos que podem estudar no limite de tempo e significados; os significados são diretamente conectados a questão de pesquisa e, provavelmente, irão incluir exemplos do que será estudado.
- Criar estruturas - auxiliar a descobrir, confirmar, ou qualificar os processos básicos ou construtos que embasam o estudo. A amostragem qualitativa é frequentemente decidida baseada na teoria.

Segundo Patton (apud KUZEL, 1999), na pesquisa qualitativa as estratégias de amostragem buscam por riqueza de informação e não pela representatividade, usada na pesquisa quantitativa. Patton (apud KUZEL, 1999, p.33-34) sugere que a pesquisa qualitativa “foca na profundidade de amostras relativamente pequenas”, com seleção realizada de forma intencional, que contrasta com a pesquisa quantitativa, por ser “tipicamente depende de grandes amostras selecionadas aleatoriamente”.

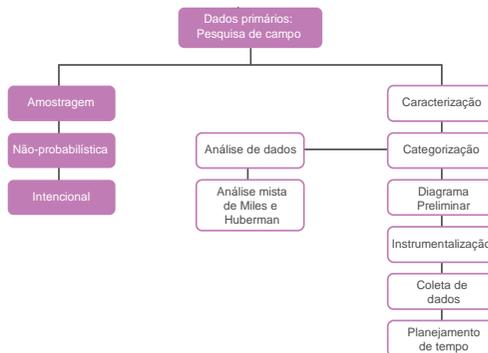


Figura 43. Procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada – Amostragem

O autor sugere 16 categorias de amostragem qualitativa, algumas dessas categorias são típicas de pesquisa qualitativa indutiva. Uma delas é a snowball sampling, que tem como propósito identificar casos de interesse de pessoas que conhecem pessoas, que conhecem qual caso é rico em informação. O caso é escolhido por recomendação de um especialista. Portanto, a amostragem utilizada nessa pesquisa de campo é a não-probabilística, intencional por snowball.

Para realizar a pesquisa, foi decidido que esta seria realizada em organizações colaborativas referenciais, no entanto, só este direcionamento torna-se muito abrangente, assim foi necessário afunilar ainda mais o escopo da pesquisa, e decidiu-se por uma região que já tivessem passado pelo processo de transição do vinho de mesa para o vinho fino. A partir do levantamento de dados secundários realizados sobre o setor da vitivinicultura definiu-se sobre a região sul do país.

Para tanto, procurou-se em primeira instância, o Presidente da Associação de Vitivinicultores de Santa Catarina o Sr. José Eduardo Pioli Bassetti, aplicando-se os conceitos de snowball sampling.

O Sr. Bassetti, em entrevista, esclareceu que a vitivinicultura do Estado de Santa Catarina está em formação, e, portanto, ainda não possuem a cultura vitivinicultora formada, nem resultados concretos. O Sr. Bassetti indicou o Estado do Rio Grande do Sul, propriamente a região de Bento Gonçalves como possuidora da tradição vitivinicultora em vinhos finos. Para isso, recomendou que procurasse o Dr. José Fernando da Silva Protas, pesquisador da Embrapa Uva e Vinho, para que este pudesse indicar algumas organizações colaborativas que fossem referência em algum tipo de implantação de inovação.

O Dr. Protas é economista com doutorado em Portugal em

Desenvolvimento Rural, e trabalha como pesquisador da Embrapa Uva e Vinho. Atualmente, coordena o Programa de Desenvolvimento Estratégico da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul visão 2025, fomentado pelo IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. O Dr. Protas, após compreender os objetivos da tese, indicou duas organizações como sendo referenciais no setor, como sendo organizações colaborativas familiares em níveis diferentes de transição, a mais antiga a vinícola Dal’ Pizzol (desde 1974) e uma mais jovem a vinícola Vallontano (desde 1999), que seguem o conceito de terroir em detrimento do conceito do vinho do novo mundo, focado na tecnologia e padronização.

No primeiro contato com o dirigente Rinaldo Dal Pizzol, da empresa vinícola Dal Pizzol, também indicou uma jovem vinícola familiar que está realizando a transição da fabricação de vinho de mesa para vinho fino e implantando o conceito de terroir, chamada de vinícola Cristofoli. Portanto, essa tese trabalhará com 03 organizações colaborativas referenciais as vinícolas: **Dal’Pizzol, Vallontano e a Cristofoli.**

3.3.2.Caracterização geral das organizações colaborativas referenciais.

Para caracterizar uma organização é necessário levantar-se dados secundários, por meio de sites, revistas, ou qualquer tipo de informação pública sobre elas, que objetiva caracterizar as vinícolas a partir da visão que as mesmas desejam que a comunidade externa possua sobre elas. Estes dados foram retirados de sites do setor e sites das próprias vinícolas.

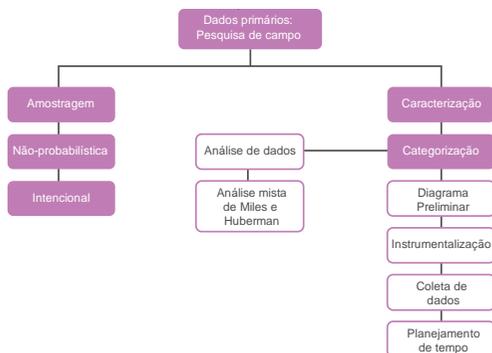


Figura44. Procedimento geral da pesquisa de campo- Caracterização

Estas informações também devem ter referência com o conceito determinante de organizações colaborativas, descritas anteriormente como sendo aquelas que: reúnem os sujeitos espontaneamente por meio

de um contexto cultural específico, que capitalizam as habilidades dos membros, num conjunto de interdependência integracional e emocional (MANZINI, 2008); têm formação familiar, e organização familiar¹²⁸.

DAL' PIZZOL

Desde 1974 funciona a Vinícola Dal Pizzol, sob a razão social Vinícola Monte Lemos, situada no km 5 da rodovia RST 431, no distrito de Faria Lemos, em Bento Gonçalves na Serra Gaúcha no Rio Grande do Sul. Estabelecida em 80 mil metros quadrados (8 ha.), desde outubro de 2004, onde funcionava uma antiga olaria da família Dal Pizzol. Compreende lagos e áreas verdes coleção de plantas nativas, exóticas, ornamentais e frutíferas. Neste recanto está sendo construído o Parque Temático, e o Ristorante Enoteca Dal'Pizzol. No parque estão expostos objetos e utensílios utilizados pelos antepassados da família na agricultura e na elaboração dos vinhos, que reproduz a cultura do vinho enraizada dos antecessores.

“Ao visitar o local é possível fazer uma viagem pelos sentidos, motivada pela apreciação do sabor e aroma dos vinhos e pelas tradições que a cultura da imigração italiana proporciona” (DAL PIZZOL).



Figura 45. Enoteca (antiga olaria) e parreiral em latada no Parque Temático Dal'Pizzol.

Fonte: DAL' PIZZOL

A história da Dal Pizzol começa em 1878, quando os irmãos Martino e Bartolo Dal Pizzol, com os pais e tios, oriundos de San Pietro di Feletto e Conegliano, região do Vêneto (Itália), chegaram no Brasil. Inicialmente, dedicaram-se a agricultura em geral, e ao plantio de videiras, cujo vinho destinava-se ao próprio consumo.

¹²⁸ Segundo Abramovay (*apud* STRAPASOLAS, 2006, p.115), organização familiar é “aquela que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho provem dos indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento”.

João Batista, o filho mais velho de Martino, consolidou-se como produtor de uvas viníferas em Bento Gonçalves (RS). O filho mais velho de João Batista, Atílio aprimorou seus conhecimentos com vinhateiros portugueses, em 1940, adquiriu terra em Faria Lemos, cujos vales e encostas eram promissores para o cultivo da videira. Em 1974, Atílio institucionalizou seus produtos criando a Vinícola Monte Lemos.

Em 1978, Atílio homenageia o avô Martino, pelo centenário da sua chegada, denominando o Cabernet da reserva da família, com o rótulo “Do Lugar”. Com a mesma filosofia surgiu o vinho branco Trebiano “Do Lugar” e o vinho tinto Merlot “Dal Pizzol” (1981).

Atualmente a vinícola conta com 15 colaboradores liderados pelos irmãos Antônio e Rinaldo Dal’ Pizzol, o que indica ser uma organização familiar. Tem em seu quadro de funcionários o enólogo Dirceu Scottá, responsável pela produção anual de 250 mil garrafas, sendo 58% da produção com a marca Dal Pizzol e 42% com a marca Do Lugar.

O controle de qualidade inicia-se com a produção da videira em espalдар, para isso a Dal’ Pizzol possui parcerias com os produtores de vinhas, mas responsabilizam-se pelo acompanhamento técnico feito por enólogos contratados, o enólogo da organização e um engenheiro agrônomo. Esta assessoria se dá ao longo do processo desde a variedade de uva a ser plantada até a colheita. O produtor recebe uma cartilha de procedimentos e práticas para o cultivo da videira, uma tabela de benefícios conforme a qualidade e tratos culturais a serem implementados nos vinhedos.

VALLONTANO

Em 1999, a Vallontano foi criada no Vale dos Vinhedos, Estrada do Vinho, Km 16 da RS 444, em Bento Gonçalves. No entanto, sua origem começa em 1875, quando os irmãos Marco, Ângelo e Giuseppe Valduga chegaram ao Brasil, vindos da aldeia de Roveretto, na região de Trento, norte da Itália. Os netos de Marco Valduga, Edir e Laurindo Valduga, com sangue de vitivinicultores, uvas nos parreirais fundaram a Vallontano, para elaborar vinhos finos.

Por divergência conceitual Edir Valduga e os filhos deixaram a sociedade, ficando a Vinícola ao encargo de Laurindo Valduga e os filhos, sendo que o gerenciamento da organização é efetivamente realizado pelas filhas Ana Paula (marketing e vendas) e Talise (administrativo) e o genro Luis Henrique Zanini (vinhateiro), portanto caracteriza-se como organização familiar.

Atualmente conta com uma área construída aproximada de 500m², possui em frente o varejo juntamente com o Vallontano Café, aos fundos a estrutura de vinificação com escritórios e à direita a Estação de Tratamento de Águas e Efluentes. Todo esse conjunto é antecedido por um pequeno parreiral.



Figura 46. Vinícola Vallontano ao fundo, café Vallontano e o vinhedo em espaldar
Fonte: VALLONTANO

A Vallontano utiliza mudas certificadas, que possuem reduzida produtividade por unidade de área. Nos sete hectares de vinhedos próprios, cultivam as uvas Tannat, Merlot, Cabernet Sauvignon e Chardonnay entre outras variedades de castas nobres, e a condução de seus vinhedos realizada em espaldar garantindo uma melhor insolação.

A vinícola possui equipamentos básicos para a vinificação: tanques em aço inoxidável, ideais para controle de temperatura durante a fermentação e armazenamento dos vinhos, desengaçadeira e prensa pneumática, as barricas de carvalho americano e francês utilizadas para o amadurecimento dos vinhos tintos de guarda (VALLONTANO).

A vinícola elabora anualmente 30 mil garrafas de vinho e espumantes finos com métodos não intervencionistas, respeitando os ciclos naturais do solo, do clima e mantendo a cultura local, sendo assim, adepta da filosofia terroirista, inspirado em Domaine de Montille¹²⁹, na Borgonha, com quem trabalhou o vinhateiro¹³⁰ Zanini, quando aprendeu a expressar a individualidade de cada microclima.

O Vale dos Vinhedos foi a primeira região do Brasil a obter Indicação de Procedência de seus produtos, exibindo o Selo de Controle em vinhos e espumantes elaborados pelas vinícolas associadas a Aprovale.

¹²⁹ Fundador da Vinícola Domaine de Montille.

¹³⁰ Cultivador de vinhas, viticultor (HOUAISS, 2001)

“Atualmente a Vallontano tem 100% de seus vinhos tintos aprovados pelo conselho regulador da Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos – IPVV” (VALLONTANO).

CRISTOFOLI

Desde 1988, a Vinícola Cristofoli está estabelecida na encosta do km 6 da estrada RS 431 em Faria lemos, Distrito de Bento Gonçalves na Serra Gaúcha a “15 minutos do Centro de Bento Gonçalves, a Cristofoli é o resumo das qualidades da Serra Gaúcha. Em pouco mais de um hectare de terra – adquirido há mais de um século pelos primeiros imigrantes da família no Brasil” (CRISTOFOLI).



Figura 47. Terras da Cristofoli Vinhedos e Vinhos Finos
Fonte: CRISTOFOLI

Descendentes de italianos de Treviso que vieram ao Brasil na metade do século XIX, os Cristofoli estabeleceram-se em Bento Gonçalves. Um dos treze filhos do casal imigrante, Angelo Cristofoli adquiriu terras e começou a plantar as videiras. Seu neto Dúlio Cristofoli casou com Maria Ester Salton, de família tradicionalmente vitivinicultora. Em 1954, mudaram-se para Faria Lemos e aos poucos foram comprando terras para a formação das vinhas, onde hoje encontra-se a propriedade de Loreno e Mario Cristofoli. Somente em 2006, por interferência da filha de Loreno, iniciou-se a produção de vinho fino, começando com a uva Sangiovese.

Integrado à vinícola está o Spazio del Vino, um porão centenário que foi restaurado e transformado em ambiente para receber até vinte visitantes para degustação ou confraternizações. Além dos vinhos são servidos produtos tipicamente italianos, como brusquetas, frios, geléias e pão que são produzidos pela esposa de Loreno, Maria de Lourdes. O porão da casa da família, cuidadosamente reformado para expor os

materiais originais.

Nas paredes, tijolos produzidos um a um, dentro de pequenos moldes de madeira e na estrutura de madeira, toda original, é ainda possível observar a casca da árvore usada para construção [...] Recentemente todo o reboco e tinta que cobriam as paredes e teto foram retirados, deixando a mostra a história arquitetônica e cultural da casa. A madeira de detalhes dos móveis também é antiga, proveniente de um estábulo da propriedade da mãe da matriarca da família, Maria Salton Cristofoli, de 88 anos. Para confecção das portas e janelas, durante a reestruturação utilizou-se madeira de aduelas de pipas (CAPRA).

A Vinícola Cristofoli é liderada pelo atual patriarca Loreno e a primogênita Bruna Cristofoli, a qual em 2007 se graduou no Curso Superior de Tecnologia em Viticultura e Enologia pela UFTRS, e atua também como enóloga da vinícola, como também, ocupa-se com a comunicação virtual da empresa ajudada pelo irmão de quinze anos. Maria de Lourdes gerencia o setor financeiro da empresa; Mario, irmão de Loreno, gerencia o setor comercial e sua esposa Roseli faz atividades diversas na vinícola, tanto quanto todos os adultos integrantes da organização, caracterizando a organização como uma empresa familiar.

A produção anual da vinícola é de 15 mil litros de vinhos finos. A cantina é uma das únicas no país a produzir o varietal Sangiovese, vinho leve e típico da região da Toscana, na Itália. A Cristofoli ainda elabora as variedades Cabernet Sauvignon, Merlot e Moscato de Alexandria.

3.3.3. Categorização - Definição de parâmetros de comparação

Esta pesquisa utilizará amostragem de casos múltiplos que segundo Milles e Huberman (1994) confere confiança aos achados. Os casos múltiplos nesta pesquisa serão representados pelas três organizações colaborativas referenciais citadas acima. Se o achado obtido em um cenário e, dado seu perfil, também for encontrado em um contexto comparável, mas não num caso contrastante, o achado é mais robusto. No entanto, isso deve ter aspectos interativos, que normalmente devem ser pensados cuidadosamente.

A **categorização** é uma **representação mental**, pois simula o objeto alterado pelas interferências das representações sensoriais com o pensamento humano, organizada em categorias preexistentes ou na realização de uma nova, que formula uma representação simbólica não verdadeira, pois, a representação é obtida, mas com inferência direta daquele que a realiza, ou seja, do pesquisador.

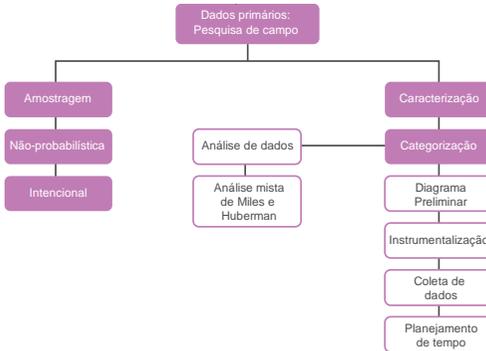


Figura 48. Procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada: Categorização

Portanto, apesar de estudos qualitativos necessitarem de um contínuo refoco e redesenho de parâmetros, durante a pesquisa de campo será realizada uma estrutura de amostragem explícita, quando serão determinados os parâmetros de amostragem e realizada a categorização.

Para tanto, é preciso ater-se a questão de pesquisa, ou seja, como verificar a integração da inovação nas organizações colaborativas. Para isto, utiliza-se da etapa de transformação (JONES, 1978) que se vale dos métodos de exploração de estrutura do problema para auxiliar na elaboração dos conceitos. Como também da etapa de convergência, quando o agente de inovação utiliza o pensamento procedural por meio do conhecimento tácito, objetivo e explícito para decidir qual a melhor idéia, ajudado pelos métodos auxiliares. Esta ação objetiva a redução da gama de opções a uma única opção, da maneira mais simples e barata que se possa obter.

Quadro 19. As etapas do pensamento de Jones a serem realizadas na pesquisa de campo

Objetivo das Etapas de Jones	Pensamento	Conhecimentos	Observar
Transformação: gerar o conhecimento organizacional explicitado	Pensamento racional	tácito, objetivo e explícito	Como ocorre a elaboração dos conceitos: são por meio de métodos de exploração e/ou de estrutura do problema?
Convergência: Reduzir a uma opção ou solução	Pensamento processual para sintetizar	Objetivo e subjetivo	Como são aplicados os métodos de avaliação do pensamento processual? Como ocorre a codificação e disseminação do novo conhecimento objetivo na organização?

Fonte: JONES (1978)

Essa estrutura de amostragem explícita será guiada pela questão de

pesquisa e pelo diagrama preliminar de pesquisa, por meio dos quais se definem os parâmetros da amostragem e as escolhas comparáveis para iniciar a pesquisa de campo, pois a formulação das dimensões da amostragem facilita a comparação.

O quadro 20 a seguir demonstra a categorização para confirmar a escolha das organizações colaborativas para a pesquisa de campo, que é feita por meio de dados secundários de *sites* das próprias organizações.

Quadro 20. Planilha de parâmetros: Categorização da pesquisa de campo

Organização	Dal'Pizzol	Vallontano	Cristófilo
Região	Serra Gaúcha	Serra Gaúcha	Serra Gaúcha
Cidade	Bento Gonçalves	Bento Gonçalves	Bento Gonçalves
Micro região	Faria Lemos	Vale dos Vinhedos	Faria Lemos
Tipo de Vinho	Vinhos Finos	Vinhos Finos	Vinhos Finos
Tipo de Uva	Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Gewürztraminer, Arceleta, Gamay, Requinada, Pinot noir, Tannat, Touriga nacional, Charmat, Moscatel, Trébiano, merlot	Tannat, Merlot, Cabernet Sauvignon e Chardonnay	Cabernet sauvignon, Merlot, Moscato de Alexandria, e Sangiovese
Procedência	Compra de terceiro	Possui Vinhedo próprio	Possui vinhedo próprio, mas compra de terceiro para completar a produção.
Conceitos	Terroir	Terroir	Terroir
Valores	Tradição familiar	Tradição familiar	Tradição familiar
Fundadores	Atilio Dal Pizzol	Laurindo e Edir Valduga	Loreno Cristófilo
Etnia	Italianos - região do Vêneto	Italianos - região do Vêneto	Italianos - região do Vêneto
Ano	1974	1999	1995
agente de inovação	Rinaldo Dal Pizzol	Luis Zanini	Bruna Cristofoli
Tipo de inovação	Fusão da tecnologia do vinho do novo mundo com o conceito não intervencionista do vinho de velho mundo	Fusão da tecnologia do vinho do novo mundo com o conceito não intervencionista do vinho de velho mundo	Sair da produção de vinho de mesa para vinho fino e reconversão de todo vinhedos.
Ano de inovação	1974	1999	2007
Status	Organização Familiar	Organização Familiar	Organização Familiar
Agente de pesquisa	Embrapa Uva e Vinho	Embrapa Uva e Vinho	Embrapa Uva e Vinho
Características de gestão	Organicista colaborativa	Organicista colaborativa	Organicista colaborativa
Status	Conhecidos por confrarias nacionais	Conhecidos por confrarias nacionais e internacionais	Conhecidos por confrarias Locais
Segmento	Vitivinicultura	Vitivinicultura	Vitivinicultura

Após as definições das dimensões de amostragens de comparação, essas irão prover um teste de idéias no diagrama preliminar de pesquisa, deve-se construir um quadro final de amostragem para estudo de campo, que deve demonstrar aspectos gerais do processo e determinante da pesquisa. Esse quadro é normalmente a essência do diagrama preliminar de pesquisa e serve como aglutinador das questões de pesquisa.

O processo chave pode ser modificado no início ou gradualmente, frequentemente por meio de padrões, códigos, observações reflexivas, memorandos, entre outros. Define-se neste momento a categorização das organizações que devem ter inserido ou estar inserindo inovações como: recondução das videiras, implantação do conceito terroirista, ou mesmo, a inserção de vinhos finos em detrimento dos vinho de mesa. A partir disto, pode-se verificar como ocorreu a integração deste conhecimento, quem foi o agente que a introduziu e quais os mecanismos que possivelmente foram utilizados.

Marco Inicial	Ano de fundação			Razões de mudança			
	1974	1999	1995	Herança de terra	Dificuldade de venda da uva	conhecimento cultural familiar	facilidade climáticas e geograficas
Fundador	Dal'Pizzol	Vallontano	Cristofoli	Dal'Pizzol Vallontano Cristofoli	Cristofoli	Dal'Pizzol Vallontano Cristofoli	Dal'Pizzol Vallontano Cristofoli
Comunidade					Dal'Pizzol Cristofoli		

Quadro 21. Declaração geral do marco inicial

Desta forma verifica-se que a Dal'Pizzol é a que deve ter mais tradição no mercado, pois é a mais antiga das três, provavelmente entrando na terceira geração da família participando na empresa. No entanto, a Vallontano ainda está na primeira geração na liderança juntamente com a segunda geração que efetivamente está presente na organização. A Cristofoli a mais jovem organização entre as três, também possui as duas gerações na organização, mas parece que estas dedicam-se exclusivamente à vinícola.

Quadro 22. Declaração geral da ação de inovação

Ano de inserção	1974	1999	2007	Tipos de inovação		
				Conceito terroirista	Reconversão do vinhedo Mudança de produção de vinhos de mesa para vinhos finos	Recondução do vinhedo de latada para espaladeira
Ação de Inovação						
Fundador	Dal'Pizzol			Dal'Pizzol Vallontano, Cristofoli	Dal'Pizzol Cristofoli	Dal'Pizzol Cristofoli
Comunidade						
Agente de inovação		Vallontano	Cristofoli	Dal'Pizzol Vallontano, Cristofoli		
Agente de aprendizagem					Dal'Pizzol Vallontano, Cristofoli	Vallontano, Cristofoli
Empresa						Vallontano, Dal'Pizzol
Repositório Estratégico		Vallontano	Cristofoli	Cristofoli	Dal'Pizzol Vallontano, Cristofoli	Cristofoli
Repositório operacional						
Repositório operacional		Vallontano		Dal'Pizzol Vallontano,		Vallontano

No quadro 21 acima demonstra que a herança da terra, o conhecimento cultural familiar e as facilidades climáticas e geográficas da região foram preponderantes na decisão do negócio.

Explicitando os processos essenciais e determinantes da pesquisa de campo nas organizações e a coleta de dados explícitos, que podem ser comparáveis, evita-se extrações desnecessárias, como também se evita fomentar a comparação que gera um acesso mais fácil à essência dos construtos, que impede o aprofundamento do raciocínio indutivo para futura coleta de dados in loco.

Demonstra-se, também, no quadro 21, acima, que as ações desenvolvidas pelas organizações colaborativas são análogas. No entanto, a polaridade foi definida pela diferença do timing evolutivo das organizações colaborativas referenciais, o qual será importante para a pesquisa de campo, considerando que o foco desta tese está justamente em analisar como ocorre a integração do conhecimento, para se propor um sistema baseado nestes achados.

Para tanto, a primeira vista é necessário se ter certeza de que são organizações colaborativas, a partir da sua origem e da atual formação, e logo após, determinar os tipos de inovação que foram inseridas nas organizações, que devem estar ligadas à introdução do conceito terroirista, à recondução das videiras e à reconversão das vinhas, e por meio de quem isto ocorreu.

3.5. DIAGRAMA PRELIMINAR DA PESQUISA

A pesquisa de campo pode envolver múltiplos casos de pesquisa. Segundo Miles e Huberman (1994) se diferentes campos de pesquisa são trabalhados indutivamente sem um modelo comum, eles podem acabar com um duplo dilema, sobrecarga de dados e falta de compatibilidade dos dados.

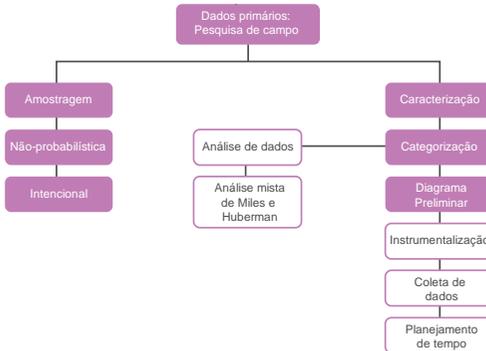


Figura49. Procedimentos metodológicos da pesquisa aplicada: Diagrama preliminar

Um diagrama preliminar de pesquisa pode auxiliar a estudar o fenômeno de uma maneira que permita cruzar os dados.

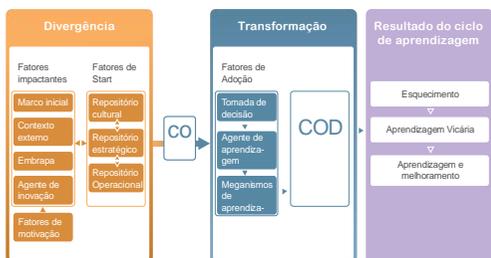
Para auxiliar a definir as categorias Miles e Huberman (1994) sugerem que sejam definidas as **representações** que são essenciais para a determinação: da cultura humana; da modelagem da experiência vivida; do raciocínio sistemático, que por sua vez são essenciais para o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.

Contribuindo na definição das categorias os **atributos** são propriedades dos objetos que os diferencia no ato de classificá-los, quando esses os definem são denominados de atributos criteriosais. Desta forma, para **definir as categorias** é preciso:

- definir as representações, ou seja, os atributos;
- demonstrar como esses atributos podem ser combinados;
- definir medida, ou peso, para as propriedades mais criteriosais;
- estabelecer limites de aceitação para os atributos.

O diagrama preliminar de pesquisa é uma representação, a qual, além de demonstrar as categorias, define os papéis sociais, os quais assumem algumas relações, normalmente indicadas por setas.

Figura 50. Diagrama preliminar da pesquisa de campo



O diagrama preliminar de pesquisa é a versão atualizada da representação mental do cenário investigado, o qual a cada coleta de dado, o pesquisador revisa seus diagramas e deixa-os mais precisos.

Para o início da pesquisa de campo é necessário realizar um diagrama preliminar de pesquisa de tese (figura 50 acima), porém, após a observação da organização *in loco*, será substituído por outro mais detalhado, e deve melhor representar as relações entre as categorias e os papéis sociais.

Este diagrama (figura 50 anterior) dispõe-se como um mapa mental que direciona a pesquisa de campo, no qual caracteriza genericamente a disposição dos processos considerados essenciais. A partir das etapas do pensamento do *designer* de Jones (1978) a pesquisa deve começar pela etapa de divergência (retângulo amarelo), sendo necessária para que seja classificada a empresa como organização colaborativa de gestão híbrida¹³¹, já que esta é a condição para que se continue a pesquisa de campo nas organizações recomendadas.

Nesta caracterização permeiam-se dois fatores: os impactantes e os de *start*. O primeiro define a organização em si seu marco inicial histórico, em que tipo de organização se enquadra e quais são os agentes e repositórios integrantes da organização, qual é o contexto externo à organização referente à inovação inserida. Como a indicação das organizações veio de um integrante da Embrapa, supõe-se que a inovação pode ter sido ideia de fonte externa. A partir disso, pode-se saber quais foram os fatores motivacionais para a implantação da inovação.

O segundo fator, o de *start*, deve verificar quais são os três repositórios

¹³¹ Diz-se **gestão híbrida** daquelas organizações que valorizam o ser humano, são apoiadas nas relações pessoais e interpessoais e incentivam a integração dos participantes objetivando fins lucrativos.

de conhecimento que interessam neste processo: o operacional, estratégico e o cultural. Acredita-se que o Conhecimento Organizacional já esteja explicitado, ou pelo menos esteja enraizado na organização, já que não se atribui a esta tese a explicitação deste, pois está compreendido na etapa de transformação divergente de Jones (1978).

A etapa de transformação está representada pelo retângulo azul, da figura 51 anterior, a qual trata dos fatores de adoção da inovação, quem tomou a decisão, como e qual foi o papel do agente de aprendizagem e quais foram os mecanismos que utilizou para isso e para a formulação do Conhecimento Organizacional Distribuído. A partir disso, pode-se verificar o resultado do ciclo de aprendizagem na organização, ou seja, se **ocorreram mudanças cognitivas dos sujeitos** por meio da aprendizagem, **reconfiguração do conhecimento** preexistente a partir do novo conhecimento, pois esse possibilita o aperfeiçoamento das habilidades, e, conseqüentemente ocorre à mudança de atitude. Deve-se perceber também, se para isso houve a necessidade de ocorrer o esquecimento de algum padrão existente, ou se os membros da organização desenvolveram **valores de conhecimentos compartilhados**, por meio da aprendizagem vicária, ou outra forma de aprendizagem, ou mesmo se a **aprendizagem oportunizou melhoramentos organizacionais**.

3.6 QUESTÕES DE PESQUISA

De acordo com Miles e Huberman (1994), as questões de pesquisa deixam as suposições teóricas explícitas e indicam o que o pesquisador deve saber mais e primeiro. As questões de pesquisa direcionam para os instrumentos de coletas de dados que podem ser observações, entrevistas, coleta de documentos, ou até questionários. São estas questões que começam a operacionalizar o modelo conceitual.

Esse é um modelo dedutivo. Começa-se com alguns construtos orientadores, extraem-se questões e então se começam a alinhar as questões com a apropriada estrutura e metodologia. O método dedutivo é mais usado como contraponto ao indutivo, pois este trabalha com questões mais implícitas e a ligação entre modelos e procedimentos é menos linear, o que impossibilita a pesquisa com estudo de casos múltiplos.

Os autores sugerem que se tenha até **sete questões de pesquisa**, com algumas subseções. É preciso ter certeza que as questões sejam pesquisáveis, tendo-as sempre a vista para serem revistas.

A maioria dos cientistas entende a importância de usar a dedução e a indução em suas pesquisas, pois em ambos existe a necessidade da coleta sistemática de dados, criatividade, percepção da relevância dos dados coletados, atualizações sistemáticas e acréscimos de novas idéias e teorias (FORNASIER e MARTINS, 2006).

Dessa forma foram delineados seis itens para a formulação das questões de pesquisa, à primeira vista são imprescindíveis aos objetivos delineados. Acredita-se também que se trata de questões passíveis de serem pesquisadas. As seis questões são:

- Questões relativas à organização (fatores impactantes).
- Questões relativas à inserção da inovação na organização (fatores impactantes).
- Questões relativas aos agentes internos organizacionais (fatores de *start*).
- Questões relativas à relação da inovação com os agentes internos (fatores motivadores).
- Questões relativas aos mecanismos usados para a aprendizagem (fatores de adoção).
- Questões relativas ao agente de aprendizagem (fatores de adoção).

As questões baseadas no diagrama conceitual preliminar de pesquisa (figura 44) começam na etapa de divergência de Jones e culminam na etapa de convergência, na qual se verificam os mecanismos de aprendizagem utilizados pelos agentes de aprendizagem. A partir do qual já se podem formular as subseções das questões apresentadas.

▪ Questões de pesquisa:

1. Questões relativas à organização.

Por quem, quando e como foi a origem da organização?

Em que tipo de organização se enquadra?

Quais os integrantes da organização?

2. Questões relativas à inserção da inovação na organização.

Quais foram as inovações implantadas e como foram integradas à organização?

Como e quem conheceu a inovação e colocou-a em contato com a organização?

Quando houve o contato com a organização?

Quais são os fatores de motivação para a inserção desta inovação?

3. Questões relativas aos agentes internos organizacionais.

Quem e quais são os repositórios humanos e físicos de conhecimento?

Como os diferentes repositórios humanos receberam o novo conhecimento?

Que tipo de conhecimento cada repositório domina?

4. Questões relativas à relação da inovação com os agentes internos.

Que repositórios de conhecimentos foram envolvidos na inserção da inovação?

Quais os métodos utilizados para a integração do conhecimento desta inovação?

5. Questões relativas aos mecanismos usados para a aprendizagem.

Quem foi o agente de aprendizagem?

Quem são os agentes que aprenderam?

Como o novo conhecimento foi compartilhado?

Como o novo conhecimento foi ensinado e transmitido?

Quais os indicadores utilizados para verificar a aprendizagem?

Quem verificou se o novo conhecimento foi aprendido?

Quais os resultados desta aprendizagem?

6. Questões relativas ao agente de aprendizagem.

Como o agente de aprendizagem integrou o conhecimento organizacional e transformou-o em conhecimento organizacional distribuído?

Quais foram os conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais que o agente de aprendizagem utilizou para transmitir o conhecimento?

Como é visto o agente de aprendizagem pelos agentes internos?

3.7 INSTRUMENTALIZAÇÃO

Instrumentalização significa mais do que dispositivos simbólicos para observar e gravar eventos vindos da conceitualização inicial flexível para ser reconfigurada, assim que os dados sugerirem revisões. Portanto, a instrumentalização compreende métodos específicos para a coleta de dados.

Justifica-se o uso da instrumentalização, pelo foco deste trabalho estar na pesquisa exploratória, com questões relativamente focadas, e em uma amostragem bem delimitada de pessoas, eventos e processos. Também, por ser um estudo de múltiplos casos, que necessita de uma preparação

inicial, para posterior comparação cruzada dos casos, a qual requer padronização de instrumentos para que os achados possam ser colocados comparados durante a análise.

Segundo Miles e Huberman (1994), para construir bons instrumentos de extração de dados no campo são necessários os seguintes requisitos:

- Alguma familiaridade com o fenômeno, com o contexto e o cenário em estudo;
- Fortes interesses conceituais;
- Abordagem multidisciplinar;
- Habilidade investigativa que inclui perseverança, habilidade de extrair identidade e habilidade de não tirar conclusões precipitadas.

Será utilizada a técnica de coleta de dados por meio da observação e das percepções do pesquisador, no intuito de conseguir informações e obter determinados aspectos da realidade, verificando ações e comportamentos mais profundamente do que analisando as categorias utilizadas pelos atores sociais.

Marconi e Lakatos (2008) dividem as observações em:

- Observação assistemática que é uma observação não estruturada, “consiste em recolher e registrar fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais” (p. 276);
- Observação sistemática ou estruturada ou direta (OLIVEIRA, 2007) “utiliza instrumentos para coletas de dados ou fenômenos observados e realiza-se em condições controladas” (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.276);
- Observação não participante na qual o observador entra em contato com a comunidade ou realidade estudada, sem integrar-se a ela. “Age como espectador” (p.277);
- Observação participante “implica a interação entre investigador e grupos sociais, visando coletar modos de vida sistemáticos, diretamente do contexto ou situação específica do grupo” (p.277). A observação participante não utiliza instrumentos como questionários ou formulários, dessa forma depende exclusivamente do pesquisador.
- Observação individual e de equipe.

Neste trabalho será utilizada a observação não participante. No entanto, considerando a diversidade de processos a serem verificados e o método indutivo-dedutivo utilizado, é necessário empregar outras técnicas para a coleta dos dados dos casos. Nesta tese será realizada a **entrevista com roteiro semiestruturado**, que é um instrumento de pesquisa que permite uma interação entre pesquisador e entrevistado. A necessidade de utilização de um roteiro semiestruturado advém da utilização de mais de

um caso de pesquisa, necessitando-se um padrão para cada pessoa, ou grupo que se pretende entrevistar. É graças a esse recurso que o pesquisador obtém uma descrição detalhada do que está pesquisando (OLIVEIRA, 2005).

A coleta de dados desta tese foi realizada em três etapas. A primeira etapa foi realizada em abril, com o levantamento de dados publicados em *sites* pelas organizações com o objetivo de caracterizar as organizações e identificar as relações que ocorrem nas organizações.

A partir dessa primeira etapa foi construído o diagrama preliminar, com base nele foi programada a segunda etapa.

Esta se realizará nos dias 05, 06 e 07 de maio, sendo a primeira visita *in loco*, por meio de uma entrevista com os gestores familiares de cada organização. Será utilizado um instrumento de pesquisa, que permita uma interação entre pesquisador e entrevistado, como também de um roteiro semiestruturado, pois há mais de um caso de pesquisa e a aplicação de metáfora para que os gestores localizem seus papéis na organização. Necessita-se, ainda, de um padrão para cada pessoa, ou grupo, que se pretende entrevistar, é a ocasião em que o pesquisador obtém uma descrição detalhada do que está pesquisando (OLIVEIRA, 2005). Tem-se como objetivo:

- caracterizar as organizações;
- compreender as relações que ocorrem em organizações vitivinícolas;
- identificar os fatores impactantes;
- compreender os processos da vitivinicultura;
- identificar o agente de inovação, aprendizagem e os repositórios e seus tipos existentes na organização.

Para tanto, foi construído o roteiro semiestruturado como consta em apêndice 1. Porém, antes desta primeira visita *in loco*, foi realizado um pré-teste no dia 23 de abril, com o Sr. José Eduardo Pioli Bassetti, proprietário da Vinícola Vilaggio Bassetti, situada em São Joaquim, Santa Catarina. A partir desse pré-teste foram feitas alterações no roteiro semiestruturado, como se vê no apêndice 2, a qual será utilizado na 1ª visita *in loco*.

Considerando as informações levantadas, repensou-se o diagrama preliminar e gerou-se o diagrama inicial, a partir do qual se elaborou o roteiro semiestruturado, como consta em apêndice 3, a ser utilizado na 2ª visita *in loco*. Na terceira etapa serão observadas quais as habilidades e atitudes dos repositórios/gestores de cada organização, e na quarta

etapa será verificado quem é o agente de aprendizagem e quais os mecanismos utilizados para inegrar a inovação na organização, por meio de roteiro semiestruturado apresentado no apêndice 4. Após essa etapa será realizado o diagrama conceitual comparativo, deste serão extraídas as discussões dos resultados.

3.8 PLANEJAMENTO DE TEMPO DA PESQUISA DE CAMPO

Os estudos qualitativos são chamados “intensivos de trabalho”, para isso é necessário um planejamento de tempo, imprescindível. para trabalhar nas questões centrais.

Para manter o bom andamento do projeto é necessário o planejamento, no qual serão definidos, os dias necessários para o trabalho de campo e adicionando múltiplos destes dias para escrever notas de campo, categorização, exposição de dados, realizar análise cruzada de casos e escrever relatórios provisórios e finais.

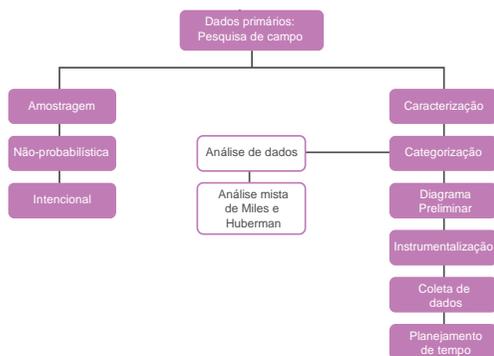
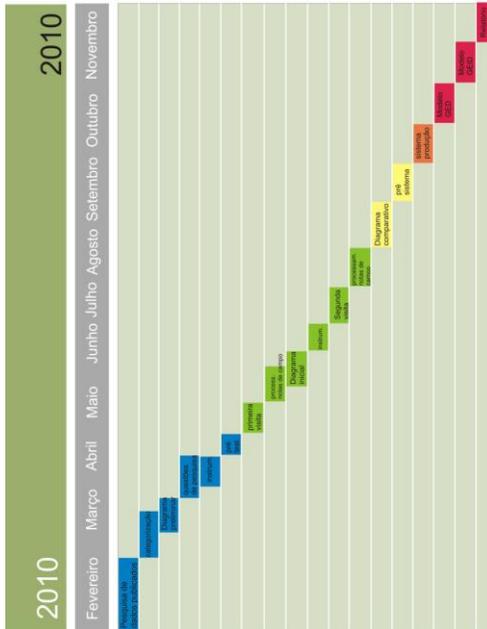


Figura 51. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – planejamento de tempo.

Miles e Huberman (1994), sugerem que para cada dia de atividade em campo sejam empregados: 2 ou 3 dias para processar as notas de campo; 01 ou 02 dias a categorização; e 01 ou 02 dias para gerar as planilhas de exposição de dados.

Quadro 23. Cronograma da pesquisa de campo



No caso de casos múltiplos, deve-se multiplicar o total pelo número de casos e considerar qual análise cruzada de casos será realizada, como serão os relatórios de análise interna de cada caso e da análise cruzada dos casos, só assim terão o número estimado de dias, como consta na figura 22.

3.9 ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados desta pesquisa será utilizada a estratégia mista de Miles e Huberman (POUPART et al., 2008), que é formada pela fusão dos objetivos da etnografia, com os objetivos da teorização enraizada. Esta estratégia estimula “a amostragem de locais, grupos ou indivíduos periféricos, para ampliar a perspectiva analítica” (POUPART et al., 2008, p.382).

A teoria enraizada elabora uma teoria, provavelmente inserida na realidade empírica, por meio de um método de construção de teorias que reflita a riqueza social e produz análises válidas e verificadas por amostras rigorosas de dados. Esta teoria recusa toda construção anterior

de conceitos, ou de hipóteses de pesquisa do fenômeno social, “sendo estes, conceitos e hipóteses, construídos e verificados à medida da progressão da pesquisa no campo”. O processo de construção social baseia-se nas relações entre os atores, os quais estão em contínua transformação (LAPERRIÈRE, 2008, p.355). O objeto deste método consiste em um contexto, ou uma situação delimitada, e tem como base a comparação com outras situações análogas, porém contrastantes.

A etnografia prioriza a pesquisa interpretativa de finalidade descritiva de um único universo cultural delimitado, sem compará-lo sistematicamente às culturas análogas, ou opostas, visando delimitá-lo teoricamente como faz a teoria enraizada. A etnografia contemporânea utiliza o método indutivo e generativo para produzir relatórios coerentes, válidos e analiticamente corretos “sobre uma situação natural delimitada, admitindo a possibilidade de depois formular algumas hipóteses exploratórias concernentes a ela” (LAPERRIÈRE, 2008, p. 370).

A análise etnográfica “visa a saturação empírica e cessa quando nenhum elemento novo vem alterar a descrição da cultura ou da situação pesquisada” (LAPERRIÈRE, 2008, p 371). A estratégia de Miles e Huberman (1994) tem na sua essência a fusão de etnografia e teoria enraizada, que reforça o perfil analítico, ou seja, não descritivo, como demonstrado na figura 53 abaixo.

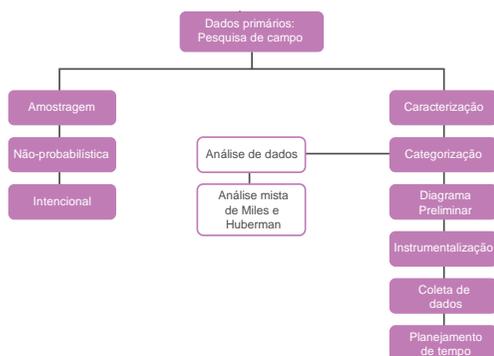


Figura 52. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Análise de dados

Todo método analítico de dado qualitativo possui alguns recursos incomuns, como a sequência de movimentos analíticos clássicos, por exemplo:

- Determinação códigos para um conjunto de anotações escritas a partir da observação e entrevistas;
- Reflexão sobre as anotações ou outras observações;

- Identificação das fases similares, a relação entre variáveis, padrões, temas, diferenças distintas dos subgrupos e sequência em comum, para realização da triagem;
- Isolamento dos padrões e processos iguais e diferenças, e retorno ao campo para uma nova série de coleta de dados;
- Elaboração de um conjunto de generalizações que cobrem as consistências discernidas no banco de dados;
- Confronto das generalizações com o corpo de conhecimento formalizado nos construtos e teorias.

A partir da análise das caracterizações dos métodos acima, esta pesquisa de campo pretende construir um modelo baseado na análise de universos comparáveis, utilizando a abordagem mista que integra os dois métodos em diferentes aspectos. Portanto, esta pesquisa de campo utilizará a **abordagem mista de Miles e Huberman** como estratégia de análise de dados (figura 53).

A abordagem mista exige que conhecimentos sejam tratados de forma sistemática, por meio da combinação dos métodos objetivos e subjetivos, qualitativos e quantitativos, indutivos e verificatórios da teoria. Este procedimento será realizado pela criação de instrumentos de pesquisa, como: grades conceituais; lista de códigos e matrizes comparativas, os quais podem ser submetidos a revisões continuamente. Este modelo trabalha com a realidade empírica em etapas interativas, que vão desde análise comparativa contínua, à formulação de categorização, relação entre essas, verificação, especificação das condições de início de um fenômeno e das consequências desse, a passagem da codificação aberta e a substantiva à condição circunscrita e formal, até a, redução da teoria em algumas proposições centrais.

Essa abordagem mista trata do planejamento da pesquisa que será colocada em execução por meio da triangulação, ou seja, aplicação de métodos diferentes de coleta dos mesmos dados, e da análise e interpretação dos resultados, que consiste em três atividades interativas e contínuas (POUPART et al., 2008; MILES; HUBERMAN, 1994).

- redução de dados é o processo de seleção que foca, simplifica, abstrai e transforma os dados que aparecem em documentos do campo escritos ou em transcrições. Essa ocorre através de toda a pesquisa orientado por meio qualitativo. Mesmo antes dos dados de campo serem coletados ocorre a redução de dados antecipatório, nessa fase os pesquisadores decidem o modelo conceitual, quais são os casos, quais as questões de pesquisa e qual a abordagem de coleta de dados escolhida. Os dados são quebrados em unidades menores e depois reagrupados em categorias, que se relacionam entre si. Categorias são definidas como um agrupamento de objetos, idéias,

ações por semelhança ou diferença para compreender, conhecer e construir uma ordem física e social dos dados.

- exposição de dados, o segundo maior fluxo de atividade analítica. Geralmente a exposição é organizada, sintetizada e compactada as informações, que permitem o delineamento de conclusões e ações. Essa síntese deve ser realizada por meio de matrizes, gráficos, planilhas e diagramas conceituais, pois os autores acreditam que seja a melhor maneira de validar as análises qualitativas. A cada etapa as matrizes e diagramas são apresentados aos agentes da realidade empírica estudada, como constatação dos achados, tomando cuidado para não induzir os resultados futuros.
- delineamento é a atividade realizada a partir da interpretação que envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando relacionamentos entre as dimensões descritivas. As conclusões também são vistas como um processo analítico. A verificação pode ser tão breve no pensamento analítico durante a escrita, com pequenas excursões nas notas de campo; ou pode ser aprofundada e elaborada com longas argumentações, revisões entre colegas para desenvolver consenso entre vários sujeitos; ou ainda com a reprodução do encontrado em outro conjunto de dados (outra realidade empírica).

Os significados emergentes dos dados devem ser testados para sua plausibilidade, robustez e confirmabilidade, isto é sua validação. Nesta tese será realizada durante a escrita do sistema e do modelo utilizando o pensamento analítico enraizado nas notas de campo.

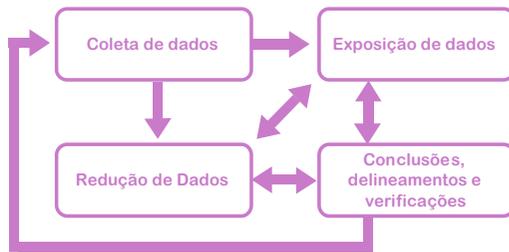


Figura 53. Modelo interativo de Milles e Huberman
Fonte: MILLES e HUBERMAN, 1994, p.12.

A abordagem mista de Milles e Huberman (1994) é caracterizada pelas contínuas excursões ao campo e redefinição das categorias, quando necessário deve-se retornar ao campo até que se tenha dados suficientes para o delineamento e as verificações dos achados.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Considerando que a pesquisa etnográfica foca a observação do contexto da organização, por meio das experiências vividas dos agentes internos, cada etapa da observação deve ser considerada. Para tanto, a transcrição dos materiais levantados deve ser realizada logo após o contato *in loco*, para sintetizar as questões levantadas, como também as observações sintéticas e reflexivas do pesquisador. Após cada etapa, deve ser realizada uma pausa nos trabalhos para ponderar e rever o foco do trabalho, o que auxilia na reflexão do que aconteceu em campo e prepara-se para a nova abordagem.

4.1 PRIMEIRAS VISITAS ÀS ORGANIZAÇÕES

Após contato telefônico com as organizações já referidas, foi marcada a visita *in loco* para os dias 05, 06 e 07 de maio de 2010. Designou-se um dia para cada organização, pois as entrevistas seriam somente com os gestores indicados pelo Dr. Protas (Sr. Zanini e Sr. Rinaldo), como também pelo Sr. Rinaldo, a Srta. Bruna Cristofoli.

A cada entrevista foram esclarecidos os seus objetivos e foi apresentado a cada um o termo de consentimento livre e esclarecido, o qual foi assinado por todos. Foi também explicada a necessidade da entrevista ser filmada e fotografada, em que também houve concordância. O roteiro das entrevistas é semiestruturado e está anexado como apêndice 2..

4.1.1 Primeira visita a Dal’Pizzol

O entrevistado foi o Sr. Rinaldo Dal’Pizzol, que trabalhou muitos anos em grandes empresas vitivinícolas da região. É, formado em economia pela Ufsc, com especialização em Administração e Mercadologia pela Universidade de Barcelona, onde havia um instituto de psicologia aplicada, com foco no comportamento humano. Começou a trabalhar com a família depois de ter adquirido muita experiência com “várias pessoas conhecedoras e famosas” do setor, e também na fabricação do Conde de Foucault¹³². Como filho do fundador pode levar a discussão da imagem corporativa para a organização

¹³² Fabricado pela Vinícola aurora é um espumante obtido pelo método *Charmat* que difere do método tradicional *Champenoise* criado pelo monge beneditino Dom Pérignon (página 164). O método *Charmat* também chamado *Charmat-Martinotti* é um método mais econômico para criar gás carbônico nos espumantes, quando é submetido a uma segunda fermentação em tanques de grande porte e engarrafado sob pressão (ACADEMIA DO VINHO).



Figura 54. Sr Rinaldo Dal'Pizzol na sala de reunião da Vinícola com a autora

Em 1974, Atílio Dal'Pizzol “cansou de viver de uvas e pensou, vamos vender vinhos, pra agregar valor, pra dar um próximo passo”, e reunia-se com amigos para beber vinhos feito num lugar específico, que ficava em Faria Lemos. Na década de 40 por essa razão comprou uma terra nesse local e fundou a Vinícola Faria Lemos, os vinhos foram denominados “Do lugar”. Nestas terras, ainda hoje, fica o parque temático da Dal'Pizzol e a parte administrativa da vinícola.

O Sr Atílio mesmo sendo descendente de italianos, apesar de saber fazer vinho, não dominava o ofício da vitivinicultura, segundo Sr. Rinaldo, “ele ouvia e aprendia”. O conhecimento surgiu quando Antonio, o filho mais velho fez biologia. Ele “foi um elemento de propagação do conhecimento aqui nessa área técnica, principalmente para as pequenas empresas da região” e foi trabalhar com o pai. O Sr Rinaldo afirmou que “muitas pequenas empresas, muitos produtores de uva se tornam produtores de vinho porque o filho vai estudar e traz o conhecimento”.

Percebeu-se que o fundador, Sr Atílio, possuía um conhecimento cultural prévio à fundação da vinícola, e que este no intuito de produzir vinhos, além de produzir uvas, contactou agentes externos, em busca de conhecimentos. No entanto, observou-se que a organização só começou a criar uma imagem de diferenciação perante as outras, quando o Sr Rinaldo, fora do universo da organização, mas parte da família, uniu-se a ela.

Ou seja, a partir da necessidade de resolução de alguma dificuldade ou necessidade do cotidiano, desafiaram os modos tradicionais de fazer, reorganizando e combinando elementos, formulando novas maneiras de fazer e encontram novas oportunidades. Sendo esta uma das características de organizações colaborativas e criativas (MANZINI, 2008), e como se percebe também familiar.

O Sr Rinaldo conta que desde o Sr Atílio a família tinha contato direto

com os clientes, que ficavam noites bebericando e conversando. “A maneira como você interage com o cliente, é um grande diferencial, e no nosso caso, fundamental, porque desde o começo nós estabelecemos um contato direto com o consumidor”, desta forma conseguiam saber os desejos dos clientes, suas preferências, como também conseguiam criar vínculos afetivos.

Quando perguntado sobre a imagem dos produtos o Sr Rinaldo esclareceu que “depois que o produto sai, ele tem que falar por si só, nós temos que vender sonhos, aqui nós não somos produtores só de vinho, somos vendedores de emoções”. Com a imagem que a organização começou era muito comum ele quis introduzir inovações conceituais, mas tinha que convencer o pai, pois

“tudo é um exercício de convencimento, porque a primeira reação das pessoas é acharem que a mudança só serve para gastar dinheiro. [...] Se você tem alguma proposta, enfim, qualquer coisa inovadora, ou não, você tem que saber convencer os outros que sua proposta é boa, que vai ajudar, e que pode resolver o problema. [...] Digamos que são processos, não é de uma hora pra outra. Tem que ter paciência por parte de quem fala e por parte de quem escuta, e se não há um convencimento mínimo não funciona, não adianta atropelar as coisas, porque não funciona”.

Com isso, o Sr Rinaldo conseguiu mudar a denominação dos vinhos, utilizando o sobrenome da família Dal’Pizzol. De acordo com o Sr. Rinaldo essa mudança foi muito importante para a competitividade da organização, era a comunicação do “acervo cultural” da empresa, pois para ele:

[...] o que pode fazer com que um seja mais competitivo do que o outro competente? Vamos dizer que é a qualidade do produto, mas qualidade não faz diferença, é o mínimo. Então o que é que pode tornar o vinho mais atrativo ao consumidor? O meu vinho tem qualidade, tem qualidade técnica, mas o vinho tem que ter essa qualidade percebida pelo consumidor e que você seja capaz de transmitir essa qualidade. Então você já sai um pouco na frente, provavelmente não porque o consumidor teve essa percepção, mas sim, porque você soube comunicar.

O Sr Rinaldo conta de outra inovação que tiveram que introduzir na parte operacional da produção. A cápsula era tipo um lacre, não era uma peça isolada que se colocava na garrafa, era um processo de imersão da garrafa num líquido, este processo era muito trabalhoso que sabiam que tinham que ser mudado. Houve resistência de todos os lados, pois “o medo é consequência de uma desinformação. Você se informa o máximo possível, e agora ou você muda ou deixa. De forma que a informação vai

até certo ponto, depois é instinto”. No entanto, era algo que tinham que assumir os riscos, mas que no final deu tudo certo e ainda ajudou na formação da imagem da organização.

O Sr Rinaldo demonstra ser proativo, pois identificou oportunidades, mostrou iniciativa, agiu e concretizou, Robbins (2005) diz que pessoa com este atributo tem maior probabilidade de serem vistos como líderes¹³³ e de se tornarem agentes de mudança, já que desafiam o *status quo* organizacionais. Quando questionado se fizeram uma avaliação para verificar os resultados da implantação da inovação, o Sr Rinaldo disse que:

A avaliação da medida era uma coisa evidente, geralmente essas coisas são evidentes, não precisa fazer muita pesquisa. Nas empresas grandes você prepara uma campanha publicitária, faz um pré-teste pra ver se dá certo, e depois lança e faz uma pesquisa pra ver se deu certo. Mas no fundo, no fundo, o resultado é na prática, se produziram os impactos que se esperavam ou não, então é uma coisa evidente, você vê de cara se deu certo ou não [...] Esse tipo de procedimento é mais viável em pequenas empresas, devido ao caráter artesanal, e isso só é possível se quem esta com poder de fazer isso, tem uma certa sensibilidade, um gosto, e tem algum conhecimento.

Quando começou a falar de conhecimento, o Sr Rinaldo descreveu outros grupos que começam a fazer vinho sem ter a cultura prévia, “vinho não se improvisa, vinho é um processo, é uma coisa lenta, aqui nessa região já são 130 anos e tão batalhando ainda. É lógico que hoje vai aprender mais rápido do que em outra época, mais aprender a recolher conhecimentos, recolher informações é uma coisa, saber é outra coisa”. Percebe-se que reconhece a diferença da informação e o conhecimento, do conhecimento explicitado do conhecimento interiorizado, aquele que não se consegue expressar e que por isso ele denomina de “saber”. Também fala de “instinto”, que provavelmente trata do conhecimento subjetivo que não se sabe que tem.

Continua a falar sobre outros que querem começar a trabalhar com vinícolas, mas considera que eles ainda não têm esse “saber”, por isso ainda não sabem o que fazer e o que seria eficiente em vendas:

Mas o que é o melhor? Se você perguntar ai fora, podem dizer o melhor é aquele que vende mais unidades, ou o melhor é aquele que consegue obter o maior preço por unidade, agora a verdade é a seguinte, eles conseguem viabilizar e fazer muito dinheiro em uma propriedade

¹³³ O líder tem capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas

minúscula [falava sobre a **Romanée**¹³⁴ e a **Brunello de Constantino**¹³⁵], então depende do método como você mede a eficiência pra dizer qual é o mais eficiente.

Quando abordado como o cliente escolhe um vinho declara que provavelmente os dois sentidos paladar e olfato são mais usados no caso do vinho, porém influenciam apenas 20 a 30% as vendas. A cor e a forma são fatores decisivos, assim a garrafa e a comunicação fazem “com que o paladar e o cheiro se condicionem”, portanto declara que o impacto da comunicação é o fator de decisão, como também da imagem coletiva que a região possui.

O entrevistado declara que essa imagem coletiva está na alma dos sujeitos e “é uma coisa lenta, resultado de paciência, de observação. E mais do que isso, se não formar uma comunidade não prevalece, não vai pra frente, porque nessa comunidade têm a troca de idéias, opiniões. Isso vai formando uma cultura coletiva [...]”, porque não há uma vinícola isolada, necessita-se formar uma comunidade, afinal, o que se sabia sobre os vinhedos e os vinhos fazia parte das raízes culturais desde os antecedentes, mas não estavam escritas quando começaram.

O Sr Rinaldo conta a história da inserção da vitivinicultura no Vale do São Francisco. A Embrapa do Rio Grande do Sul não queria dar o aval para produção de vinhedos nos trópicos, pois não havia nenhuma referência desse tipo de produção, nem nacional, nem internacional, assim para eles era impossível. Bem, não havia referência mesmo, mas isso não quer dizer que não pudesse ocorrer, apenas sabia-se que sobre isso, nada se sabia. Agora, anos depois da formação da Embrapa no Vale do São Francisco, de existirem pesquisas e poucos anos de produção, “a Embrapa se tornou uma vitrine, com base nos conhecimentos e pesquisas”. Pode-se afirmar que alguns resultados já existem, e com isso, já existe internacionalmente o fórum dos vinhos tropicais.

Percebeu-se que o entrevistado reconhece a necessidade e a importância do conhecimento cultural originário da tradição familiar, da comunidade colaborativa do entorno, mas enfatiza a vivência diária no processo de

¹³⁴ “Uma marca de vinhos muito famosa na França, talvez a mais famosa, de uma propriedade de dois hectares de vinhedo”. Os famosos *Grand Cru* de Vosne (França) são: ROMANÉE-CONTI: O vinhedo Romanée-Conti é o predominate na vila de Vosne. Seu vinhos são seguramente os mais caros do mundo e é o ápice do que pode chegar a casta Pinot Noir.

LA ROMANÉE: É de propriedade do Château de Vosne-Romanée. São vinhos produzidos em apenas 0,84 ha.

¹³⁵ “Da Itália, um vinho caríssimo, custa 800 dólares uma garrafinha pequena”.

aprendizagem, na formação do conhecimento continuado, quando fala “vinho é um processo, é uma coisa lenta, aqui nessa região já são 130 anos e estão batalhando ainda” é um “saber”.

Quando relata sobre os jovens que acham que já aprenderam tudo na faculdade, e “depois de 7, 8 anos já estão velhos no conhecimento, eles cansam de aprender”, o Sr Rinaldo entende que as universidades “ensinam a fazer e os alunos decoram, achando que aprenderam”, ele entende que devem ensinar os “princípios, os conceitos” e cada um tem que construir a partir dos princípios dados. “O europeu é muito mais dos conceitos e princípios, eles não te mostram como fazer, como se fosse algo a ser decorado, e sim dão as ferramentas”, e foi assim que ele aprendeu. Percebe-se que o Sr Rinaldo valoriza o conhecimento objetivo e explicitado, que nunca pode ser dispensado, no entanto, deve ser generalista para que o profissional possa unir conhecimentos recentes com os conhecimentos já interiorizados.

A entrevista durou mais de duas horas e ao terminarmos o Sr Rinaldo pediu se podíamos ajudá-lo a realizar produtos com as toneladas de galhos, troncos e folhas originárias da poda para a preparação do inverno. Aceitamos e este fará parte de nosso próximo projeto.

4.1.2 Primeira visita à Vallontano

O entrevistado foi o Sr. Luis Henrique Zanini vinhateiro da Vallontano, já casado com Talise Valduga, a filha mais velha de Laurindo fundador da vinícola, resolveu abandonar a carreira de funcionário público bancário, e ingressou no curso superior de tecnologia em Viticultura e Enologia. Formou-se e estagiou na Domaine de Montille¹³⁶ (Borgonha-França), onde aprendeu a expressar a individualidade de cada micro clima, compreendendo o conceito *terroirista*¹³⁷.

¹³⁶ Hubert de Montille era o maior fabricante de vinho que se classificam com os melhores do mundo. Entre seus pares, ele era considerado um dos maiores, a partir de seus vinhedos *Premier Cru* (o vinho de melhor qualidade de um vinhedo específico), em Volnay ao sul de Côte de Beaune (Borgonha- França), superando os dos seus vizinhos ao norte na Côte de Nuits com vinhedos *Grand Cru*. A ênfase da qualidade dos vinhos da Vinícola Domaine de Montille vem da concentração e pureza da fruta, estrutura firme, e acima de tudo, a capacidade de melhorar e tornar mais complexa com o envelhecimento. Além disso, a filosofia deles é que a chaptalização não deve elevar o nível de álcool potencial acima de 12% (BEAUNE IMPORTS). Lembrando que Volnay além do lugar, também é um vinho de cor muito clara, porque as uvas são prensadas entre camadas de palha, sem ficar na fermentação na cuba com as cascas, para não perderem a delicadeza. O Volnay era o primeiro a ser bebido depois da vindima, ou seja, o *premier potable*.

¹³⁷ Área delimitada, na qual interagem fatores ambientais específicos e suas combinações,

Para ele o

estágio na França abriram vários outros caminhos que poderiam ser seguidos e que me conscientizaram de que não há uma regra pronta a ser seguida, não existem modelos prontos. Estes modelos que seguem de cima para baixo não funcionam. [...] Eu sou do tempo em que o que se estudava em administração que existia a Reengenharia, nós passamos por processos em busca da qualidade total, que são modelos prontos que se adaptam. E culturalmente somos muito diferentes. Nós vivemos em um país, em um caldeirão cultural muito vasto. Só que dentro desta diversidade, se houver respeito, e houver realmente este respeito, ela é ótima, é excelente, o que não pode é padronizar tudo isso em modelos pré-estabelecidos e prontos.

A idéia de criar uma vinícola surgiu quando Talise realizou um plano de negócio para a abertura de uma vinícola, ao se formar em administração, influenciada pela descendência de seu pai como filho de imigrantes italianos criando fazendo vinho no porão com seus pais, portanto, a abertura de uma vinícola era um sonho antigo. Em 1999, Laurindo Valduga uniu-se ao seu irmão Edir e resolveram abraçar a idéia e abriram a vinícola, na época os filhos dos dois trabalhavam na junto, hoje apenas Laurindo faz parte da empresa.

Zanini (como é conhecido) tornou-se o vinhateiro e incorporou o conceito *terroirista* na Vinícola Vallontano. Para ele, o novo conceito foi fundamental para a competitividade, “sem ele não teríamos a visibilidade que temos hoje, nem conseguiríamos construir tudo aquilo que foi construído ao longo do tempo. Dez anos é muito pouco, é nada, em termos de vinícola é absolutamente nada”. Comenta que as mudanças para inserir o novo conceito foram realizadas na empresa entre os integrantes, mas “na **empresa familiar** é impossível dizer: Separa, fecha a porta, aqui é a empresa e aqui é a minha casa”.

Em 2007, esse novo conceito desencadeou uma ruptura entre os irmãos fundadores, os quais possuíam divergências, pois Edir e seus filhos saíram da sociedade porque queriam ser grandes. Laurindo, suas duas filhas e o genro Zanini mudaram a organização que não quer “crescer, desenvolver sim, em vários aspectos” com “reconhecimento, que talvez não te faça ganhar muito, mas ter esse respeito no mundo do vinho é muito importante”.

originando uma condição específica, restrita e única, que perduram ano após ano, com mais ou menos intensidade, influenciando o desempenho da vinha, da qualidade da uva e resultando na personalidade final no vinho.

Zanini reforça que a aplicação do conceito *terroirista* fez com que a empresa se tornasse diferente de outras da região, considera que este foi o motivo serem “convidados, na Europa, para serem representantes autênticos de uma vinícola brasileira em um festival importante [...]; num documentário também, muito importante, que foi apresentado em um festival de cinema em Bologna, o Visual Food” e no documentário *Vinho de chinelos*¹³⁸. Também por ter sido escolhida e procurada pela *Mistral*¹³⁹, que vende os melhores vinhos nacionais e estrangeiros, e colocou os vinhos da Vallontano no mercado interno e externo.



Figura 55. A autora e o Sr Luis Henrique Zanini no café Vallontano

Quando perguntado se considera a abordagem *terroirista* como uma inovação, afirmou que sim, mas “não é tecnológica [...] seria um conhecimento já antigo que hoje retorna ao processo de produção”.

Percebeu-se que o fundador Laurindo Valduga possuía um conhecimento cultural prévio à fundação da vinícola sobre como fazer vinho, que advinha da família¹⁴⁰, que trabalham de forma colaborativa, todavia os cargos não são formalmente definidos: Luiz Zanini se encarrega de garantir que o conceito *terroirista* seja seguido, responsável pela vinha e pelo processo de produção; sua esposa Talise é a administradora financeira; sua cunhada Ana Paula cuida do marketing e comercialização; e na rotulagem, análises gerais e embalagem possuem dois estagiários da escola técnica. Pode-se afirmar então, que a Vallontano é uma organização colaborativa familiar.

¹³⁸ Direção de Paula Prandini, produção de Jonathan Nossiter, tem como tema a recente produção de vinho na Serra Gaúcha.

¹³⁹ A *Mistral* é uma empresa brasileira importadora que comercializa os melhores vinhos e tem o melhor e mais completo catálogo de vinhos do país.

¹⁴⁰ Em Bento Gonçalves está localizada a Vinícola Valduga criada por Luiz, Candido e Victor Valduga em 1973, hoje são apenas os filhos de Luiz, Juarez, João e Erielso que fazem parte da empresa. Candido Valduga fundou a Don Candido em 1986 e Victor Valduga a Vinícola Marco Luigi em 1998. São parentes próximos do Sr Laurindo.

Observou-se também que a organização só começou a criar um conceito sólido quando alguém de fora do seu universo uniu-se a organização e trouxe novas idéias. Para Kelley e Littman (2005, p.70) inovadores são polinizadores cruzados, pessoas que “possuem um background eclético e desenvolvem um ponto de vista distinto, combinando forças e interesses múltiplos”. Essa pessoa é o Sr. Luiz Henrique Zanini que segundo ele, era um poeta, que desde criança escrevia muito, ligado a arte, história, música, poesia. Com essa visão diferente (considerada por ele) e com formação em administração, ele buscou aprimorar a organização por meio de agentes externos, criando combinação de conhecimento não usualmente utilizada na região, gerando inovações, e, portanto, pode-se considerá-lo como sendo o agente de inovação da Vallontano. Verificou-se também a paixão que tem pelo que faz, pela maneira com que fala e principalmente quando fala “o vinho é praticamente o sentido da minha vida”.

4.1.3 Primeira visita à Cristofoli

A entrevistada Bruna Cristofoli é enóloga e filha mais velha (1982) do fundador da Vinícola Cristofoli. Em 2007, formou-se no curso superior de tecnologia em Viticultura e Enologia, por influência da história da família.

Eu cresci nesse meio e me motivei com isso por que é um patrimônio muito importante da nossa cultura e ele é um produto da terra e cultural também. E eu me interesse [...] eu gostava e estava inserida nesse meio e a família precisava de alguém que continuasse o trabalho.



Figura 56. Ana Paula Demarchi, Bruna Cristofoli e a autora

Depois do estágio na Vinícola Dall’Pizzol com Rinaldo Pizzol, Bruna voltou para a Cristofoli no final de 2008 quando “o trabalho aqui (Cristofoli) aumentou”. Segundo Bruna

a vinícola nasceu porque meu pai e meu tio, aliás desde do meu bisavô, quando vieram para o Brasil e sempre, produziam vinhos, mas também tinham outras produções como trigo e milho para subsistência da família, mais tarde a uva começou a virar monocultura, e aí eles tinham excedentes de uva, isso do tempo do meu tio Mário, padrinho do meu pai, meu avô estava vivo na época, e eles não tinham aonde vender esta uva então eles começaram a fazer vinho.

A avó materna de Bruna, Maria Ester Salton¹⁴¹ Cristofoli, era filha de imigrantes italianos e a família Cristofoli também descendentes, as duas famílias dominavam a técnica de fazer vinho desde os antepassados. Quando houve o excedente de uvas, foi natural começarem a fazer vinho.

Nós começamos a produção de vinho no porão [...] porque a cantina para o italiano e o descendente é o porão da casa, aqui se vazia de tudo, o vinho, tinha uma serraria, aconteciam festas de casamento, faziam os embutidos, o porco era abatido no lado de fora e produziam salames e fatiava a carne, então a cantina não é só do vinho, mas foi onde nasceu o vinho na nossa região.



Figura 57. Bruna Cristofoli e Valdir Bem no *Spazio del vino*

Com a criação da Rota das Cantinas Históricas foi necessário abrir a empresa, assim o irmão mais velho de Loreno, Olir se encarregou da papelada, enquanto ele cuidava da produção de vinho. Bruna relata que “o Ministério da Agricultura não aprovou por causa do pé direito (do porão), então foi feito outro prédio ao lado”.

Somente em 1998 foi oficialmente fundada a Vinícola Cristofoli. Segundo Bruna “a vinícola começou só com a produção de vinhos de

¹⁴¹ Domenico Salton chega ao Brasil em 1878, casa-se com Lucia Canei e tem 10 filhos. No dia 25 de agosto de 1910, Paulo (filho mais velho) e seus irmãos, Ângelo, João, Cezar, Luiz e Antônio Salton fundaram a “Paulo Salton – Armazéns Gerais” tendo como objetivo o ramo de comercialização de cereais, fiambreira e secos e molhados em geral. Nas terras da família foram plantadas as vinhas trazidas da Itália e tiveram uma boa adaptação, em pouco tempo desistiram do comércio e dedicaram-se à cultura de uvas e a elaboração de vinhos, espumantes e vermates, com a denominação social de “Paulo Salton & Irmãos” (SALTON).

mesa¹⁴², depois começamos produzir Cabernet Sauvignon, Merlot, Moscato de Alexandria (vinhos finos), já que nós comprávamos a uva de outros produtores da região, então o vinho nasceu sem querer [...]”.



Figura 58. Novo prédio onde estão os tonéis de aço inox.

Hoje o vinho de mesa é difícil de trabalhar, ele pode ser mais fácil de vender só que ele virou *commodities*, então, grandes empresas se juntam trabalhando com grandes volumes e preços baixos, e é isso que o consumidor deseja, não existe mais aquela apreciação de como o vinho foi feito, o mais importante é o preço. É por isso que nossa marca está se voltando mais para o vinho fino. É algo que exige um pouco mais de trabalho, porque não era nosso segmento inicial [...]

Perguntada sobre a forma de plantio, ou seja, da condução das vinhas diz que é latada¹⁴³, no entanto reforça: “Não que isso seja um diferencial na qualidade porque, se uma espaldeira¹⁴⁴ for mal conduzida à qualidade também cai [...]”. Entusiasmadamente começa a falar de um novo projeto que deseja fazer como monografia para o curso de pós-graduação. Este projeto visa a

¹⁴² Tartari (2011) afirma que “Os vinhos brasileiros estão classificados em dois níveis de qualidade: **Vinho de Mesa** - vinho inferior, elaborado a partir de variedades de uvas comuns (Concord, Herbemont, Isabel, Seyve Willard, Niágara, etc.) de espécies americanas (*Vitis labrusca*, *Vitis rupestris*, etc.). **Vinho Fino de Mesa** - vinho de mesa diferenciado, elaborado a partir de variedades de uvas nobres (Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Pinot Noir, Merlot, Chardonnay, Riesling, Sauvignon Blanc, etc.) da espécie européia (*Vitis vinifera*)”.

¹⁴³ Latada onde as plantas unem seus galhos e a plantação forma um teto. Para crescerem bem, as plantas precisam de sol, e no sistema de latada, a grande quantidade de folhagem, impede que os cachos tenham o calor necessário para amadurecerem.

¹⁴⁴ Espaldeira é quando os ramos são conduzidos a subirem em arames dispostos horizontalmente formando uma parede. Nesse formato a planta parece exatamente o que o nome diz: um tronco de braços abertos (nas espaldas), na qual é os cachos recebem mais sol, pois é retirada toda a folhagem desnecessária e retirado os menores cachos, por isso sua baixa produção é sinônimo de alta qualidade.

conversão de dois vinhedos que nós temos que são conduzidos em latada para vinho de mesa, para espaladeira e uva para espumante. Eu estou estudando também a Sangiovese, nós compramos algumas da Aurora e todo mundo deve repensar a parceria que está fazendo. Nós gostaríamos de produzir a Sangiovese, mas daí deve-se pensar no local certo porque ela tem algumas particularidades agrônômicas para ter sucesso na produção.

Bruna reforça que a empresa está começando, em 2010 contrataram um consultor para realizar um planejamento estratégico. Quando perguntada quem viu a necessidade do consultor, Bruna respondeu que foi ela “por que eu fiz o curso de enologia e por fora eu sempre participei de cursos, palestras sobre o assunto e sempre andei com pessoas que me ensinaram muita coisa”.

Quando perguntada sobre a marca que tinham, quando surgiu a empresa, disse que nada era definitivo ou estudado, feita pelo pai, para o vinho de mesa com a marca Cristofoli, mas “o vinho (de mesa) tem outro status e público, e fez (o pai) o rótulo com a paisagem. Quando me formei percebi que estava errado, o vinho fino tinha um rótulo horrível, no ano retrasado Rinaldo (Pizzol) nos levou o Waldir, que trabalha com marketing e fotografia. Começamos um trabalho com ele tendo como base a imagem do produto que queríamos”. Quando já produziam o vinho Sangiovese¹⁴⁵

Foi feito um trabalho de pesquisa em cima das variedades viníferas italianas que eram plantadas aqui no distrito e uma delas era a Sangioveses. Nós queríamos um rótulo que mostrasse tudo isso, e foi aí que começou o trabalho do Waldir¹⁴⁶. [...] O rótulo do Sangiovese, por ele ser um vinho que possui uma identidade diferente, não é igual aos outros vinhos finos (da Cristofoli). Os vinhos finos têm rótulos padronizados, só muda cor dependendo do tipo de vinho (vermelho para o tinto e verde para o branco).

Nossa marca tinha uma tipografia super elaborada que fazia a leitura do rótulo não ser imediatamente lida então nós trocamos a letra. Tanto os vinhos de mesa, quanto os finos vinham com o mesmo nome, Cristofoli, o que não era correto, já que nós queríamos que os vinhos finos tivessem uma identidade diferente, por que os consumidores eram diferentes. Então para o vinho de mesa nós procuramos outro nome para tirar o nome Cristofoli dos vinhos de mesa.

¹⁴⁵ **Sangiovese** é uma uva tinta da família *Viti vinifera* pode ser denominada também de: *Sangiovese Grosso, Brunello*, Uva brunella, Morellino, Prugnolo, Prugnolo Gentile, Sangiovetto, Tignolo e Uva Canina.

¹⁴⁶ Waldir Ben

Como são muitos os projetos que Bruna pretende colocar em prática, foi perguntado a ela como compartilha essas ideias e Bruna diz “o projeto da biodinâmica, por exemplo, eu vou aprendendo sobre o assunto e passando para eles”¹⁴⁷. Sabe-se que a transferência de aprendizagem individual para a grupal¹⁴⁸, é institucionalizada na organização em forma de sistemas, estruturas, estratégias ou procedimentos, no caso da Cristofoli a aprendizagem da organização ocorre quando formulam novas estratégias, no entanto nenhuma foi explicitada. Mas quanto a convencer a aplicar essas inovações relata:

 Ou eles discordam ou eles me deixam livre para tomar a decisão, por incrível que pareça trabalho em família é muito complicado porque não tem botão *off*. Normalmente quando eu entro em discussão com meu pai, e ele começa a discutir isso na hora do descanso da família, às vezes eu não quero falar sobre isso [...] Ou seja, é difícil desligar a parte de negócios quando se está com a família e você trabalha com eles [...]. Tem que ter um jeitinho para falar, mas tem saber ser teimoso também. Com meu pai, por exemplo, eu sempre brigo, mas tem que saber quando parar e continuar, aquele jeito de filha.

Recebem os visitantes no porão da casa dos seus tios (que era dos avôs), o mesmo que ela relatou acima. A porta de madeira com um pequeno toldo é ladeada por uma trepadeira, um lugar aconchegante com os barris imensos de madeira, uma mesa grande, um balcão que divide uma pequena cozinha, onde Maria de Lourdes, a mãe de Bruna, faz rapidamente grandes brusquetas de pão caseiro para nós almoçarmos, enquanto Bruna vai conversando entusiasmada.

¹⁴⁷ No ambiente organizacional a mudança comportamental só ocorre quando é uma construção conjunta da realidade e a construção geral de significados com conotações afetivas, pois a produção do conhecimento é inerente ao sujeito. Porém, isso não significa que a produção do conhecimento esteja à disposição de outros, mas que é o sujeito que a produz, no entanto, para que aja aprendizagem é necessária a integração do conhecimento organizacional.

¹⁴⁸ *Feedforward* de Crossan; Lane e White (1999). Através de processos de *feedforward*, novas ideias e ações fluem do nível individual para o grupal e para o organizacional. Ao mesmo tempo, o que já foi aprendido volta do nível organizacional para os níveis individual e grupal, afetando a maneira como as pessoas agem e pensam. Para que o aprendizado se mova da interpretação para a integração (*feedforward*), é necessário substituir a aprendizagem individual pela aprendizagem entre indivíduos e grupos. Crossan; Lane e White (1999) sugerem **integrar os mapas cognitivos** construídos pelos sujeitos de maneira que seja desenvolvida uma compreensão comum entre os membros do grupo.



Figura 59. A casa dos avôs e o porão da família Cristofoli

Mesmo com toda a jovialidade dos seus vinte e três anos, demonstra segurança e conhecimentos técnicos, relata que o foco no momento “é terminar o site e começar a reconversão dos vinhedos, acredito que ano que vem nós começamos o vinhedo, mas é um processo de 5 a 10 anos”.

[...] Agora eu estou desenvolvendo um *site*, bem interativo com várias imagens. Por exemplo, na parte do enoturismo¹⁴⁹ o visitante poderá fazer sua reserva de visita pelo *site*, acessar o *twitter*, ou o *facebook* caso ele queira um contato mais direto com a marca [...] O visitante vem até nós, conhece o lugar e esse é o melhor jeito de vender o produto já que aqui ele tem uma impressão real de quem somos.

Quando perguntada se as inovações implantadas (a mudança dos rótulos, a passagem do vinho de mesa para vinho fino) melhoraram a competitividade da empresa, responde que “Está melhorando, mas ainda tem muita coisa que tem que mudar, [...] agora eu tenho mais condições de competir, do que se tivesse ficado parada no tempo”.

Segundo Kelley e Littman (2005, p.6) “inovadores são definidos para criar, experimentar, inspirar, construir novas idéias” e para que isso ocorra necessitam constantemente buscar novas fontes de informações, para expandirem seus conhecimentos e crescer. Para tanto necessitam observar outras pessoas, prototipar novas idéias constantemente, e explorar outras organizações e culturas traduzindo-as em produtos que condizem com as necessidades de suas organizações. Em outras palavras devem ser **pessoas que aprendem**. Sem dúvida Bruna Cristofoli é uma dessas pessoas, transformando-se assim na agente de inovação da Cristofoli.

¹⁴⁹ Enoturismo é turismo em espaço rural ligado ao vinho e à vinha para visitar os locais relacionados com a cultura da vinha e a produção de vinhos, tendo como objetivo a prova dos vinhos, o conhecimento das tradições, cultura, geografia e gastronomia das localidades. Provar esta bebida significa estimular os cinco sentidos: ver os vinhedos, ouvir as histórias, sentir o perfume dos vinhos, degustar o vinho e a comida, tocar nas garrafas e texturas.

A estrutura da Cristofoli é flexível e colaborativa. Segundo Bruna “quem trabalha aqui são membros da família meu pai, minha mãe, tio, tia e nós trabalhamos todos juntos“. Os membros da família se revezam nos afazeres, Bruna se encarrega do processo e do marketing; Loreno (pai de Bruna) faz todo tipo de trabalho, juntamente com Roseli (tia de Bruna); Maria de Lourdes (mãe de Bruna) é responsável pelo controle financeiro; Mário (irmão mais novo de Loreno e padrinho de Bruna) trabalha com vendas e na vinícola também faz todo tipo de trabalho como sua mulher Roseli; e Lorenzo (irmão de Bruna de apenas 15 anos) é responsável pelos trabalhos de informática que Bruna necessita. Fica então claro que a Cristofoli é uma Organização Colaborativa Familiar.

Bruna demonstra um respeito com a terra e com o fruto que esta dá. Tem estudado muito o processo de vinificação, buscando o respeito ao solo. Apesar de não assumida, segue a filosofia terroirista. Ela também está inserindo a biodinâmica na empresa e diz:

A biodinâmica é uma técnica de produção orgânica que nasceu na Alemanha com Rudolf Steiner¹⁵⁰ [...] A biodinâmica leva em consideração a dinamicidade da vida, ou seja, tudo o que você for usar na biodinâmica tem como finalidade multiplicar a vida no solo. A biodinâmica leva em consideração o contexto astrológico do cosmo. Porque nós não somos seres isolados, nós pertencemos a um todo, e eu acredito muito nisso. Então ele leva em consideração os planetas, a lua e dependendo da posição é o momento de fazer a colheita. Existe também uma série de compostos que são feitos, visam potencializar essa energia [...] Eu ainda não produzi nada biodinamicamente e esse é um plano meu para o futuro. Essa região tem certa dificuldade em produzir o vinho orgânico e biodinâmico talvez mais ainda.

Relata que se pode juntar técnicas modernas com saberes tradicionais, pois a “tendência é que esses modos de produção integrados, menos intensivos e que usam menos defensivos, sejam cada vez mais usados. Um dia isso vai chegar aqui no Brasil, mas no momento é um assunto que esta começando mas, tem um certo preconceito”, todavia na Europa já está sendo estudado. Para Bruna a biodinâmica “é o juntar de técnicas modernas com saberes tradicionais”, reforçando mais uma vez a volta a maneira tradicional de fazer vinho.

¹⁵⁰ Autor de “Fundamentos da agricultura biodinâmica”, onde relata as influências cósmicas no crescimento vegetal, na nutrição animal e nas cores florais, o combate às pragas da lavoura com a própria substância das plantas e animais 'nocivos'.

4.1.4 Resultados das primeiras visitas - Diagrama conceitual inicial

Segundo Miles e Huberman (1994) após o contato com o campo de estudo e a produção de texto é necessário uma pausa para ponderar e rever o foco do trabalho, a ficha de síntese de contato “é uma ficha com alguma concentração e resumindo questões sobre um contato de campo específico.

É importante que a ficha seja preenchida assim que a transcrição das notas de campo tenha sido feita e revisada. Esta auxilia com para a reflexão do que aconteceu em campo. Na ficha podem ser incluídas as observações reflexivas do pesquisador, bem como as questões a serem respondidas durante um próximo contato. Normalmente esta ficha é escrita um dia depois do contato de campo.

Quadro 24. Primeira Ficha de Síntese de Contato

Comparação das primeiras visitas em julho de 2010			
	Dal' Pizzol	Vallontano	Cristofoli
Organização	Familiar colaborativa	Familiar colaborativa	Familiar colaborativa flexível
Agente de inovação	Rinaldo Pizzol	Luís Fernando Zanini	Bruna Cristofoli
Função do agente de inovação na organização		Vinhateiro Produção	Processo produtivo e marketing
Método que utiliza para adoção da inovação	Convencimento Contação de história	Convencimento	Convencimento Tem que provar "Eu sempre brigo, mas tem que saber quando parar e continuar, aquele jeito de filha".
Resistência as mudanças	Funcionários e diretores (de todos os lados)	Do outro sócio e familiares	Do pai às vezes
Atitudes não declaradas, mas percebidas	Objetividade; imaginativa; curiosidade apaixonada; credibilidade de argumentação; imaginativa; perspicácia (Rinaldo); liderança; predisposição a ensinar; colaborativa; predisposição a aprender; curiosidade ampla; quando necessário suspendem julgamentos; otimista; pensamento emocional; identifica o que as pessoas não declararam (latentes ou necessárias) e transformam-nas em oportunidades; de alerta para não se apaixonar por uma ideia atraente; sempre estar aberto a novas alternativas; atenção aos critérios de design de todos os que são afetados por ele; não se satisfaz com soluções padrão; tenta resolver cada projeto de uma maneira melhor do que o anterior		
Atitudes não declaradas, mas percebidas	De anteciper e visualizar novos cenários; resolver problemas; potencializar o entendimento evolutivo do projeto; explicitar detalhes do projeto; buscar soluções que atendam amplamente o significado de funcional; contador de histórias (Rinaldo e Zanini); executor de equipes multifuncionais; narrar metaforicamente (Rinaldo); formar mapas mentais; compartilhar repertórios (Zanini e Brunu); fomentar insights; desenvolver sensibilidades; levar o grupo a formular os critérios de funcionalidade; fomentar a tomada de decisão; argumentação, enquanto conhecimento e estratégia; formar mapas mentais; inter-relacionar repertórios; empregar o conhecimento tácito; pensar criativamente; empelia; pensar integrativamente; experimentar; performance funcional; formular e manipular imagens metafóricas e narrativas para inspirar o pensar (Zanini e Rinaldo); manipular objetos e tecnologias; dialogar (comunicação); argumentar persuasivamente (conhecimentos); atender as demandas conflitantes.		

Conhecimentos não declarados, mas percebidos	1. Conhecimentos subjetivos (códigos genéticos e atitudes que diz ter tomado), tácitos e culturais (vindos da vivência diária, cultura familiar e da comunidade do entorno)		4. Conhecimentos subjetivos (atitudes que diz ter tomado), 5. Conhecimentos tácitos e culturais (vindos da vivência diária e curiosidade apaixonada).		7. Conhecimentos subjetivos (códigos genéticos atitudes que diz ter tomado), tácitos e culturais (vindos da vivência diária e cultura familiar).	
	2. Conhecimentos objetivos (dos técnicos)		6. Conhecimentos objetivos e explícitos (do curso em enologia)		8. Conhecimentos objetivos e explícitos (do curso em enologia).	
Inovação implantada	Identidade corporativa	Mudança da capota	Conceito terrorista	Identidade corporativa	Identidade corporativa	Mudança de vinho de mesa para vinho fino
Fatores de inovação	Introdução do filho com experiência na organização (Rinaldo)	Necessidade de facilitar o processo de laçre	•Diferenciação das demais empresas da região •Aplicar conceitos aprendidos na Borgeira •Querer ser pequeno e reconhecido		•Mercados diferentes •Formação superior	•Criação das rotas históricas •Formação superior da filha
Mecanismo de avaliação da efetividade da inovação	Introdução do filho com experiência na organização (Rinaldo)		•Convite para representar o Brasil em festival europeu. •Visual food •Vinho de chinêlos •Mistral		Não tem mecanismos nem estatísticas. "Esta melhorando, mas ainda tem muita coisa que tem que mudar. [...] tenho mais condições de competir, do que se tivesse ficado parada"	
Contatos com clientes	Vínculos afetivos, Contato direto				Pelo site, Contato direto com visitantes	
Mecanismo de avaliação da efetividade da inovação	A cultura e a imagem da comunidade externa como vitivinícola é importante para o crescimento mútuo. Comunidade colaborativa				Comunidade colaborativa com vista no enoturismo	
Fatores geográficos						
Plantio das vinhas					Reconversão dos vinhedos de latada para espaladeira	

A partir das visitas nas três organizações pode-se realizar o quadro 24 acima, e confirmar que as organizações pesquisadas são organizações familiares colaborativas, como as havia definido o Sr Protas. São também flexíveis, não só a Cristofoli que se atribui esta qualidade, como também a Vallontano, comprovado pelo número de pessoas envolvidas nos processos, que se fossem detentoras de uma só especialidade, a organização não evoluiria.

Observou-se também que todos os três entrevistados são os agentes que implantaram a inovação nas organizações, sendo que todos eles demonstraram paixão pelo que fazem, com um poder forte de convencimento e liderança. A diferença entre eles é de idade, e, portanto, de experiência e facilidade de comunicação, o Sr Rinaldo é o contador de histórias fascinantes, que provavelmente tenha uma liderança e influência na comunidade regional e não só na organização.

Observou-se que todos os três têm conhecimentos operacionais profundos técnicos e tecnológicos sobre os trabalhos da vitivinicultura, no entanto, os três não se detêm apenas nesses conhecimentos. O Sr Rinaldo e a jovem Bruna ainda realizam a comunicação com o público diretamente, mesmo que utilizem veículos diferentes, o Sr Zanini ainda não ficou clara sua posição neste aspecto, mas ficou claro que os três possuem conhecimento procedural, e são participantes ativos das

estratégias a serem tomadas.

Pode-se perceber que os três também possuem facilidades em aprender e ensinar, eles utilizam os cinco conhecimentos em diferentes momentos, tendo facilidades em relatar e relacionar acontecimentos individuais, organizacionais e externos. Eles possuem intuição aprimorada, conseguindo decidir como e quando começar e o ponto a que querem chegar.

Os fatores geográficos, climáticos e a origem européia da comunidade influenciam as ações das organizações, no entanto, como a comunidade do entorno é também colaborativa, acredita-se que este é o fator mais importante para o sucesso da região.

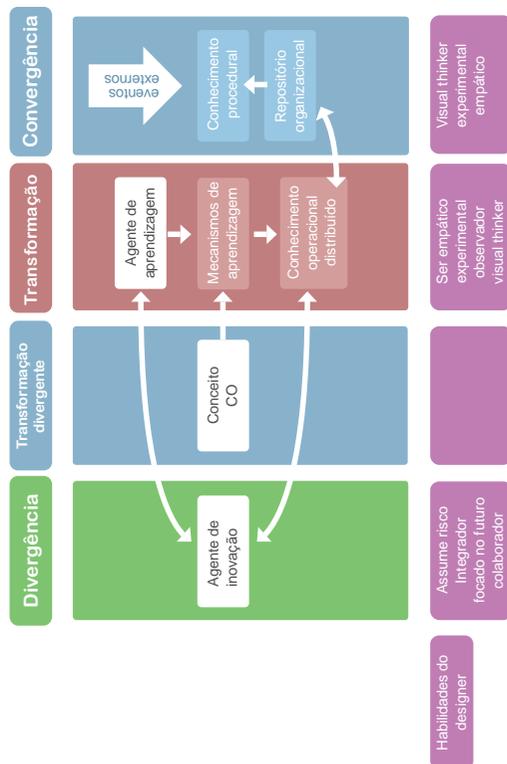


Figura 60. Primeiro Diagrama Conceitual

Com algumas categorizações acima delineadas pode-se construir um novo diagrama conceitual a partir do diagrama conceitual preliminar da pesquisa de tese (figura 57). O diagrama acima (figura 67) é um mapa

mental que direcionará a segunda pesquisa de campo, no qual caracteriza genericamente a disposição dos processos considerados essenciais. Começando pelo mesmo ponto já determinado da etapa de transformação divergente (JONES, 1978), quando se caracteriza melhor o papel social do agente de inovação de cada organização. Pelas entrevistas percebeu-se que todos eles são os agentes de inovação e também são os agentes de aprendizagens. Como agentes de inovação verbalizaram que:

- assumiram riscos ao inserir as inovações;
- integraram conceitos diversos no grupo por meio de convencimento, brigas ou provas baseadas em fatos reais;
- são focados no futuro porque estão sempre procurando melhorar a organização;
- fomentaram a colaboração do grupo para implantar a inovação, colaboram com a comunidade do entorno.

Portanto, o direcionamento da etapa de transformação será em averiguar as demandas enquanto agentes de aprendizagens, pressupondo que utilizem a empatia, utilizem da memória visual como observador sobre outros objetos já experimentados. A caracterização desta pesquisa será baseada na inserção da inovação para mudança da identidade corporativa, de recondução e reconversão dos vinhedos, pois as três relataram ter passado pelo mesmo processo.

A partir desta categorização acredita-se poder formular quais forma os mecanismos utilizados na aprendizagem do conhecimento organizacional distribuído, com vistas no reconhecimento do conhecimento procedural dos agentes

4.2 SEGUNDA VISITA ÀS ORGANIZAÇÕES

A segunda visita ao campo de pesquisa foi realizada nos dias 27, 28 e 29 de julho, com os agentes de inovação, e os demais membros que trabalham nas organizações, com a finalidade de identificar os repositórios estratégicos, operacionais e culturais, suas atitudes, habilidades e conhecimentos que lhes são inerentes. Pretende-se também identificar os métodos utilizados pelos agentes de aprendizagem durante a combinação (questionamento e compartilhamento dos conhecimentos) e a integração do conhecimento (ensinado e transmitido) na organização e quais as habilidades e atitudes que são utilizadas para tal.

As entrevistas foram filmadas, no intuito de confirmar as relações sociais que nelas ocorrem por meio de observação, das reações dos membros da família quando juntos e separadamente, tratando sobre as

inovações implementadas nas organizações. Os resultados encontrados serão descritos separadamente abaixo, após serão avaliados os resultados e comparados os parâmetros, que originaram outro diagrama conceitual.

4.2.1 Segunda visita à Dal’Pizzol

O entrevistado foi o Sr. Rinaldo por ter sido identificado como o agente de inovação da organização, ele está ativamente trabalhando na Dal’Pizzol há pouco tempo, mas sempre trabalhou em grandes empresas da área. Quando perguntado onde preferia trabalhar, afirmou “me divertia numa grande empresa e me divirto aqui, sou muito adaptável [...] “numa grande empresa é diferente, (implantação de inovação é) mais baseada em tecnologia, na pequena é mais sensorial”.

Hoje o Sr. Rinaldo não possui uma função específica na empresa, quando começou a trabalhar na Dal’Pizzol, depois do falecimento do pai o Sr. Atílio, não havia, entre os que trabalhavam na organização, um indivíduo com habilidade para se tornar o agente de inovação, assim ele assumiu esta função.



Figura 61. Sr. Dirceu Scottá e o Sr. Rinaldo Pizzol

Logo após, o Sr. Dirceu Scottá, entrou na sala a convite do Sr. Rinaldo e participou também da nossa entrevista. Ele é o único dirigente da organização que não é membro da família, mas o Sr. Rinaldo trata-o como se fosse.

O Sr. Dirceu trabalha na organização como enólogo e no setor de marketing, com sistema de televendas e telemarketing, tornando-se recentemente responsável pela identidade corporativa da organização. Rinaldo conta que

estamos organizando um acervo cultural para servir como ferramenta de marketing. Para sensibilizar o consumidor com coisas relacionadas a sua história. Por que tem se percebido que as pessoas têm um interesse ou

angústia de conhecer suas origens. E o contato com a terra e as vinícolas ajuda nessa busca [...] considerado como mais do que uma estratégia de marketing, porque o fluxo turístico é muito grande, então é preciso de alguma coisa para alimentar esse fluxo¹⁵¹.

Não estavam presentes na reunião, mas foram vistos em atividade, o irmão do Sr. Rinaldo, o Sr. Antônio Dal’Pizzol, o qual está na organização desde seu início e atua hoje no setor comercial da organização, e o Sr. Alexandre Dal’Pizzol, filho do Sr. Rinaldo, é responsável pela área financeira da organização.

Dirceu é formado em tecnologia em viticultura e enologia, vem trabalhando na Dal’Pizzol desde 1992. Iniciou como estagiário em 1991, e cresceu com a empresa. Na época em que estava como estagiário, desejava sair e abrir a própria vinícola, mas a organização o convidou para assumir o cargo de enólogo. Dirceu afirma “desde que assumiu não queria ser o tipo de enólogo que trabalharia dentro de quatro paredes” e começou a se envolver em todas as áreas da vinícola.

O Sr. Dirceu afirma que a organização “sempre teve uma filosofia de trabalho, [...] com pequenos lotes, com vinhos varietais, direcionado ao cliente e buscando vender em casas especializadas”. Quando perguntado se a organização, ao focar o cliente, manipulava o sabor do vinho, ele afirmou que a organização segue a característica da terra, “lógico que se busca dentro de todos os recursos tecnológicos possíveis de elaboração, enfim e de afinamento de vinho, deixar o melhor vinho possível, com o que a terra dá”, com isso pode-se afirmar que a Dal’Pizzol segue o conceito terroirista. Como conceito organizacional relata que a Dal’Pizzol quer passar como “uma empresa de pequeno porte, com vinhos diferenciados e lotes pequenos”.

A Dal’Pizzol já utilizou várias agências para realizar os rótulos das garrafas. Segundo o Sr. Dirceu, “a agência interfere no conceito [...] não adianta pegar uma superagência de fora do local”. Normalmente a agência pega o *briefing* e passa para o *designer*, “tem agência, que por mais que você explica (sic) não consegue passar isso para o designer”.

Quando interrogado como acontecia a definição do rótulo, o Sr. Dirceu relata que “a primeira conceitualização é gerada numa reunião interna, nesse momento o conceito tem parte minha, do Rinaldo, do Antônio e do Alexandre. Pegamos isso tudo e passamos para quem desenha [...], captar tudo isso e passar para o designer”, ato que considera a parte mais

¹⁵¹ Mas é o Sr. Rinaldo que está montando o museu.

difícil. Complementa “a boa solução só sai se ele estiver impregnado da cultura do vinho, se ele conhece os hábitos e estilo da empresa, e se tem boa noção de mercado, de consumidor, quem vai ser o usuário disso. Tem que ser alguém que está dentro do universo do vinho”.

Para ambos, a pessoa que for traduzir o conceito em rótulo tem de vir à vinícola, conversar com todos, experimentar o vinho, imbuir-se da cultura do vinho. Normalmente o designer apresenta 4 (quatro) opções do mesmo conceito. A escolhida será aquela que a maioria escolher. Segundo Rinaldo, “quando se trata de uma extensão de linha e você acrescenta mais um varietal, não tem muito que inventar, a decisão é tomada só pelo Dirceu, mas se tratar de criar um produto novo, [...] é uma inovação bastante importante, aí todos participam”.

Possuem duas marcas a Do Lugar e a Dal’Pizzol, mas as duas possuem os mesmos conceitos, o preço e os tipos de vinho de cada uma é que são distintas. O Sr. Dirceu relata “usamos catálogos, newsletters, sites, alguns meios específicos como revistas especializadas, revistas de gastronomia, evento, cursos de degustação etc” para divulgar os vinhos. O Sr. Rinaldo diz “Cada época teve sua época, não dá pra manter a imagem era antiga, as imagens envelhecem...”, por isso os rótulos precisam ser mudados.

Quando perguntado como treina as pessoas para falarem sobre os diferentes vinhos o Sr. Dirceu admite que

a grande dificuldade é a passagem dessa vivência e experiência, para agilizar alguns processos dentro da empresa. E ter mais pessoas com conhecimento para lidar com outras pessoas [...] Quando tem uma apresentação, por exemplo, sempre terá alguém acompanhando para que ela assimile o que está sendo passado e no futuro estar apto para passar o conhecimento [...] e também na forma escrita.

Quando perguntados sobre a forma com que treinam o grupo, respondem que a vivência no mundo do vinho é importante, mas que não necessariamente precisa ser apenas em cursos, mas admitem que é uma das exigências para entrar na organização, contudo o Sr. Rinaldo acrescenta:

na escola eles não ensinam a raciocinar. O modelo de ensino é bitolante. O nosso modelo é igual ao americano ele ensina o “o que”, mas não o “porque”. Já o modelo europeu é diferente. O questionamento é importante. Ter o conhecimento é fundamental, o problema é que as pessoas não conseguem organizar este conhecimento. E também não conseguem resolver problemas e, dessa maneira ela **nunca será um gestor**, e sim um operador [...]. Mas tem uma coisa, às vezes esse perfil

convém mais a uma empresa grande do que uma pequena. As empresas grandes querem o operador [...]. É muito similar com a sociedade das abelhas. O cara que é colocado para pensar ele pensa para todos.

Foi perguntado: se os rótulos ajudam a difundir a imagem a cultura da onde vem o vinho as premiações também reforçam?

A premiação sempre é uma referência boa, conserva isso. Mas se nós dependêssemos só disso pra formar nossa imagem estaríamos fritos, porque também se todo mundo fizesse isso seria mais uma corrida atrás de medalhas, o que também depreciaria no fim a medalha. Então tem que se valorizar isso [...] medalha não é uma coisa estranha pra gente, não significa que seja uma referência, ele ganhou um prêmio, mas o vinho tem que ser adequado independente de medalha (Rinaldo).

Sobre como o Sr. Dirceu foi treinado ele disse apenas que foi acontecendo, pois o Sr. Rinaldo com a visão ampla do mundo, a forma como ele passava o conceito da empresa e a forma de lidar com o gerenciamento do negócio, incentivou-o a aprender. O Sr. Rinaldo complementa “Se a pessoa tem aptidões de ser um operador não tem como mudar. Depende muito de encontrar uma pessoa com vontade e aptidão”. Conclui-se que o Sr. Dirceu tinha vontade de aprender.

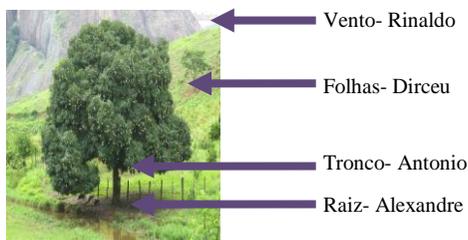
Durante a entrevista, observando-se o grupo e perguntando sobre as habilidades de cada um, pôde-se afirmar que o repositório estratégico é o Sr. Dirceu Scottá que, segundo Rinaldo, é **observador, motivado, polivalente, experimental, interessado e possui visão de futuro**. Quanto ao repositório operacional, o competente é Sr. Antônio que, segundo Rinaldo, é “muito **dedicado, obcecado e conservador**”, mas também um apaixonado pelo mundo do vinho.

Pela conversa ficou evidente que o Sr. Rinaldo é o repositório cultural. Ele começou a participar da organização em decorrência da morte de Atílio Dal’Pizzol, seu pai, que era o repositório cultural da organização. Rinaldo considera-se **o contador da história, é adaptável**, trabalha muito com a **intuição, é observador** e possui **visão de futuro**, ele diz “Muitas pessoas querem saber do amanhã, eu tenho mais interesse em saber o que vai acontecer daqui a 10 anos”.

Lembrando que as organizações integram-se por meio do conhecimento procedural (repositório estratégico), declarativo (repositório operacional) e cultural (repositório cultural).

Durante a entrevista, a árvore foi escolhida como metáfora da organização. Perguntou-se se a organização fosse uma árvore, quem seria a raiz, o tronco e as folhas. Rinaldo respondeu que a raiz seria, sem

dúvida, o seu filho Alexandre. Ele é muito lógico, pé no chão. O tronco, segundo Rinaldo, também tinha de ser uma pessoa conservadora, mas que alimentasse as folhas, para ele seria, certamente, seu irmão Antônio Dal’Pizzol, pois é muito dedicado, obcecado pela organização, mas é muito conservador. A folha, para Rinaldo, seria o Dirceu, sempre



olhando para o futuro, por cima de tudo, polivalente e observador.

Figura 62. Mangueiras com frutos

Quando se perguntou ao Sr. Rinaldo o que ele seria, ele disse sem pensar que seria o **vento**, que por sinal está em todos os lugares e a cada momento pode mudar de posição e soprar de diferentes formas também, sempre movimentando as folhas e fazendo-as virar para todos os lados.

A figura 69 acima ilustra essa metáfora utilizada, por meio de uma mangueira¹⁵², que para a autora representa a força imagética que a empresa possui, ao lado de outras tantas, tão robustas quanto ela, no entanto, na hora da colheita ela é solitária, colhe seu fruto e faz dele o que ele quer. Mas uma pergunta, quem é a flor e o fruto?

Robins (2005) define o repertório cultural como sendo a memória institucional da organização, originária da interpretação da realidade vivida, enraizada nos conhecimentos tácitos e culturais dos sujeitos formadores da organização (funcionários e dirigentes). Percebe-se que o conhecimento cultural de diretório¹⁵³(CHOO, 2003, p. 191), juntamente com o conhecimento de dicionário¹⁵⁴, pela entrevista pode-se observar

¹⁵² As **mangueiras** são árvores, podendo atingir entre 35 e 40 metros de altura, com um raio de copa próximo de 10 metros. Suas folhas botânicas são perenes, quando jovens tem cor verde-folha. As flores são diminutas, em inflorescências paniculadas nas extremidades dos ramos, elas enchem a copa de uma cor rosada que exala um perfume adocicado sentido de muito longe.

¹⁵³ **Conhecimento cultural de diretório** é o conhecimento adquirido após as consequências de acontecimentos e “as relações de causa e efeito que mostram como são realizados os processos” são as práticas comuns.

¹⁵⁴ **Conhecimento de dicionário** são as descrições mais comuns, tais como o que é um problema, ou considerado sucesso.

o alto grau de relação dessas ações com o Sr. Rinaldo. Contudo o conhecimento de receita¹⁵⁵ que se relaciona com os anteriores e juntamente com o conhecimento axiomático¹⁵⁶ fazem parte das funções intrínsecas do Sr. Dirceu, comprovando sua polivalência. Assim, pode-se concluir que o último também é um repositório cultural, porém não possui a tradição familiar enraizada geneticamente, mas por afinidade, apesar disto ele possui maior atuação na organização como sendo o repositório estratégico, mas que na falta do Sr. Rinaldo, provavelmente assumi como repositório cultural.

Os Repositórios de Conhecimento¹⁵⁷ da Dal’Pizzol são declarados como sendo Rinaldo, Dirceu, Antonio e Alexandre. O Sr. Rinaldo sem dúvida é o repositório cultural, design thinker¹⁵⁸ e o agente de aprendizagem, Sr. Dirceu como repositório estratégico¹⁵⁹ e agente aprendiz (foi ensinado); o Sr. Antonio e o Sr. Alexandre como repositórios operacionais¹⁶⁰ da organização.

¹⁵⁵ **Conhecimento de receita** forma às instruções que corrigem as tarefas, melhora as estratégias, e, portanto, recomenda ações a serem adotadas.

¹⁵⁶ **Conhecimento axiomático** que formula as explicações das premissas dos acontecimentos, ou seja, o porquê.

¹⁵⁷ Ou *knowledge containers* são considerados como compilações de vários tipos de locais que armazenam partes de conhecimentos sobre os valores culturais, crenças, regras de um povo ou organização, por meio de mitos, músicas, danças, rituais e artefatos culturais.

¹⁵⁸ O *Design thinker* possui três **componentes** essenciais: entendimento profundo e holístico do usuário; visualização de novas possibilidades, por meio de protótipos, refinamentos sucessivos nos protótipos (*visual thinker*); e criação de novos sistemas de atividades que tragam mais ideias para a realidade e tornem rentável a operação. As organizações de *design thinking* devem desenvolver novas normas, que devem inserir as regras e as orientações que influenciam os comportamentos.

¹⁵⁹ **Estratégicos** aqueles que possuem conhecimentos para implementar ações que ajudarão a cumprir os objetivos da organização, por meio do equilíbrio das habilidades e recursos com as oportunidades encontradas no ambiente externo (BATEMAN; SNELL, 2006).

¹⁶⁰ **Operacionais** aqueles que possuem conhecimentos para realizar as tarefas por meio de processos e procedimentos específicos.



Figura 63. Repositórios organizacionais Dal'Pizzol e suas habilidades e atitudes

O Sr. Rinaldo com certeza é um apaixonado pelo vinho e este conhecimento declarativo e procedural do Sr. Rinaldo motiva o Sr. Dirceu a entender o conhecimento procedural, pois ele detem apenas o declarativo, assim parece desejar perceber o conhecimento cultural, mas ainda não tem o domínio. O Sr. Rinaldo além de ser considerado um líder é também considerado um herói, a sucessão de um herói é muito difícil e requer habilidades e atitudes além do conhecimento, que são adquiridos apenas por meio da maturidade. A paixão pelo vinho e a filosofia da organização foram disseminadas interna e externamente, ambas pelo herói.

4.2.2 Segunda visita à Vallontano

O primeiro entrevistado foi o Sr. Luis Henrique Zanini, identificado por esta pesquisa como o agente de inovação da Vallontano. Também estavam presentes e participaram da entrevista, Ana Paula Valduga, cunhada de Zanini e segunda filha de Laurindo Valduga, atuando na organização no setor de marketing e responsável pela identidade corporativa da organização. Num segundo momento estava presente também Talise Valduga Zanini, esposa de Zanini e filha mais velha de Laurindo Valduga, atuando na organização no setor administrativo e financeiro.



Figura 64. Luis Zanini, Talise Valduga Zanini e Ana Paula Valduga

Ana Paula Valduga é formada em Arquitetura, com MBA em gestão de empresas, atua na Vallontano desde 2003, quando assumiu a responsabilidade pela identidade corporativa. Desde a fundação, em 1999, até sua entrada na empresa em 2003, era um primo publicitário de Ana Paula que era responsável pela marca e rotulagem. Ana Paula acompanhou todo o processo da criação da empresa; trabalhava somente nos finais de semana, em alguns eventos.

Segundo Ana Paula, a sociedade era grande, tinha como sócio seu pai Laurindo Valduga, ela, sua irmã Talise, seu cunhado Luiz Zanini, e mais o seu tio Edir e seus três filhos. Por isso, foi muito difícil e doloroso definir o nome da vinícola “foi um processo que demorou quase um ano. Tudo que a gente procurava estava registrado, todas as ideias não serviam por um ou outro motivo”. Depois de muito pensar, ficou Vallontano, que significa em italiano “vale distante”.

Definido o nome outro problema era definir a marca, assim entrou em cena o primo publicitário que segundo Ana Paula, “acabou desenvolvendo a marca, junto com um designer, aí depois descobrimos que era parecida com outra coisa, mas já estava no mercado, era tarde demais”. A marca possui o “V” central e três arcos de cada lado que é a abstração de uma barrica (figura 66 abaixo).



Figura 65. Placa na frente da empresa com a marca da Vallontano e a autora, ao lado a marca da

banda de rock.

O maior problema, segundo Ana Paula, é que a marca lembra a de um grupo de rock chamado Van Halen. “A gente pensou em mudar essa marca um tempo atrás, mas é complicado e todos os rótulos foram desenvolvidos por este primo com essa marca”.

Quando perguntada sobre o conceito, Ana Paula afirmou que no início houve uma cisão, entre sua família a qual queria demonstrar o “vínculo com a terra e a idéia de resgatar o que meu pai tinha feito desde que nasceu”, e a família do tio que desejava ter uma indústria do vinho, “ser grande”. Essa diferença culminou no fim da sociedade.

Na proposta inicial de rótulos foi destacada a marca, pois como o grupo era grande e não tinha claro o que queria, os rótulos foram gerados com essa dicotomia, o Tannat e o Merlot eram “pretos”!! Segundo Ana Paula, o primo Marcus, em 2003 “saiu da área e nós ficamos sem a pessoa aqui que fez todo nosso material inicial. Seguindo uma proposta inicial para destacar a marca”. Por isso, Ana Paula ingressou na organização da família, “vi uma possibilidade de trabalhar com design gráfico aqui [...] e que era uma grande paixão”. Admite que na formulação das primeiras peças

As coisas foram feitas muito intuitivamente, eu não usei uma sistemática, ah vou conversar com os sócios e extrair a filosofia da empresa, porque eu fazia parte daquilo, eu acho que para mim naquele momento falar com cada sócio e fazer um *briefing* seria uma coisa desnecessária, eu sentia que aquilo estava incorporado em mim. Não sentia necessidade.

No entanto, por questões de mercado não criou rupturas, mas

venho da faculdade de arquitetura com algumas visitas a Milão, não tem jeito... Ia trazer um conceito mais limpo, trouxe o branco, então na linha mais barata trabalhar com uma linguagem mais moderna, uma evolução do que já tinha visto [...]. Sempre observei os rótulos dos concorrentes, independente de vender ou não vender, para procurar buscar uma linguagem nossa [...]. Era tudo um processo muito intuitivo, eu desenhava dois ou três modelos e passava entre os sócios para darem opinião. Quem estava no mercado tinha um peso forte para mim, quem trabalha com o comercial escuta muita coisa no ponto de venda e isso acabava me influenciando em minha criação.

Para Ana Paula, a história da Vallontano “se resume no antes e depois de 2007. Por vários motivos, em 2007 aconteceu o interesse da Mistral, a qual nos procuraram (sic), e que apesar de ser uma grande importadora, a maior do Brasil, eles nos procuraram pela nossa filosofia [...] porque

eles se apaixonaram pela nossa proposta”. Segundo Zanini, o conceito da organização se fortaleceu, porque a produção sempre foi terroirista, com produção em vinhos tradicionais como Merlot, Tanay e Cabernet Sauvignon, mas o problemático era o modo como se vendia esse conceito.

O nosso conceito sempre foi ligado às terras onde a Vallontano se situa no Vale dos Vinhedos, então as uvas produzidas dentro dessa terra do Vale dos Vinhedos isto vai dar a característica de determinados vinhos produzidos aqui. Temos outras áreas em São Pedro nos Caminhos de Pedra onde existe outro *terroir* [...] (e também a) tradição não só familiar, mas a tradição na questão do *terroir* de buscar toda essa filosofia.



Figura 66. Placa na entrada do Vale dos Vinhedos

Talise concorda e ressalta que a Mistral tinha um conceito muito claro da Vallontano como “uma vinícola pequena que elabora um vinho com identidade única, uma identidade ligada a terra, um vinho daqui de Bento Gonçalves, da Serra gaúcha, um vinho leve, com baixa acidez, gastronômico”.

Ana Paula afirma que eles tinham “muita vontade de parecer jovem e moderno”. O penúltimo rótulo a ser desenvolvido foi do Tannat 2007. Segundo ela, foi a única vez que buscou uma agência para fazer o trabalho, porque queria um “traço artesanal, dessa coisa mais livre, mas não tinha capacidade técnica para isso, não sei fazer nada a mão, sou péssima em desenho, [...] e eles me entregaram o oposto, talvez por uma dificuldade minha era a primeira vez que trabalhava com uma agência”.

Sobre como a agência agiu em relação à organização, Ana Paula afirmou “só conversaram comigo, nem conversaram com o Zanini e ele é o criador da filosofia”. Ana Paula aceitou o trabalho por causa do prazo. “Tinha que fazer o rótulo, tinha que pôr no mercado, (eles) estavam sem o vinho por (sic) seis meses”. Assim, o vinho foi comercializado com um rótulo que não se enquadrava no conceito da organização.

Em relação ao trabalho em família, Zanini relata que trabalha bem isso,

principalmente porque a Ana Paula e a Talise complementam e às vezes realizam aquilo que ele sonha, porque elas têm mais o pé no chão. Quanto à sucessão, relata o que viu na Borgonha, no estágio que fez na França, Hubert de Montille não tinha a preocupação de passar o que sabia ao filho, só que o filho acabou incorporado coisas dele, isso é natural, mas também foge ao controle,

porque ele não estava mais fazendo o que o pai fazia, e com certeza o filho (o neto) não vai fazer o que ele está fazendo hoje[...] As únicas coisas que não se corrompem que é a questão da identidade de como trabalhar na videira isso não mudou [...] Eles aprendem vivendo, todas as empresas na Borgonha contratam enólogos para trabalhar, mas são eles que são ligados a terra e a filosofia de como se faz o vinho, e até fazem o vinho, o enólogo está lá para assinar, na verdade.

Durante a entrevista, observando-se o grupo, e perguntando-lhes sobre as habilidades de cada um, pode-se afirmar que o repositório estratégico é Ana Paula Valduga. Para o grupo, ela é planejadora, comunicativa, versátil, verbalizadora (consegue concretizar as ideias), tem facilidade na tomada de decisão, tem visão de futuro, é sistemática e criativa.

Quanto ao cargo de repositório operacional, o grupo considera que o Luiz Zanini, e a Talise dividem este posto. Ele é enólogo e a pessoa que entende mais do processo. Segundo Ana Paula, “ele é o criador da filosofia” e a Talise Valduga é responsável pela área administrativa da organização, por ser considerada pelo grupo a mais sistemática e “pé no chão”.

O Sr. Luis Zanini é, com certeza, segundo o grupo, o repositório cultural; ele é apaixonado pela cultura do vinho e é o contador de história da organização; apesar de não ser um Valduga, sabia mais da família do que as realmente Valduga. Segundo o grupo, ele é criativo, assume risco, é experimental, muito comunicativo, trabalha com observação empática e é o artista da família.

A metáfora da árvore (figura 74) também foi apresentada ao grupo ao qual se perguntou onde cada um se localizava. Talise foi definitivamente considerada como a raiz, ela é a mais “pé no chão” e organizada. O tronco é, sem dúvida, o Zanini, ele domina o processo e está muito envolvido com o lado operacional. Já as folhas são a Ana Paula com sua visão de futuro e sua capacidade de comunicação, tem estratégia para o futuro da organização, e o Luís, com sua paixão, está sempre experimentando novas alternativas. Por este mesmo exemplo que foi citado, não se acredita, como eles, que Zanini seja as folhas juntamente

com a Ana Paula. A ele cabe mais a função de flores e frutos, já que, segundo Ana Paula, “o Luiz conquista o grupo, constrói o conceito e, no final, eu apareço para fechar o negócio, definitivamente nos completamos, somos diferentes”.

A escolha da jabuticabeira¹⁶¹ está relacionada ao fato que, tanto as flores, como os frutos cobrem a árvore toda, em períodos diferentes, mas ocupando o mesmo lugar.

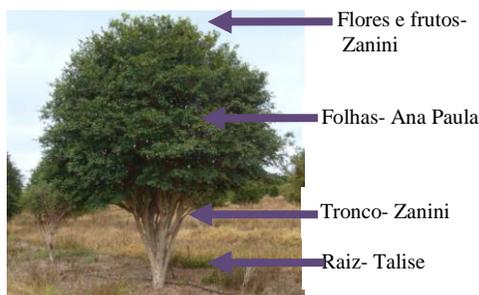


Figura 67. Jabuticabeira

É assim que se percebe o Zanini na organização, sua paixão irradia e preenche todos os cantos por menores que sejam estes cantos, quando é flor simula-se a construção de uma ideia, é a poesia, é a arte (conhecimento subjetivo e tácito); e quando fruto é a concepção, é o artefato (conhecimento objetivo). É visível que ele domina todo o conhecimento cultural da organização, como também é visível que o conhecimento declarativo do Zanini influencia o conhecimento procedural da Ana Paula, mas principalmente, por estar mais perto dele como esposa, a Talise e, por consequência, aumenta o padrão de aprendizagem e inovação da organização.

¹⁶¹ A jabuticabeira é uma árvore de grande longevidade, que demora a dar os primeiros frutos, mas quando começa não para mais, e quanto mais velha, melhor e mais produtiva. Suas flores são brancas, sésseis, e surgem diretamente do caule. Floresce duas vezes ao ano e sua frutificação é abundante, cobrindo de frutos o tronco, os galhos, e ocasionalmente, até as raízes descobertas. Seus frutos (tipo baga) são arredondados, de coloração roxo-escuro, com polpa esbranquiçada, adocicada, saborosa, envolvendo de 1 a 4 sementes. A conservação de seus frutos é difícil, pois assim que amadurece está pronta para o consumo imediato, pois sua fermentação começa no mesmo dia da colheita.



Figura 68. Repositórios organizacionais Vallontano e suas habilidades e atitudes

Apesar do Zanini aparentemente ser o único que detém o conhecimento cultural, acredita-se que Ana Paula divida o cargo de *design thinker*, com ele, pois os dois têm entendimento profundo e holístico dos clientes; são *visual thinkers* em relação ao vinho é o Zanini e a Ana Paula em relação a comunicação destes; e criam novos sistemas de atividades que tragam mais ideias para a realidade e tornam rentável a operação, no entanto, este aspecto deve ser ainda melhor pesquisado.

A partir da figura 69, acima, pode-se perceber que o repositório estratégico (Ana Paula) não tem o conhecimento cultural do Zanini e que deveria estar interessada em adquiri-lo, pois a função que exerce necessita deste domínio, mas não se pode perceber se há interesse nas entrevistas. O conhecimento organizacional, quando da implantação da inovação- imagem corporativa, foram integrados por meio do conhecimento procedural e declarativo, mas a aprendizagem ocorreu apenas pelo declarativo, porque não foi abordado pelo Zanini, provavelmente porque a imagem (marca) não reflete o grupo. No entanto, a filosofia da organização e as características do vinho foram integradas na organização, provavelmente por serem criadas pelo Zanini que soube fazer perceber e a filosofia e o vinho da organização são o grande orgulho do grupo.

4.2.3 Segunda visita à Cristofoli

A entrevistada foi a Srta. Bruna Cristofoli, identificada por esta pesquisa como a agente de inovação da Cristofoli. Também estavam presentes e participaram da entrevista o Sr. Lorenzo Cristofoli, pai de Bruna, e o responsável pelo setor operacional da vinícola; Sra. Maria de Lourdes

Cristofoli, mãe de Bruna, e a responsável pelo setor financeiro da organização; Sr. Mário Cristofoli, irmão mais novo de Loreno, padrinho de Bruna e responsável pelo setor comercial; e a Sra. Roseli Cristofoli, cunhada de Loreno, tia de Bruna e responsável pelo setor operacional da Cristofoli; e Valdir Ben, dono da agência Ben Design e Fotografia, que é o responsável pela identidade corporativa da Cristofoli.



Figura 69. Bruna e Maria de Lourdes dirigentes da Vinícola Cristófoli e Valdir Ben

O começo da vinícola não foi muito fácil; segundo a Sra. Maria de Lourdes, em 1995 não conseguiram vender a uva e, então começaram a produzir vinho, como não tinham o domínio da técnica, “quem veio nos ensinar a fazer vinho foi um técnico da vinícola Valmarino, depois após o registro, um primo nosso que era formado assinava como enólogo para nós”.

O Sr. Loreno contou sobre sua família de como o vinho está impregnado no dia-a-dia da sua infância, mas afirma “eu adoro ser agricultor, isso esta no meu sangue. Mas um agricultor bem formado, participativo e que gosta de aprender, ver as coisas funcionarem e fazer com que funcionem”. Loreno conta da sua habilidade de mexer com madeira e que a madeira da cantina (Spazio del vino) é toda aproveitada da estrebaria que a família dele tinha na Itália, que foi desmontada para trazer, e ele montou, não porque ele tenha aprendido a fazer, mas quando vê algo ele memoriza “como uma fotografia”. Ele acredita que “se aprende a fazer as coisas só observando as pessoas mais experientes trabalharem, só olhando, não precisa nem fazer necessariamente. Por isso eu acho muito importante envolver os filhos no processo... Tinha um lado bom, pois os filhos antigamente tinham uma rotina bem mais familiar”.



Figura 70. Casa construída pelos irmãos Cristofoli

Maria de Lourdes explica que a primeira marca era a de vinhos de mesa, registrada em 1998, “o Loreno quis que botassem uma casinha de pedra na qual minha sogra nasceu e até hoje mora. Eu nunca gostei daquele rótulo na verdade, pois era muito poluído, mas foi feito.” No entanto, a casa onde nasceu a mãe de Loreno, Sra. Maria Salton Cristofoli, não pertencia aos pais de Bruna, o que causava muita confusão quando as pessoas queriam ver a casa e esta estava em outra região de Bento Gonçalves. Já no garrafão eles colocaram outra marca que, segundo Maria de Lourdes, era “a paisagem do que vemos daqui de cima”.

Havia falta de padronização nos rótulos, mas quando a Bruna se formou e foi trabalhar na vinícola, começaram a fazer algumas mudanças. Segundo Maria de Lourdes, percebeu-se “que tinha que ter um padrão, ser um rótulo mais simples, sem ser muito poluído. E com a Bruna aqui, como ela convivia com o meio, [...] teve mais conhecimento com o estudo dela e começou a nos mostrar que a gente tinha que mudar”. Mas a ideia de produzir vinho fino foi de Loreno, em 2006, quando eles resolveram “de comum acordo” mudar a marca para a comercialização do vinho Cabernet.

Quando questionada qual era o conceito da Cristofoli, Bruna afirma: “procura passar a imagem de uma empresa familiar pequena, que produz vinhos finos de qualidade, algo profissional, e exclusivo”. O mercado que a organização pretende atender é o “que valoriza a origem, a cultura, esse cara que se motiva pra sair da casa dele e vir até aqui conhecer de onde vem esse vinho, ou como foi produzido, a história, são pessoas que valorizam a origem, as diferenças entre as regiões” e acrescenta que “o vinho (fino) tem outro status e público [...], o vinho fino (Carbenet) tinha um rótulo horrível”, o Rinaldo Dal’Pizzol apresentou o Valdir, que trabalha com marketing e fotografia e começaram a trabalhar com ele.

O primeiro trabalho do Valdir foi a realização do rótulo da Sangiovese. E ela continua: “foi feito um trabalho de pesquisa em cima das variedades viníferas italianas que eram plantadas aqui no distrito e uma

delas era a Sangiovese. Nós queríamos um rótulo que mostrasse tudo isso (resultado da pesquisa), e foi aí que começou o trabalho do Valdir”.

Em 2008, surgiu um conceito novo local, havia várias cantinas na região e a comunidade resolveu formar o roteiro das Cantinas Históricas (Faria Lemos). Segundo Valdir, “a Bruna foi uma das primeiras a captar a essência desse conceito. A nova geração tem a mente mais aberta pra encontrar esses conceitos, pois as pessoas mais experientes eram mais focadas na produção, no processo”.

Bruna passou o conceito que a marca queria mostrar, segundo ela, a história, as raízes, “mas que fosse algo contemporâneo”. Para compreender melhor o conceito, Valdir tirou fotos, extraiu imagens, e segundo ele é necessário “provar os vinhos”. Ele afirma que normalmente conversa com a pessoa que pede o trabalho, nesse caso a Bruna, buscando saber onde é vendido e para quem, devo ter o maior numero de informações possíveis. Quando perguntado com quem mais conversou, ele afirmou que com o Sr. Lorenzo, dizendo: “ele teve algumas abordagens que me ajudaram a resolver o rótulo”. Mas para ele é necessário explorar as peculiaridades das organizações, no caso da Cristofoli, é uma empresa com tradição, mas contemporânea. Para isso contemplar este conceito foi necessário “trazer elementos que contribuíssem como o grafismo contemporâneo, para que se atendessem a todos os públicos, mas que além de contemporâneo tivesse uma coerência com a tipografia”.

Em 2010, Valdir desenvolveu outros dois rótulos, o do Cabernet Sauvignon, Merlot e Moscato de Alexandria, ambos seguiram um conceito central. Valdir comenta que outro elemento foi utilizado,

muito dos vinhedos, fazem o sistema latada e que existe certa restrição a esse modo de produção por causa dos resultados. E como a filosofia dos vinhos finos da Cristofoli transmitido pra mim pela Bruna era de vinhos finos, acima da média, buscando agregar valor. Então nós colocamos o vinhedo com corte de condução em modo de espaldeira pra transmitir um conceito de cultivo diferenciado, e que de certa maneira induzisse a crer que o próprio processo também fosse contemporâneo, passando a idéia de que tudo mais na empresa era contemporâneo desde processos ao comportamento.

Quando questionado com quem mais conversou, Valdir afirmou que acha interessante conversar com todos, pois ele diz que “nas empresas, quando tem vários sócios, em uma mesa de reunião com várias pessoas, cada um tem uma idéia. [...] Então você tem que fazer uma leitura das opiniões, para contemplar, e fundamentar”. Por essa razão, conversou

muito com todos, e apresentou nesse, último trabalho de rótulo, quatro (4) modelos; o escolhido foi o que representava o vale, o vinhedo e explica: “a Bruna possui conhecimento e sabe escolher. A diferenciação dos tipos de vinho no rótulo é feita pela cor, definido no desenvolvimento do rótulo do Cabernet Sauvignon. Para os vinhos tintos marrom, para os vinhos brancos, verde e para o espumante a ser desenvolvido em parceria com a Dal’Pizzol”.

Sobre a formalização de tudo o que a empresa tem feito, Bruna diz que estão terminando um novo site e lá contam a história da família, mas as coisas internas estão realizando um “planejamento estratégico de marketing, que agora nos estamos tendo um consultor também, pra então documentar aonde a Cristofoli quer ir. Sem que seja só... um ‘achismo’ ou meu, ou do meu pai, ou padrinho, enfim ser uma coisa só para concentrar os investimentos e as prioridades”.



Figura 71. Novo *site* da Cristofoli

Fonte: Cristofoli

Durante a entrevista, observando-se o grupo e questionando-se sobre as habilidades de cada um, pode-se afirmar que o repositório estratégico é Bruna Cristofoli, ela é, segundo os outros, observadora, experimental, e possui visão de futuro. Quanto ao repositório operacional, a perita é Maria de Lurdes que, segundo Bruna, possui “versatilidade, uma boa capacidade de memorização [...], também disciplina, motivação, persuasão, inteligência, e organização”. O Sr. Lorenzo Cristofoli, segundo Bruna, é o repositório cultural. Seu pai, ela diz, é “bastante comunicativo. Ele sabe bastante porque ele conversa muito com o nono, ele tem muitas habilidades, ele tem um poder manual, é caprichoso, observador. Ele consegue aprender as coisas só de ficar observando”.

Mais uma vez a metáfora foi apresentada e perguntou-se ao grupo o que cada um representava. Bruna afirma que com certeza a raiz seria “a pessoa mais “pé no chão” da família, que é a minha mãe. A folha poderia ser meu pai, mais eu também fico bastante deslumbrada com as perspectivas que eu tenho para a empresa”. Portanto, as folhas ficaram divididas entre Bruna e o Sr. Lorenzo, e o tronco, segundo Bruna, seria

dividido entre seu tio e seu pai que, segundo ela, estão mais voltados para o lado operacional.

Comparando a metáfora realizada com a cerejeira¹⁶², apóia-se o relato de que Maria de Lourdes é a raiz, que o tronco está relacionado com as ações do irmão Mario e com Sr. Loreno, mas o último também é a folha, mas as flores e os frutos estão decididamente relacionados à Bruna. A flor da cerejeira é considerada sagrada na Índia, a lenda conta que nas casas que tem essa flor nunca falta nada. É esta a impressão que se tem da admiração e da dependência da família em torno dos conhecimentos e da personalidade de Bruna. Pela sua jovialidade provavelmente será considerada a cereja no meio vitivinicultor, além de esta também ser rica em tanino como as uvas.



Flores e frutos-
Bruna

Folhas- Loreno
Paula

Tronco- Bruna

Raiz- Maria de
Lourdes

Figura 72. Florada da cerejeira

Acredita-se que a Bruna, além de ser o repertório estratégico, também faz parte do repertório cultural dividindo-o com o pai. Assim, o conhecimento cultural de diretório e o de dicionário faz parte das atribuições do Sr Loreno, sendo que o conhecimento de receita e o axiomático fazem parte das características da Bruna. Lembrando que o design thinker possui três componentes essenciais: entendimento

¹⁶² Cerejeira é o nome dado a várias espécies originárias da Ásia, algumas frutíferas seus frutos são conhecidos como cerejas, algumas delas comestíveis. As cerejas são frutos pequenos e arredondados que podem apresentar várias cores, sendo o vermelho a mais comum entre as variedades comestíveis. As cerejas contêm proteínas, cálcio, ferro, vitaminas A, B e C.

profundo e holístico do usuário; visualização de novas possibilidades por meio de protótipos e refinamentos sucessivos nos protótipos (visual thinker); e criação de novos sistemas de atividades que tragam mais ideias para a realidade e tornem rentável a operação. Pode-se afirmar que pela cumplicidade que ocorre entre pai e filha que eles tem dividido este papel, mas a há uma reciprocidade, pois o pai tem aprendido com a filha conhecimentos explícitos que ela adquiriu na faculdade e nos cursos e estágios que vem fazendo. A detentora do conhecimento declarativo atualizado faz uso dele para ensinar os familiares, isto já ficou expresso na entrevista anterior e agora ficou mais evidente ainda. Com este processo, ela aciona o conhecimento procedural dos familiares e, por consequência, aumenta o padrão de aprendizagem e inovação.

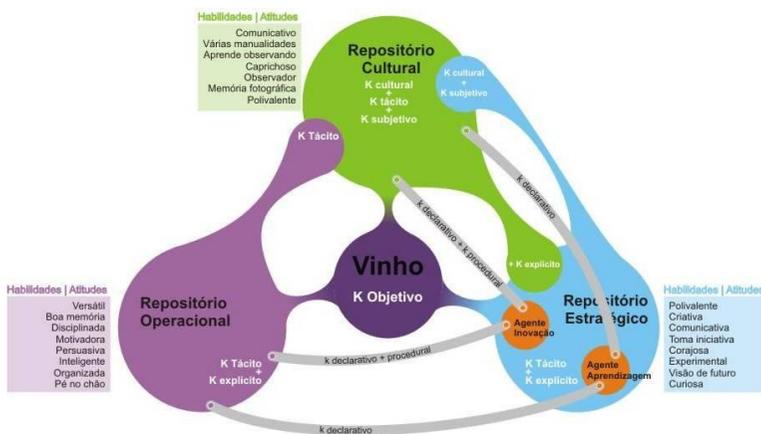


Figura 73. Repositórios organizacionais Cristofoli e suas habilidades e atitudes

4.2.4 Codificação de padrão da segunda visita

Nesta fase, denomina-se os conceitos elencados na fase de coleta de dados de forma sistêmica do geral ao específico, demonstrando suas relações, ligações e relevâncias. **O Sistema de codificação** é visualizado “como combinações hierarquizadas de categorias relacionadas entre si, de modo que a categoria que fica no topo do sistema é mais genérica (ou geral) do que as categorias que vem abaixo” (LEFRANÇOIS, p. 231, 2008).

No entanto, os limites da codificação são imprecisos, podendo ser arbitrários e individuais, e como essa codificação incide na formação da categorização, que por sua vez, influencia a aprendizagem, pois tudo que

é aprendido tem que ser representado em uma ou mais áreas do cérebro.

	Dal' Pizzol	Vallontano	Cristofoli
Agentes estruturantes da organização	Dirceu	Ana Paula	Loreno e Maria de Lourdes
Elaboração do conceito por: 1. Estruturação, ou 2. Problemas Conceito dessa organização	Estruturação "uma empresa de pequeno porte, com vinhos diferenciados e lotes pequenos"	Estruturação "uma vinícola pequena que elabora um vinho com identidade única, uma identidade ligada à terra, um vinho daqui de Bento Gonçalves da serra gaúcha, um vinho leve, com baixa acidez, gastronômico".	Estruturação "Tem a imagem de uma empresa familiar pequena, que produz vinhos finos de qualidade, algo profissional e exclusivo"
Quem participou da construção da identidade corporativa	Rinaldo, Dirceu, Alexandre e Antonio	Ana Paula, Zanini e Talise	Bruna, Maria de Lourdes, Loreno, Mario e Roseli
Quem participou da tomada de decisão organizacional?	Rinaldo, Dirceu, Alexandre e Antonio	Ana Paula, Zanini e Talise	Todos num certo momento depois só Bruna
Como escolheram?	Pela maioria	Pela maioria	Adequação ao conceito
Quem gerenciou esta disseminação aos dirigentes familiares?	Rinaldo	Ana Paula	Bruna
O que esta pessoa utilizou para disseminar o conceito na organização?	Linguagem e demonstração	Linguagem e demonstração	Linguagem e demonstração
Foi fácil ou houve resistência a mudança?	Não houve	Não houve, mas foi difícil	Não houve
Que conhecimentos usou o agente disseminador?	Conhecimento declarativo e procedural disseminado nas reuniões	Conhecimento declarativo e procedural	Conhecimento declarativo e procedural
O conceito da organização já foi explicitado/escrito? Onde? Por quem?	Já	Não	Está sendo consultor
Ele é utilizado para construir as estratégias da organização?	Sim		Será
Há procedimentos formalizados que explicam o conceito e direcionam as ações da organização?	Sim	Há procedimentos sobre a composição dos artefatos não da organização	Ainda não
Como são aplicados os métodos de avaliação dos procedimentos da implantação da inovação?	Pelos resultados financeiros e de aceite pelo público	Pelo público consumidor	Pelo público consumidor que vem aumentando
Como ocorre a codificação e disseminação do novo conhecimento objetivo na organização?	Nem tudo é codificado, mas a estrutura organizacional é codificada e disseminada. O conhecimento sobre os artefatos são passados por meio de observação e pela forma explicitada.	Procedimentos sobre a composição dos artefatos Conversa	Conversa

Quadro 25. Ficha síntese de contato denominativa sobre organizacional

Desta forma o quadro 24 acima demonstra como ocorre a inovação nas organizações. Este quadro será generalizado mais adiante e transformado no que Miles e Huberman (1994, p.69) tratam como códigos de padrão que “são códigos explicativos e conclusivos, aqueles que identificam temas emergentes, configurações, ou explicações.” Eles unem vários materiais em uma unidade de análise significativa e parcimoniosa.

O quadro 25 abaixo também é fruto da síntese da pesquisa em campo, denomina os repositórios e agentes com suas respectivas habilidades e atitudes, destas sínteses, também serão gerados os códigos de padrão. Quando forem gerados os resumos das visitas, acontece o primeiro nível de codificação.

A codificação de padrão é uma maneira de agrupar esses resumos em um pequeno número de conjuntos, temas, ou construtos.

Quadro 26. Ficha síntese dos papéis sociais com habilidades e atitudes

Repositório cultural	Rinaldo	Zanini	Loreno e Bruna
Habilidades e atitudes	Adaptável, sensorial, visão ampla do mundo Disseminador de conhecimentos, Gerencia negócios, Contador de histórias, Iniciativo, Observador, Visão de futuro, Motivador.	Criador da filosofia da organização Apaixonado pela cultura do vinho, Contador de histórias, Criativo, Assumiu riscos, Experimental, Comunicativo, Artista, Observação empática,	Loreno é comunicativo Tem várias habilidades, Aprende vendo, Caprichoso, Observador,
Repositório estratégico	Dirceu	Ana Paula	Bruna e Loreno
Habilidades e atitudes	Motivado, tem aptidão, observador, polivalente, experimental, interessado, tem visão de futuro.	Criativa Planejadora Sistemática Comunicativa Versátil Verbalizadora Toma decisões Visão de futuro	observadora, experimental, visão de futuro curiosa comunicativa criativa polivalente
Repositório operacional	Alexandre e Antonio	Talise e Zanini	Loreno e Maria de Lourdes
Habilidades e atitudes	Dedicado obcecado conservador apaixonado por vinho, lógico e pé no chão.	Sistêmica PE no chão	Versátil Boa memória Disciplinada Motivada Persuasiva Inteligente Organizada PE no chão
Agente de aprendizagem	Rinaldo	Zanini	Bruna

De acordo com Miles e Huberman (1994), na análise de pesquisas qualitativas, a codificação de padrão tem quatro funções importantes:

- Redução de uma grande quantidade de dados, em um pequeno número de unidades de análise;

- Leva o pesquisador à análise durante a coleta de dados, para que trabalhos de campo futuros possam ser mais focados;
- Auxilia o pesquisador a elaborar mapas cognitivos, gerando um esquema mais envolvente e integrado para o entendimento de incidentes e interações no local; e
- Em múltiplos casos, este estabelece as bases para uma análise cruzada pela definição de temas comuns e processos direcionais.

Pode-se visualizar, no quadro 26 a seguir, que os membros da família são a maioria dos repositórios de conhecimento, como os agentes de inovação e de aprendizagem. Verifica-se que um dos integrantes da Dal'Pizzol, já está passando partes das suas atividades para o membro externo à família, mas muito chegado a ela, ou seja parte do seu repertório cultural que pode ser tacitamente compartilhado.

Quadro 27. Amostragem comparativa final dos papéis sociais na organização

Herança da terra	Dificuldade de venda da uva	Conhecimento cultural familiar	Facilidade climática e geográfica
Fundador	CDV		CDV
Agente de inovação	CDV		CDV
Repositório estratégico	VC	C	V ¹
Agente de inovação	CDV		
Agente de inovação	2C 2D V	C ² DV	
Agente de inovação	CDV	CDV	C ³ DV

Legenda

C = Cristofoli
 D = Dal' Pizzol
 V = Vallontano

O repositório cultural da Cristofoli está passando atribuições que eram dele para o repositório estratégico, em contrapartida o repositório estratégico está ensinando alguns repertórios explicitados por meio dos conhecimentos tácitos por demonstrações para o repositório cultural, num visível compartilhamento. Na Vallontano o repositório estratégico está aprendendo alguns conhecimentos tácitos com o repositório cultural.

Estes aspectos em duplicidade podem mudar as relações entre os agentes de inovação, pode-se atribuir-lhes, também, os cargos de agentes de aprendizagem e de repositório cultural. No entanto, estes aspectos duplos irão aparecer apenas neste quadro, e nos seguintes serão respeitadas as funções mais delimitadas.

Como as organizações são colaborativas e familiares, pode-se observar que em todas as organizações os fundadores são ou eram membros da família e que descendem de italianos imigrantes com tradição em produção de vinho, percebe-se também que todas são gerenciadas por membros das famílias.

A Dal’Pizzol, com 35 anos de fundação, já perdeu seu fundador e teve um membro externo incluído em sua equipe gerencial, hoje ocupando a posição de repositório estratégico. O agente de inovação da organização, um membro da família, concorda que o indivíduo externo, entrante na organização, deve ter vontade de aprender, ser um ótimo observador e motivado.

A Cristofoli e a Vallontano, que são mais novas, têm a gestão na mão de membros da família, assim como todos os repositórios. A Cristofoli está começando, e todos os membros da organização são da família.

A Vallontano, já mais consolidada no mercado e com reconhecimento nacional e internacional, ainda é gerenciada pelos membros da família, mas conta com dois enólogos estagiários, e já tentaram a inclusão de um enólogo não pertencente à família. Para eles o fundamental nesse indivíduo é a vontade de aprender, o senso de observação e a paixão pelo vinho.

Quadro 28. Amostragem comparativa final do agente de inovação e as ações realizadas

Ações	Reorganização conceitual da organização	Reconversão do vinhedo	Recondução do vinhedo
Agente responsável			
Fundador	Dal Pizzol Cristofoli		Dal Pizzol
Agente de inovação	Dal Pizzol Cristofoli	Vallontano Cristofoli Dal Pizzol	Vallontano Cristofoli
Repositório estratégico	Vallontano	Cristofoli	
Repositório operacional			
Repositório cultural		Vallontano Dal Pizzol	Vallontano Dal Pizzol
Agente de aprendizagem	Dal Pizzol Cristofoli	Vallontano Cristofoli Dal Pizzol	Vallontano Cristofoli Dal Pizzol

O quadro 28 acima demonstra que em todas as três organizações o indivíduo responsável pela reorganização da identidade corporativa foram os repositórios estratégicos, o qual também foi responsável pela reorganização conceitual da Vallontano e reconversão dos vinhedos da Cristofoli.

Na Vallontano, a pessoa responsável por essa inovação foi o repositório estratégico. Hoje, o repositório estratégico, um enólogo, tornou-se o responsável pelas inovações, no entanto, é perceptível o apoio nos bastidores do repositório cultural, que anteriormente realizava também esta função.

O desenvolvimento das marcas, rótulos e folders, de todas as três organizações, foi realizado por agentes de design externos à organização e, portanto, como tratado no item de delimitação do projeto, esta tese não abrange agentes externos à organização.

Quadro 29. Amostragem comparativa final das técnicas utilizadas na realização de cada ação

Ações Técnicas de combinação do conhecimento	Integração do novo conceito da organização	Recondução dos vinhedos	Recon - versão dos vinhedos
Linguagem	CDV	CDV	CDV
Demonstração	CDV		
Experimenta - ção		CDV	CDV
Comparação		CDV	CDV
Empatia	C		

Legenda

C = Cristofoli
D = Dal ' Pizzol
V = Vallontano

Quanto à combinação do conhecimento, para a definição do conceito, todas as organizações afirmaram que a definição é feita pelo grupo gestor; no caso das organizações estudadas, as famílias. Para tanto, utilizam a linguagem, feita pelo repositório cultural. Já a definição da marca é feita externamente à organização e, para a combinação do conhecimento, todos afirmam que entram num consenso por meio de linguagem, com demonstração das possibilidades e a decisão é por empatia.

Ações Agente de integração do conhe- cimento	Integração do Novo conceito	Recondu- ção dos vinhedos	Recon- versão dos vinhedos
Fundador Agente de inovação	Cristofoli Vallontano Dal Pizzol	Cristofoli Vallontano Dal Pizzol	Vallontano Dal Pizzol
Repositório operacional			
Repositório cultural	Vallontano Dal Pizzol	Vallontano Dal Pizzol	Vallontano Dal Pizzol
Repositório	Cristofoli	Cristofoli	

estratégico Agente de aprendizagem	Cristofoli	Cristofoli	Cristofoli
	Vallontano	Vallontano	Vallontano
	Dal Pizzol	Dal Pizzol	Dal Pizzol

Quadro 30. Amostragem comparativa final do agente de conversão e ação utilizada.

Para a identidade corporativa também é utilizada a linguagem, a demonstração e de alguma maneira a experimentação. Tanto na reconversão dos vinhedos e recondução dos vinhedos foi utilizada a linguagem, a demonstração e a comparação.

Nas ações de construção da identidade corporativa observaram-se alguns padrões. Em todas as organizações a definição do conceito foi feita pelos fundadores, já o desenvolvimento das marcas foi feito por um agente externo, o agente de design, e todos relataram que isso ocorre pelo fato de os fundadores não terem o domínio da linguagem visual, ou seja, não serem visual thinkers.

Nos três casos a definição dos novos conceitos foi integrada pelos agentes de inovação, que também são os agentes de aprendizagem os quais possuem uma grande visão de futuro e trouxeram conhecimento de outros setores para dentro da organização e, que em duas das organizações, a Vallontano e a Dal’Pizzol, é também o repositório cultural.

Quadro 31. Amostragem comparativa final das habilidades utilizadas pelos agentes organizacionais

Habilidades	organizado	Sintético	Observador	Experimentista	Comunicativo	Visual	Racional	Flexível	Colaborativo	Planejador	Tradicional	Assumido	Risco	Focado no futuro	criativo
Agente de inovação		V	CDV	CD	CDV				CV			CDV		CDV	
Repositório Operacional	CVD						CVD			CVD	D				
Repositório Cultural		V	CDV	CV	CDV			D	CV			V		DV	V
Repositório estratégico	V		CD	D	CV	V		CDV		V		CV		CDV	

Legenda

C = Cristofoli
D = Dal’Pizzol
V = Vallontano

Cruzando-se os resultados das organizações colaborativas pesquisadas, conclui-se que os indivíduos que assumem determinadas posições em

organizações colaborativas possuem habilidades características descritas por eles.

Os agentes de inovação são observadores, experimentais, comunicativos, sabem assumir risco e são focados no futuro. Os repositórios em duas organizações são os membros da família; o único que não é da família é o repositório estratégico da Dal’Pizzol, o qual está em processo de sucessão. O repositório estratégico é focado no futuro, é flexível, observador, comunicativo, sabe assumir risco e é planejado. Já o repositório operacional é organizado, racional, planejador e tradicional. Por último, o repositório cultural que é observador, comunicativo, colaborativo e focado no futuro.

Os agentes de inovação, nas organizações colaborativas, assumem também o papel de diferentes repositórios. Em 02 organizações mais antigas, assumem o papel de repositório cultural e na mais jovem, a Cristofoli, assume a função de repositório estratégico. Devem ser observadores, experimentais, comunicativos, colaborativos, focados no futuro e ter coragem de assumir risco. No entanto, o agente de aprendizagem não pode-se saber ainda e esta será a questão da próxima visita.

4.2.5 Diagrama conceitual comparativo

O diagrama conceitual (figura 75) a seguir demonstra o modelo mental das ações realizadas e a serem realizadas na pesquisa em campo. A fase de transformação divergente era unicamente para averiguar os repositórios culturais possíveis e o agente de inovação. A partir da entrevista com o agente de inovação pode-se averiguar quem eram os repositórios estratégicos, os culturais e operacionais.

Portanto, na fase de transformação do pensamento do *designer* de Jones (1978) ocorre o compartilhamento do conhecimento entre o agente que inseri a inovação e os integrantes da organização, podendo ocorrer questionamentos e necessidades de maiores dados e informações.

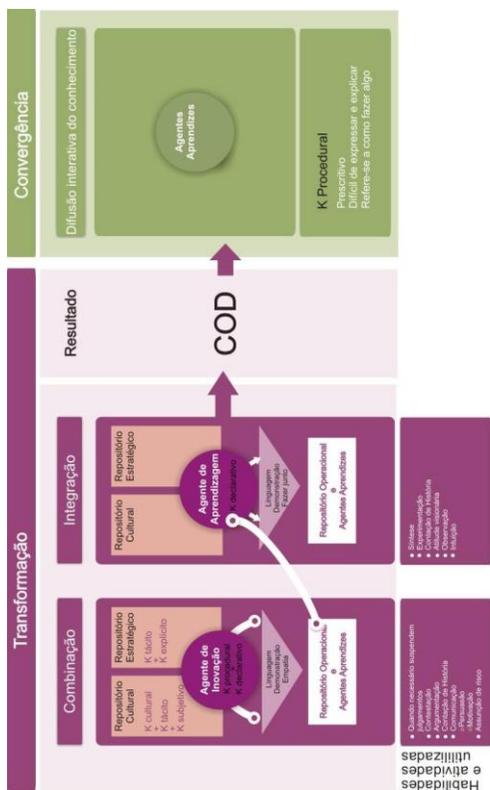


Figura 74. Segundo Diagrama Conceitual

Pode-se verificar que nas organizações pesquisadas o repositório cultural está muito ligado ao repositório estratégico, e que o agente de aprendizagem, ora é repositório estratégico, ora é cultural, aparentemente por motivo sucessório. O interessante é que o agente de inovação é sempre o agente de aprendizagem. Estes utilizam habilidades de experimentação, contação de histórias, comunicação, empatia e agem com persuasão e motivação. As técnicas utilizadas são de linguagem, demonstração e empatia com os repositórios operacionais e provavelmente com os agentes aprendizes também.

Na fase de integração o agente de aprendizagem já possui o resultado da combinação e este ensina e transmite o conhecimento declarativo, utilizando habilidades de contação de história, experimentação, comunicação e observação com ações intuitivas por meio de técnicas de

linguagem, de demonstração e aprendizagem tipo mestre e aprendiz. Esta integração origina o conhecimento organizacional distribuído que na fase de convergência será averiguado se ocorreu a difusão interativa do conhecimento e as habilidades e atitudes realizadas pelo agente de aprendizagem.

4.3 TERCEIRA VISITA ÀS ORGANIZAÇÕES

A terceira visita ocorreu nos dias 10, 11 e 12 de dezembro de 2010 e foi necessária para ter-se contato com os agentes aprendizes que não pertencem ao âmbito familiar. O objetivo é averiguar quais são os mecanismos utilizados pelos agentes de aprendizagem, os conhecimentos, habilidades e atitudes para realizar a integração do conhecimento organizacional distribuído, na visão dos agentes aprendizes.

Lembrando que a aprendizagem é um processo ativo, baseado nos conhecimentos prévios e nos que estão sendo vivenciados (crenças compartilhadas), por isso fortemente relacionado com a prática. O aprendiz filtra-as a partir daquilo que julga ser necessário para sua tarefa e transforma-a em novo conhecimento, infere hipóteses e toma decisões.

Estas questões são tratadas nas teorias de Bruner, Lave e Roger¹⁶³, no entanto, John Berry (apud HUFFMAN; VERNROY e Vernoy, 2003) supunha que a cultura é transmitida de pai para filho, por meio da interação social e linguagem e por este motivo era intrínseco ao sujeito não necessitando de formalização de teorias. Provavelmente retornando as propostas da Psicologia da Gestalt que incide na experiência subjetiva do indivíduo perante a realidade, ou seja, a valoração das percepções que formam crenças, ou ainda, a formação do conhecimento subjetivo.

4.31 Terceira visita à Dal’Pizzol

A primeira entrevistada foi Simara Luiza Troiam que está na organização há 10 anos. Formada em enologia na escola técnica, nunca pensou em trabalhar numa grande empresa, desejava ter novas oportunidades, crescer não só pessoal e profissionalmente, mas também no mundo do vinho.

Quando ela ainda estava estudando o Sr.Rinaldo e o Sr. Antonio foram procurar na escola técnica.

¹⁶³ Capítulo 2.1.2 Relação do conhecimento e da aprendizagem com as Teorias de Aprendizagem.



Figura 75. Simara Luiza Tioiam

Procuravam alguém para assumir a área de telemarketing, que tivesse alguma ambição, juntamente com conhecimento técnico de vinho e pudesse transformar este conhecimento em venda de um produto diferenciado,

Eu comecei no setor de televendas, como atendente de telemarketing, e depois disso foi se aperfeiçoando até chegar a hora que eu assumi essa área de vendas por telemarketing. E essa área foi crescendo, porque a empresa viu que não era brincadeira, e sim algo que o cliente realmente precisava que era esse atendimento personalizado, esse conforto de alguém estar te ligando, entregando o vinho na tua casa, então a empresa investiu nisso

Trabalham com representantes também e o treinamento é realizado na empresa. Devem ir à sede da organização, conhecem a casa e a filosofia “a gente proporciona um jantar, algo da própria vinícola, ou algo de algum parceiro nosso, para que ele possa se sentir em casa, o faz provar todos os vinhos, comentamos cada detalhe de cada um”. Nestas confraternizações eles fazem o treinamento, envolvendo muitos integrantes da organização.

Eu passo a parte comercial. O Dirceu, comigo passamos a parte de enologia, passamos mais detalhes, mas ele explica mais porque ele é o enólogo responsável, então ele tem que entrar em contato com o enólogo pra entender. Por exemplo, como é que se produz um vinho assim, com esse estilo, porque querendo ou não a gente tem um estilo que ao mesmo tempo em que **é moderno tem tradição** é uma coisa mais reservada, particular. Eu diria que tem uma característica própria, então acho que tem que **unir o jovem do Dirceu**, com a **história do seu Reinaldo**, que sempre tem muita história pra contar. E sempre que trazemos representantes pra cá, eles se **encantam com as histórias** e hoje tem que ter pessoas **envolventes, emocionantes**.

Simara explica que a experiência do Sr. Rinaldo em multinacionais, de morar fora do país, de representar o vinho brasileiro na Itália, cativa as

peessoas, porque é uma história de uma vida, porque ele consegue transformar a história de vida dele em motivação, para os outros e para ele mesmo “para trabalhar com o vinho tem que ter amor. E isso ele tem, se bem que hoje todas as pessoas que trabalham aqui têm que estar apaixonadas”.

Relata que as pessoas têm que estar animadas para vender vinho, elas devem estar contaminadas por esta paixão, já que o vinho é considerado algo supérfluo, assim “se você não tiver esse ânimo de ‘vale a pena’”, não há venda porque é ele que vende status, paixão e glamour, se a pessoa não conseguir se apaixonar e estar envolvida é porque “estão no lugar errado”.

Já que o vinho é conhecimento puro engarrafado, e representa uma e apenas aquela organização, para treinar as pessoas eles tiveram que trazer o escritório da cidade para a vinícola, assim os colaboradores puderam vivenciar as particularidades, do quanto é trabalhoso, particular. “Então uma das coisas fundamentais é enxergar a coisa como ela é ter visão do negócio, não tem como você passar um conhecimento sem entender se ele é pequeno ou grande”. Os aprendizes conhecem o processo de vinificação, a produção, o engarrafamento, a rotulagem, para só depois receberam uma relação de clientes “e tem que saber que cada cliente É UM CLIENTE”. No histórico de cada cliente também está inserido particularidades, já que a empresa incentiva que conheçam a fundo seus clientes, “para que você esteja preparado para ligar pra ele, para ter assuntos ou para dar continuidade ao que ele gosta [...] estar preparado como se fosse para uma guerra”.

Comenta também que se aprende sobre vinho tomando vinho “o que a empresa nos proporciona, hoje mais ainda, são encontros onde os funcionários se encontram para degustar vinhos, comparar com vinhos de terceiros, fazer degustações às cegas, para que você possa ir se inserindo no mundo do vinho, não é porque você fez enologia que você sai comprando vinhos”. E já que cada vinho, cada safra é diferente uma da outra, não se para nunca de aprender.

Por isso que eu digo que quem meche com vinhos tem que estar sempre **atualizado, em leituras, compras, degustações e internet**. Porque hoje tem muitos *blogs* com alguns comentaram sobre um vinho muito simples e outros de um vinho super caro, então é importante você estar atualizado sobre isso.

Tempos atrás a organização proporcionava reuniões mais formais, distribuía fichas que cada um deveria preencher com as características

dos vinhos. Hoje, as reuniões do grupo são informais, “escolhesse alguém para comprar os vinhos e se faz as cegas mesmo para comprovar o que se fala dos vinhos, então hoje o lado positivo é que, como é uma experiência boa, o próprio funcionário instiga a gente”. Este comentário torna-se muito importante para a tese, pois a expressão o funcionário instiga a gente, entende-se que ela se sente mais que uma funcionária, sente-se como da família, ou como eles mesmo dizem, da família Da’Pizzol. Demonstra também, que esta organização realmente tem colaboradores fiéis porque ela é colaborativa? Ou mesmo, ela é colaborativa porque tem formação familiar colaborativa, mas possui colaboradores como se fossem da família. Ela continua

No vinho tem uma coisa que nas outras bebidas não tem, você sempre vai ter uma lembrança. Hoje nós temos na Dal’Pizzol uma degustação às cegas, mas as cegas da pessoa e não do vinho. É um projeto recente, e eu lembro que a última sessão que eu ministrei com um grupo da ABS Brasília, foi um desafio e tanto, porque eles deixaram de falar do vinho e passaram a falar das sensações. Já disseram que lembrava a mãe quando era pequeno e até teve um casal disse que se lembrava das viagens à Patagônia e a esposa disse que esperava que fosse com ela. Então você meche com o emocional da pessoa e essa seria a grande charada.

A empresa é formada por 17 pessoas e todas são envolvidas na degustação de descontração, porque todos são responsáveis pelo sucesso dela. A rotatividade não é desejada “porque o cliente quer um relacionamento, não quer só comprar e vender um produto”. Quando perguntada se a paixão pelo vinho faz com que as pessoas permaneçam trabalhando, ela comenta:

é o grande detalhe que faz com que as pessoas continuem em uma empresa, continuem envolvidas, se elas realmente gostam do que fazem o resultado sempre é bom, não só para o vinho mais para qualquer área. Então acho que esse **amor tem que vir de cima pra baixo**, se a direção da empresa não nos passasse isso a gente não estaria sentindo isso, mas **eles sempre vestiram a camisa e a gente também já passa isso pros próximos**.

Conta de uma funcionária que trabalhava na produção há vinte anos, conhecia bem a história da empresa, mas não sabia coisas muito técnicas, apenas coisas básicas, porém foi incentivada a crescer e tornar-se agente do telemarketing, foi difícil, no entanto, ela foi incentivada, treinada, motivada e conseguiu. Proporcionaram reciclagem por meio de cursos para todo o grupo, “[...] porque as habilidades também têm que se desenvolver nas pessoas [...] e muitas vezes você ainda aprende pelo exemplo”, ela diz que não adianta colocar normas, mas mostrar como

faz. Nos jantares e degustações contam-se experiências, e de maneira informal, “acaba sendo (o lugar) que mais se aprende”

Relata que o Sr. Rinaldo tem

“a habilidade de **comunicação** [...], depois a capacidade de **envolver as pessoas**, pois muitas pessoas depois comentam que ele envolve e tem muitas **histórias para contar**, e ele acaba **contagiando** as pessoas, o envolvimento. O **conhecer vinhos**, porque ele **fala as coisas com propriedade** [...] e apesar da idade continua **projetando e plantando sonhos**. E essa coisa de **visionário** e que quer **progredir** e eu acho que ele também tem o lado bom de querer **contribuir com a sociedade**. Por exemplo, você não tem como envolver a comunidade se você não os envolve no processo, porque hoje, um dos grandes mentores da rota é o Reinaldo, porque fazer com que esse pessoal se envolvesse, pois tem um grande fluxo de pessoas vindo pra cá, então se a comunidade não esta aberta as pessoas não viram só pra conhecer a Dal Pizzol [...] o nosso sucesso depende do envolvimento de todos.

Simara termina nossa entrevista dizendo que se aprende com exemplos e ressalta “a gente esta percebendo também, olhando isto nas organizações, é que o exemplo e a vivência nas organizações é (sic) essencial pro aprendizado”.



Figura 76. Márcia da Cunha Francisco

A nosso pedido a funcionária mais nova seria a próxima entrevistada, da qual a Simara comentara anteriormente, a única que não tem formação em enologia. Seu nome é Márcia da Cunha Francisco, está na empresa há dois anos “fazendo parte da família Dal’Pizzol”. Treinada por Simara que deu as primeiras ferramentas “e depois foi comigo, ligar para o cliente falar com ele, e procurar passar emoção pra ele, e que era muito importante passar animação nesse atendimento”, mas a Simara como supervisora dá o suporte e admite que dois anos seja muito pouco tempo, pois se tem muito para aprender. Descreve que seu treinamento

Não foi nada formal, foi bem amigável mesmo, a gente sentou e ela me explicou, ai passamos pra parte da degustação pra entender as diferenças, ela me explicou com uma linguagem bem fácil, porque quem é enólogo e

conhece o produto, tem uma linguagem, eu tinha outra. Até pra poder entender como funciona, porque hoje existe uma gama de produtos muito grande, tem vinhos nacionais, importados, e ela está sempre auxiliando, aí surgem às perguntas “e como é aquele vinho do concorrente?”, ela explicava com qual ele seria comparado dos nossos e tal. Hoje na vinícola, temos os “vinhedos do mundo”, onde temos 160 variedades, onde podemos ver as variedades que temos de vinho, como o Cabernet, o Merlot e também temos arquivos onde podemos consultar.

Foi perguntado por que ela falou que fazia dois anos que era da família Dal’Pizzol, ela esclarece dizendo:

A Dal’Pizzol, eu digo que é minha segunda família, por dois motivos, primeiro porque foi quem me acolheu quando eu precisava e segundo porque eu passo mais tempo aqui do que em casa, então a Dal’ Pizzol me acolheu de uma forma fantástica, então eu **sou da família de funcionários da Dal’Pizzol porque a gente se sente assim**, temos uma união muito grande, por exemplo: as gurias do telemarketing, somos em 6 gurias e temos um apego muito grande uma pela outra, então essa convivência faz com que sejamos muito íntimas. **Então o termo Dal Pizzol pra mim é família.**

A história da organização foi transmitida a ela pelo Sr. Dirceu, pela Simara, pelo Sr. Antonio e Rinaldo.

O seu Rinaldo fala a emoção e o seu Antônio fala mais dos detalhes, ele é bem detalhista. Um é mais emoção e o outro é mais técnico. Tanto é que hoje, o escritório, que é a parte administrativa, quem cuida é o seu Antônio e o restaurante, visitas é o seu Rinaldo. São coisas bem opostas e é bacana isso, ter **alguém mais detalhista e alguém mais técnico**, então um acaba completando o outro.

Para aprender a Márcia usou de material explícito do acervo da organização, ela admite que só consegue aprender tocando as coisas, folhando, lendo, e ouvindo as histórias que contavam, mas primeiramente tem que gostar do que faz para querer aprender mais. E acredita que a Simara “é muito persistente, ela tem muita força de vontade e entusiasmo e passa isso pra nós, ela te impulsiona, ela incentiva, põem você pra frente. Ela é isso, é perseverança, força de vontade, entusiasmo”.

A figura 84 a seguir é o modelo mental da autora sobre a organização em questão demonstrando os sujeitos e os fluxos de conhecimento da organização. Os três repositórios presentes e já nominados com seus conhecimentos individuais, o conhecimento objetivo que une o grupo, as aprendizes entrevistadas, alguns aspectos de interesse do ambiente externo que foram possíveis de detectar. Lembrando que as organizações

integram-se por meio do conhecimento procedural (repositório estratégico), declarativo (repositório operacional) e cultural (repositório cultural).

Figura 77. Conhecimento Organizacional Distribuído-Dal’Pizzol

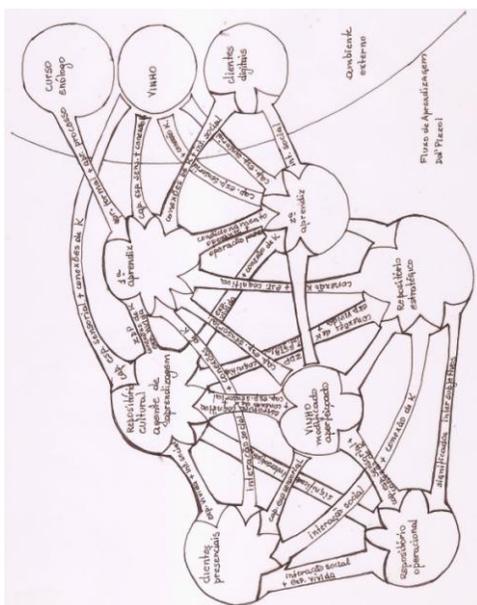
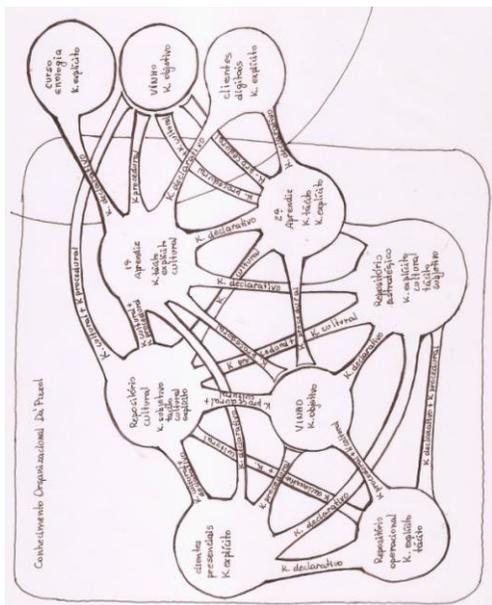


Figura 78. Fluxo de Aprendizagem Organizacional-Dal’Pizzol

Fica evidente que a Simara não é o repositório estratégico da organização, mas é um agente de vendas (aprendiz), com fortes vínculos profissionais e afetivos com os repositórios: cultural e estratégico. Este vínculo está enraizado nas suas predisposições, e consegue-se perceber a admiração pelo seu mestre Rinaldo, pelo tom de voz, pelo sorriso e brilho nos olhos. Como também é visível o compromisso com Dirceu, pelo novo visando o futuro, mas ainda não é admiração. No entanto, fica evidente a maneira com que contagiou a outra funcionária Márcia, sua aprendiz, e que desta sim tem admiração e comprometimento, com dose de “gratidão”. Percebe-se que o artefato cultural, o vinho, também é um grande aglutinador, mas a motivação está no envolvimento do grupo, na cultura da organização.

Verificou-se que esta organização desenvolveu novas normas de vendas, que com isso os agentes aprendizes inseriram as regras nos seus

conhecimentos e as orientações que influenciam os comportamentos, equilibrando as demandas de confiabilidade e validade, eles formulam uma nova maneira de pensar às restrições, ou seja, utilizam-nas como oportunidades. Se estas são atribuições desta organização ela é uma organização de *design thinking* pela conceituação de Martin (2009).

Entende-se Cultura Organizacional (ROBBINS, 2005) como sendo: um sistema de valores compartilhados pelos sujeitos da organização; como as coisas são feitas e qual é a atitude dos sujeitos perante cada ação; ou seja, o conhecimento subjetivo instalado. Verificou-se que este foi transmitido a Simara, mas apesar da Márcia sentir-se da “família” o conhecimento subjetivo apaixonado parece ser mais o reflexo de técnicas de condicionamento operante¹⁶⁴, incentivando a prática de comunicação e comportamentos adequados a determinados estímulos. Esta técnica utiliza o conhecimento explícito, declarado pela segunda aprendiz.

Por mais que a primeira aprendiz (Simara) tenha percebido e internalizado o conhecimento subjetivo, ela não foi capaz de repassá-lo, provavelmente por falta de maturidade¹⁶⁵. Percebeu-se que vem condicionando o comportamento da segunda aprendiz (Marcia). Não se pode afirmar se este condicionamento é realizado por operação padrão (de Tolman’s, localizado na página 68), ou por mudança de cognição refletida em normas (de Levitt e March, localizado na página 68). Percebe-se pela falta de espontaneidade o verdadeiro brilho nos olhos que se consegue ver no Sr.Rinaldo, na Simara, mas não se encontra na Marcia, vê-se apenas entusiasmo e alegria.

Apesar disso acredita-se que a agente de vendas é provavelmente a flor e o fruto da mangueira que vem disseminando sementes que ainda não cresceram, mas que provavelmente possuem predisposição para aprender e se emocionar, pode ser uma questão de tempo.

É visível que o núcleo gestor possui um sistema de significados intersubjetivos, descrito por Agyris carregado de crenças e emoções, no entanto, o Sr. Dirceu ainda não consegue assumir as funções de repositório cultural e agente de aprendizagem do Sr. Rinaldo, apesar de ser este o desejo do segundo, pois o primeiro ainda não tem a maturidade que somente a idade trará.

A paixão pelo vinho está impregnada na cultura desta organização, mas

¹⁶⁴ A técnica de condicionamento deriva das Teorias comportamentais principalmente do modelo de Pavlov, atualmente investigado por Skinner (já citado na página 61).

¹⁶⁵ Maturidade não em relação a tempo ou idade, mas a maturidade que leva a sabedoria natural.

não quer dizer que os sujeitos integrantes, apesar de senti-la, consigam fazê-la ser percebida por agentes externos, apenas o Sr. Rinaldo e o Sr. Antonio (presume-se) que possuem esta habilidade, por meio da contação de experiências vividas, afinal só as conta quem as têm.

A Zona de Desenvolvimento Proximal¹⁶⁶ deve ser integralizada na organização pelo Sr. Rinaldo e Sr. Antonio, para que mais rapidamente o Sr. Dirceu e Simara adquiram a maturidade desejada. A reação das aprendizes entrevistadas e mesmo em outras ocasiões, fora do âmbito organizacional pode-se perceber a figura do herói¹⁶⁷ que retorna a casa, preenchida pelo Sr. Rinaldo.

4.3.2 Terceira visita à Vallontano

Na Vallontano não há empregados apenas os dois estagiários. O primeiro Fernando, denominado de Andrezza está a dois anos na empresa e faz pós graduação em vitivinicultura é do Rio Grande do Sul com dois cursos na Universidade de Verona sobre tecnologia e qualidade do vinho, ele diz: “meu bisavô tinha vinhedos, meu avô tinha vinhedos e acabou sendo um negócio de família mesmo. Meu bisavô sempre dizia que se tomasse água tinha que ser escondido porque o certo era tomar vinho”. O outro estagiário é o segundo Fernando denominado de Tizziani que está a um ano na empresa

Sou do Paraná e vim de cá para estudar porque nasci no meio, meu avô fazia vinho, e nossa família tem uma revenda de vinhos em Toledo e por isso eu sempre me interessei, sempre trabalhei com vinhos. Eu comecei mesmo na área comercial, atacado, varejo e vendas. E como eu sempre gostei e me interessei vim para cá para aprender mais da parte teórica e prática.

¹⁶⁶ ZDP é a distancia entre o nível de desenvolvimento real da solução independente de problemas, e o nível de desenvolvimento potencial determinado pela solução de problemas sob a orientação de um mais adulto (de Vygotski, página 63).

¹⁶⁷ O monomito de Campbell divide-se em três partes: a partida, a iniciação e o retorno com os conhecimentos e poderes que adquiriu.



Figura 79. Fernando Andreazza e Fernando Tizziane

Para Andreazza a Vallontano “é uma empresa familiar, com uma filosofia voltada a qualidade, não é nada em produção grande escala é mais cuidadoso, não é uma produção industrial, tem mais amor no que se faz”. Tizziane diz que o foco principal da organização é a qualidade final do produto, “não só pela pequena quantidade que a gente faz, mas até pra passar isso pro consumidor, essa filosofia e a idéia desse amor empregado na produção do vinho”. Para a Vallontano “não interessa produzir um milhão de litros e vender, mas sim primar uma boa qualidade para seu consumidor”. Relatam que os clientes que vêm até a empresa entendem a filosofia e o cuidado com que é feito o produto. Sabem que o brasileiro ainda não tem a cultura do vinho, mas aqueles que chegam a visitá-los têm um diferencial, e conseguem perceber a qualidade e o “amor de quem esta fazendo o que gosta de fazer”.



Figura 80. Vallontano

Tizziane diz que o Zanini sempre os acompanha ao parreiral conversando, e sempre está aberto a novas ideias e sugestões. Andreazza diz que Zanini é envolvido, flexível, troca ideias, procura estar sempre melhorando a produção, e que proporciona um ambiente interno confortável para tomarem decisões juntos.

A gente fala muito de **experiências**. Não temos temas, começa com o vinho que provamos, ai vai pra algum vinho francês, alguma cantina italiana que visitou, vai se misturando tudo é algo bem tranquilo (**Andreazza**).

Essa **divisão de experiências**, o interessante e intrigante da enologia é que pelo fato da enologia não ser uma ciência exata, cada safra é uma safra, o método de vinificação utilizado em uma safra pode ser diferente da próxima, cada uva é uma uva. Por isto essas conversas só aumentam o conhecimento da gente (Tizziane).

Explicam que na época da vindima eles também participam, às vezes têm que contratar outras pessoas e têm que ensinar alguns detalhes, por exemplo, até onde podem encher as caixas¹⁶⁸ com as uvas, e explicam também o porquê.

Quando o Zanini e eles vão fazer alguma degustação, ou se forem realizar um corte ou engarrafamento e têm amostras, se degusta e se debate. Vão experimentando e conversando, trocando idéias para decidir se fermentam mais, ou menos, ou tiram a casca, ou deixam mais tempo macerando. “Com a experiência adquirida ao longo dos anos, dá pra saber qual lembra tal safra, podemos fazer diferente, não vai dar pra fazer algo igual (Andreazza)”.

Tanto que aí volta na idéia de qualidade e proposta, do objetivo do vinho. Claro que o Luis que esta há mais tempo, então já tem uma idéia formada e **com mais experiência**. Para conseguir nas safras que a gente considera boas para vinificação uma boa expressão do sabor da uva (Tizziane).

Contam que fazem algumas anotações técnicas para o controle e as análises físico-químicas, as sensoriais são o Zanini quem faz, considerada uma parte mais filosófica. “nós temos um histórico dos vinhos que são produzidos, todos os vinhos tem um registro”. No entanto, o registro mental sensorial da degustação desses profissionais é bem aprimorado, mas para isso devem degustar, senão todos os que já foram produzidos, pelos menos aqueles que ainda existem desde que entraram na empresa. Portanto, o treinamento não deve ser somente explícito, o conhecimento objetivo do vinho por meio sensorial deve ser constantemente abastecido.

Eu sabia o que era um vinho Cabernet quando trabalhava com meu pai, mas não sabia que teria todo aquele ritual na degustação para saber o que tem no vinho, seja defeito ou qualidade. Então aprendi muito vindo para cá e com essa prática, degustando sempre e criando uma memória eu comecei a conseguir diferenciar essas coisas, um Merlot de um Cabernet (Tizziane).

O treinamento degustativo feito com Zanini aprimorou o paladar, olfato

¹⁶⁸ Se encher muito as caixas as uvas estouram e chegam fermentadas na vinícola.

e visão, o tato¹⁶⁹ é o que menos utilizam para isso a “espontaneidade dele, de falar, dividir as idéias, ter paciência para explicar” (Andreazza) ajudou os dois aprendizes. Tizziane completa que admira

a **coragem** (do Zanini), que trabalhava no banco, mudou a filosofia dele, não tem nada a ver com vitivinicultura, saiu de um universo seguro e arriscou com algo que não tem nada a ver com o que vivia [...]e a espontaneidade também. A divisão de tarefas “vamos lá, vamos degustar, fazer um corte, ver o parreiral”. Até pra ampliar a visão como enólogo, como elaborador de vinho, vinhateiro, pois ele não gosta de ser chamado de enólogo. Acho que essa união que faz a diferença. Que ela vai estar dentro da garrafa depois.

Comentam que a Ana Paula e a Talise também estão sempre envolvidas, mas a função deles fica mais perto das atividades do Zanini, mas na hora de degustar para decidir todos fazem juntos. Exemplifica dizendo: “nos achamos que o vinho esta com a acidez elevada, você acha isso? ‘pra mim esta bom assim’; elas acabam participando disto também”. Acreditam que as mulheres mostram-se mais sensíveis aos detalhes de aromas e sabores. Acreditam também que gostar do que faz e ser dedicado é indispensavel para ser enólogo.

É muito gratificante você se **dedicar e dar essa vontade e essa paixão**, aí quando chega o vinho pronto e você acompanhou o processo, é como um filho. Quando ainda esta fermentando, e você fala “este vinho quando estiver pronto vai lembrar isso”, e aí depois de um ano quando você está com a família/namorada degusta e sente o aroma do vinho e vê que deu tudo certo e sabe qual é o caminho. Eu acredito que além da vontade é a paixão e a dedicação. Prática mesmo, estar trabalhando com isso e ter um feedback, gratificação. Na enologia tem que ter experiências práticas, só ler um livro não adiantaria muito. O vinho está no sangue, então porque não produzir o vinho da família Tizziane, por exemplo? E eu acho que esse resgate vai ser muito importante e interessante, não só como aprendizado mais como filosofia de vida também. Por isso, quando comecei aqui pensei que aprenderia muito por ser uma vinícola familiar, eu sonho em ter uma vinícola e ter meu próprio vinho com o foco na qualidade e no que terra dá. É claro que a uva que dá no Paraná é totalmente diferente da uva que dá aqui, mais porque não buscar o *terroir* do Paraná? (Tizziane)

¹⁶⁹ Trata da estrutura do vinho: “esse vinho me encheu a boca, me da vontade de mastigar”, que seria um vinho com extrato seco elevado, tem alta concentração de pólfenois e tanino, o tato entraria no paladar (Tizziane).

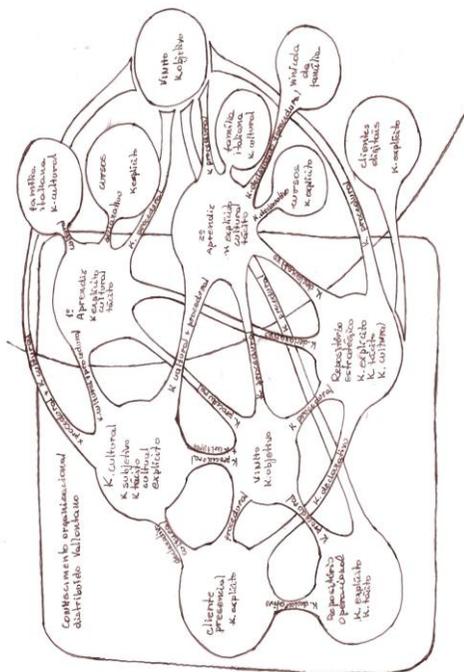


Figura 81. Conhecimento Organizacional Distribuído- Vallontano

Andreazza diz que para aprender tem que ter atenção, concentração e observação. Quando se falou da memória, que sem ela não teria registro do que se observou Tizziane comenta: “eu não tinha tanta memória, mais me lembro de degustações com meu avô na infância”. Andreazza comenta que “acho que você acaba trazendo mais habilidades da vida pro trabalho, porque se você for criar essa habilidade só no trabalho ela só será utilizada aqui”, quando foi perguntado se a habilidade de memorizar já existia antes do trabalho. E nesse caso ele está correto, pois falam que tem as mesmas ações sensoriais fora do trabalho, com qualquer outra coisa.

A partir das transcrições realizadas das entrevistas pode-se realizar o Conhecimento Organizacional Distribuído (Figura 83) identificando que o Zanini é o Repositório Cultural, tanto quanto é o agente de aprendizagem.

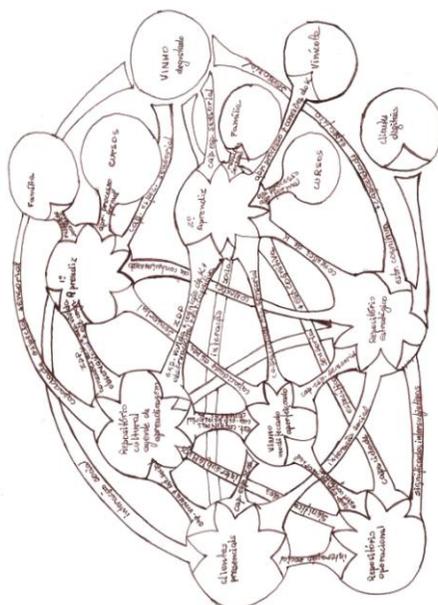


Figura 82. Fluxo de Aprendizagem Individual e Organizacional- Vallontano

Fica bem claro o papel de herói¹⁷⁰ do Zanini, para os dois aprendizes, a cumplicidade entre os três, aparecendo uma Zona de Desenvolvimento Proximal (Vygotski, página 63) que tem dado resultados interessantes, como diz Tizziane “três cabeças pensam melhor do que uma”.

Os dois aprendizes possuem conhecimento explícito em mestrado e especialização, portanto, o construto é bastante formalizado, porém admitem que sem experiência prática efetiva, isso de nada adiantaria. Os dois possuem, também, o conhecimento tácito e cultural, sendo o último transmitido pelo Zanini a partir de: contação de história, narrativas de experiências vividas (Skinner, página 61), mudança de estrutura cognitiva (Bruner, página 65) e conexões de conhecimento (Cross, página 59), contidos na figura 88.

Continuando a metáfora da jabuticabeira, acredita-se que os dois aprendizes são as sementes que irão espalhar a cultura terrorista e

¹⁷⁰ A Jornada do Herói de Campbell fala do herói que fez uma jornada; passa por muito sofrimento, encontra aliados e inimigos; anda por lugares sombrios e no fim atravessa um portal mitológico, quando recebe um tesouro; um conhecimento; sendo a apoteose, a celebração. O vídeo “Vinhos de Chinelo” também apresenta muitos heróis.

colaborativa da Vallontano, portanto terão muitos frutos.

É visível a formação da organização com Talise como repositório organizacional e Ana Paula como repositório estratégico, formando uma triangulação que tem como suporte a perspectiva cultural de Argyris, quando constroem a realidade organizacional baseadas em crenças e emoções. Os aspectos afetivos entre os três e os aprendizes facilitam a formação do sistema de conhecimento organizacional. Os gestores têm uma relação direta com os dois aprendizes, nenhum é intermediário, portanto os dois possuem a mesma carga subjetiva e estão predispostos a aprender. A participação do grupo em atividades degustativas tem aperfeiçoado a percepção sensorial necessária a todo enólogo e grupos da vitivinicultura.

4.3.3 Terceira visita à Cristofoli

Na Cristofoli não há funcionários, como já relatado anteriormente, assim a entrevista fica restrita a mãe de Bruna, a Sra. Maria de Lourdes, ao filho mais novo Lorenzo e ao pai de Lorenzo que não se pode aprofundar a entrevista da última vez.



Figura 83. Lorenzo, Maria de Lourdes e Lorenzo Cristofoli

Maria de Lourdes começa falando sobre o que estão fazendo no momento “Agora é uma vinícola também voltada ao turismo”, justamente porque o vinho está ligado com a gastronomia, assim eles estão fazendo cursos para receber pessoas, de como colocar a mesa, de ter higiene com os alimentos, de aprimoramento do paladar tomando outros vinhos. Estamos aprendendo num outro universo, conversando com pessoas do mesmo ramo.

Lorenzo fala da dedicação da filha “ela é tecnicamente muito rígida”. A competência da Bruna é toda na parte técnica da vinificação, desde a hora para colheita até colocar os produtos e quantidades corretas para produzir o vinho, ela está transmitindo tudo o que sabe e o que está

aprendendo conversando no dia-a-dia. “O meu marido que é mais velho ele tende a ser mais duro para mudar para aprender [...] os homens demoram mais para se convencer”. Loreno admite que tiveram muitos atritos, afinal ela achava que tinha que mudar tudo que ele aprendeu “das sabedorias antigas”. “A gente briga muito, mas a gente se ama”. No entanto, hoje ele diz “to aceitando porque realmente a gente percebeu que funciona. Ela me mostrou que o foco da coisa não era o que eu fazia”.

A Cristofoli vende mais o vinho de mesa e aos poucos pretendem mudar, inclusive a condução das vinhas para espaldeira, este é o foco que Loreno mudou em virtude dos estudos da filha. Relata que o projeto da Bruna é fazer espumante, porque acredita que o Cabernet, atualmente muito plantado na região, não é adequado para a umidade da serra “o Merlot é um pouco melhor, o potencial mesmo é mais para uvas brancas, para fazer espumante por causa da acidez”. Depois de plantadas as novas vinhas demorariam três anos para produzir, por isso esta troca terá que ser programada.

Loreno relata que a Cristofoli produz uvas para suco e vinho de mesa com a varietal Isabel, nestes parreirais não pretendem mexer, porque o mercado ainda é grande, mas nas outras variedades pretendem fazer a conversão. Consideram como diferencial o atendimento familiar e os vinhos jovens, o leve pronto para tomar, não temos vinhos encorpados. No micro clima da Cristofoli a uva amadurece mais cedo, é mais doce porque pega as noites curtas e o dias longos de verão, tem menos umidade porque o solo tem mais pedregulho, estas características originam um vinho mais jovem.

Aprenderam a saborear o vinho e a distingui-lo com a Bruna, para os antigos, a uva sempre dava o mesmo sabor, e isto hoje não é verdade. Assim, Bruna os incentiva a perceberem as diferenças, aprimorar o paladar, por isso Loreno sugere que quem aprender deve tomar todos os tipos de vinhos de outros produtores.

Loreno conta que desde pequena ela era companheira dele, ela ia com ele em todos os lugares, assim ela sempre conversou com pessoas do ramo. Rinaldo já falava com ela sobre isso desde que ela tinha uns sete anos, ele sempre a incentivou. Mas ela sempre teve esta paixão, “a gente sentia isso”.

Ao ingressar na Rota das Cantinas Históricas, abriram-se as portas para a família, afinal como diz Loreno, “tinham o privilégio de morar aqui e de poder atender a um público que exige cada vez mais”. Quando optaram

por atender o turista tiveram que optar por produzir varietal, mas quem toma varietal é conhecedor e exige que as vinícolas se aperfeiçoem, e isto só foi possível com a ajuda da Bruna, mas eles percebem que os filhos tem orgulho do que os pais fazem.

Sobre a Bruna Lorenzo relata: “ela adora muito o trabalho que faz, muito conhecedora do vinho, muito comunicativa” ela gosta de dar aula de degustação. Não cansam de dizer que ela é muito dedicada.

Lorenzo tem quinze anos e irmão de Bruna, foi ele que ajudou a Bruna a fazer o site da Cristofoli, mas o começo do projeto foi realizado pelo Waldir Bem. Bruna queria que o site transmitisse que a Cristofoli é “uma empresa familiar e que já vinha de anos a tradição de fazer vinhos em nossa família”. Conta que também faz as notas fiscais quando a Bruna viaja, ajuda na safra e na vinificação, “eu participava com ela nas fermentações e ela ia me guiando [...] eu observo muito a Bruna e com isso eu aprendo. O que e faço errado ela me corrige, o pai e mãe também vão me ensinando. E no futuro eu espero ser um bom enólogo. Sempre me baseando na minha irmã”.

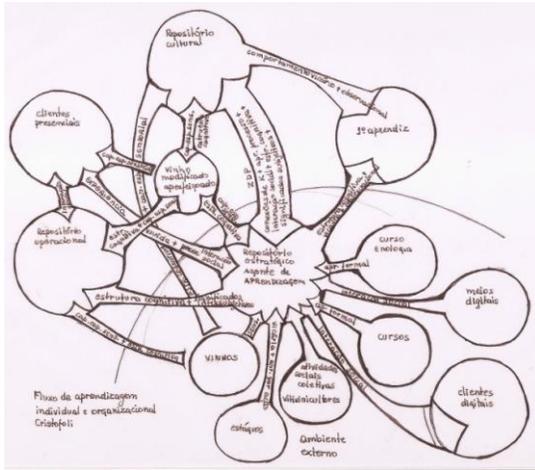
Lorenzo afirma que admira na irmã: as idéias; as conquistas; como faz o vinho e “como atura o pai”. Diz que ela consegue convencer o pai que é muito impaciente, ela consegue unir a família para trabalharem e resolverem os problemas e que ela tem facilidade de conversar com pessoas mais velhas. Para ele aprender acha que ouvindo e depois escrevendo, mas quando pergunta também aprende, mas com a irmã aprende vendo o que ela faz, e perguntando.

Maria de Lourdes afirma “ela é muito curiosa ela quer saber tudo. Desde pequena ela falava que queria ser uma pessoa que soubesse de tudo”, participa de tudo, diferente dos jovens da idade dela que não levam nada a sério. Lorenzo e Maria de Lourdes comentam sobre a viagem que a Bruna está fazendo para Alemanha, admirando a coragem dela de ter ido sem dominar o alemão, para um lugar desconhecido e sozinha. Quando ela retornar, no fim do ano, eles estarão fazendo o segundo Festival do Espumante da paróquia do local, o que demonstra a atividade colaborativa e participativa da família na comunidade local.

A partir da entrevista descrita acima foi possível detectar que a agente de aprendizagem (repositório estratégico) realmente é a Bruna, mas que ela também é um agente aprendiz do pai e da comunidade que está inserida. A relação do Sr. Lorenzo com ela é de muita troca, a cultura enraizada e as crenças (conhecimento subjetivo) que possui tenta fazer com que ela as perceba, por meio de atitudes de quem gosta da terra. Bruna por sua

mudanças cognitivas dos pais da Bruna, a partir da aprendizagem da filha, que proporcionou a reconfiguração do conhecimento preexistente na família, os quais aperfeiçoaram as habilidades e consequentemente ocorreu mudanças de atitudes dos integrantes, proporcionando uma construção conjunta de significados com conotações afetivas, esta construção já foi evidenciada na Perspectiva Cultural de Argyris.

Figura 85. Fluxo de aprendizagem organizacional e as possíveis técnicas de aprendizagem-



Cristofoli

Verifica-se também que o considerado aprendiz dessa organização é o Lorenzo, pois ainda não tinha tido nenhuma atividade anterior as acima citadas. Este, por sua vez, tem aprendido por comportamento vicário, observacional e por meio da Teoria da Instrução de Bruner, obviamente aplicada intuitivamente na mudança de modelos mentais, trazendo como agente (novamente) a heroína¹⁷². Para melhorar o entendimento do fluxo foi realizada a figura 85 anterior, a partir delas pode-se encontrar semelhanças nas organizações, deste construto comum será realizado o próximo diagrama.

4.3.4 Codificação de padrão da terceira visita

Com base nos relatos acima, realiza-se uma listagem das habilidades e atitudes dos agentes de aprendizagens relacionadas pelos agentes aprendizes, as coincidentes nortearão outra relação, desta vez com as habilidades e atitudes descritas como próprias dos *design thinkers*.

¹⁷² Heroína refere-se a Jornada do herói de Campbell.

Quadro 32. Ficha de habilidades e atitudes dos agentes de inovação e de aprendizagem

Agente de inovação	Rinaldo	Zanini	Bruna
Habilidades e atitudes	Adaptável, sensorial, visão ampla do mundo Disseminador de conhecimentos, Gerência negócios, Contador de histórias, Intuitivo, Observador, Visão de futuro, Motivador.	Criador da filosofia da organização Apaixonado pela cultura do vinho, Contador de histórias, Criativo, Assumi riscos, Experimental, Comunicativo, Artista, Observação empática,	Observadora, experimental, Visão de futuro Curiosa Comunicativa Criativa Polivalente
Agente de aprendizagem Habilidades e atitudes	Contador de história Visionário Conhecedor Comunicativo Motivador Projeta sonhos Planta sonhos Envolvido Envolvente Amor pelo que faz Contribui com a comunidade Passa emoção	Amor pelo que faz Aberto Comunicativo Envolvido Flexível Contador de história Compartilha Experiente Espontâneo Paciente	Dedicação Técnicamente rígida Curiosa Comunicativa Ensina conversando Ensina mostrando Companheira Paixão pelo que faz Conquista o que quer

A partir do quadro 32, acima, consegue-se saber averiguar quais são as habilidades conseguidas pela pesquisa de campo confrontando com a pesquisa bibliográfica.

Quadro 33. Ficha de relação de habilidades e atitudes- Parâmetros encontrados na pesquisa de campo com a pesquisa bibliográfica

Habilidades e atitudes dos agentes de inovação e agentes de aprendizagem	Habilidades e atitudes mais citadas dos design thinkers
Habilidades: Contador de história Paixão/amor pelo que faz Compartilha conhecimentos (ensina) Comunicativo Experimental Visionário	Habilidades: Contador de histórias Gestor em equipes multifuncionais Contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais) Performance funcional(experimental) Visionário
Atitudes: Curioso Criativo Observador empático Flexível Motivador	Atitude: empática, objetiva, curiosa, perspicaz,
Intuitivo Assume riscos Polivalente	Toma decisões Otimista Desenvolve sensibilidades Criativo

A próxima etapa será destinada a comparar as habilidades e as atitudes em comum e relacioná-las com as técnicas de aprendizagem que poderiam ter sido usadas pelos agentes de aprendizagem na pesquisa de campo.

Quadro 34. Ficha da relação entre técnicas de aprendizagem e habilidades e atitudes

Técnicas de aprendizagem		Habilidades	Zanini
Teoria instrucional de Gagne	Capacidade especial sensorial	Experimental Desenvolver sensibilidades perceptivas Contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais).	Curiosidade Criativas Observador empático Paixão/amor pelo que faz
Teoria de aprendizagem significativo de Ausubel	Aprendizagem formal	Contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais) Comunicativas	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz Paixão/amor pelo que faz
Aprendizagem situado de Lave	Interação social	Compartilha conhecimentos (ensina) Intuitivas Comunicativas Performance funcional (experimental)	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz Paixão/amor pelo que faz
Teoria cognitiva de Bandura	Observacional	Desenvolver sensibilidades perceptivas Intuitivas Comunicativas Performance funcional (experimental)	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz Paixão/amor pelo que faz
Teoria da instrução de Bruner	Mudança da estrutura conceitual	Contador de história Paixão/amor pelo que faz	Curiosidade Criativas Observador empático
Teoria experiencial de Roger	Relações sociais	Comunicativas Desenvolver sensibilidades perceptivas Intuitivas Performance funcional (experimental)	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz Paixão/amor pelo que faz
Adultos aprendizes de Cross	Conexões de conhecimento com o cotidiano	Desenvolver sensibilidades perceptivas Compartilha conhecimentos (ensina) Contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais) Assunção de riscos Comunicativas Performance funcional (experimental) Visionárias	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz
Teoria Androgogia de Knowles	Aprendizagem do processo	Performance funcional (experimental) Visionárias Gestor em equipes multifuncionais Comunicativas	Curiosidade Criativas Observador empático Motivacionais Perspicaz
Teoria da instrução de BruTeoria do condicionamento operante de Skinner	Condição-mento	Comunicativas Tomada de decisões	objetivas, Motivacionais Perspicaz
Teoria comportamentalista radical de Skinner	Experiência vivida	Contador de história Comunicativas Desenvolver sensibilidades perceptivas Contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais)	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz Paixão/amor pelo que faz

Perspectiva de tomada de decisão e adaptação organizacional	Operação padrão	Comunicativas Performance funcional (experimental)	Objetivas, Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz
Perspectiva de aprendizagem por ação Revens	Aprendizagem por ação	Visionárias Comunicativas Performance funcional (experimental)	Motivacionais Perspicaz Curiosidade Criativas Otimista Observador empático Flexível
Perspectiva cognitiva e de conhecimento de Levit e March	Cognição refletida em normas	Gestor em equipes multifuncionais Visionárias	Objetivas, Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz
Perspectiva cultural de Argyris	Significados intersubjetivos	Desenvolver sensibilidades perceptivas Compartilhar conhecimentos (ensina) Contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais) Contador de história Comunicativas Performance funcional (experimental) Visionárias	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Paixão/amor pelo que faz
Teoria da instrução de Bruner Teoria do condicionamento operante de Skinner	Condicionamento	Comunicativas Tomada de decisões	Objetivas, Motivacionais Perspicaz
Teoria comportamentalista radical de Skinner	Experiência vivida	Contador de história Comunicativas Desenvolver sensibilidades perceptivas Contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais)	Curiosidade Criativas Observador empático Flexível Motivacionais Perspicaz Paixão/amor pelo que faz

Após as pesquisas *in loco* e a codificação de padrão, é necessário realizar um diagrama conceitual comparativo, o qual irá sintetizar as relações encontradas na realidade empírica. O diagrama conceitual comparativo é uma representação mental do território investigado. Após as coletas de dados, este diagrama é mais preciso e representa, com maior detalhamento, as relações sociais que ocorrem nas realidades empíricas pesquisadas, ampliando e redimensionando essas relações.

4.4 DIAGRAMA CONCEITUAL COMPARATIVO FINAL

O objetivo deste diagrama é auxiliar a pesquisadora na discussão dos resultados e no delineamento do sistema de integração do conhecimento. Este sintetiza as relações das organizações colaborativas referenciais pesquisadas durante a aprendizagem na inserção da inovação.

As organizações colaborativas da vitivinicultura possuem características familiares, sendo a estrutura organizacional constituída na sua íntegra por membros que possuam entre si relações familiares. Elas têm uma história cultural enraizada, proveniente dos imigrantes italianos, os quais trouxeram conhecimento subjetivo, tácito e cultural.

A pesquisa realizada pode registrar algumas informações importantes destas organizações, a partir de fatos já consumados, que foram descritos

em detalhes não precisos, mas relevantes. A carga emocional específica do momento se perde, porém a imagem instalada na memória dos sujeitos pode ser explicitada e comparada com as memórias dos outros sujeitos envolvidos. Desta forma é que se pode formular o resultado.

Observou-se que os sujeitos das organizações colaborativas desenvolvem visões e ações compartilhadas, que se fixam em estruturas ou procedimentos, mas nas organizações mais jovens não são aplicadas. Percebeu-se que a construção da normatização dos procedimentos, realizada pela organização que tem 35 anos, foi criada após terem tido problemas com a primeira sucessã. No entanto, estes procedimentos já estavam estabelecidos na mente de muitos funcionários e dirigentes e provavelmente não condiziam com os modelos mentais criados na mente dos sujeitos, em alguns dos quais o processo de esquecimento teve de ocorrer para possibilitar a “nova” aprendizagem. Outros tiveram de ser dispensados por não conseguirem adaptar-se.

O impacto foi menor nesta organização porque o ucessor foi um membro da família com codinome de herói. Naqueles cujos procedimentos puderam ser modificados “o herói” utilizou contação de história, afeição e carisma. Outro facilitador foi o pequeno número de integrantes da organização, pois todos puderam participar dos processos psicológicos e socializadores¹⁷³ para as mudanças necessárias.

Obviamente, não há registros físicos desses processos, quando muito são registradas as conclusões a que chegaram e as ações a serem realizadas. Dificilmente os resultados não quantitativos destas ações são explicitados.

Também não foi possível verificar como revisam e modificam as normas e valores, quando um erro é detectado, pois apenas uma pessoa relatou que a identidade da organização não corresponde com a filosofia da empresa, mas acham difícil modificá-la no momento. As outras pessoas não detectaram nenhum erro, mas também não tem nenhum método de verificação qualitativa, apenas quantitativos em relação à comercialização, com o aumento da procura por seus produtos.

¹⁷³ Modelo de Integração do Conhecimento dos “4is” divide em processos psicológicos e sociais (CROSSAN; LANE e WHITE, 1999).

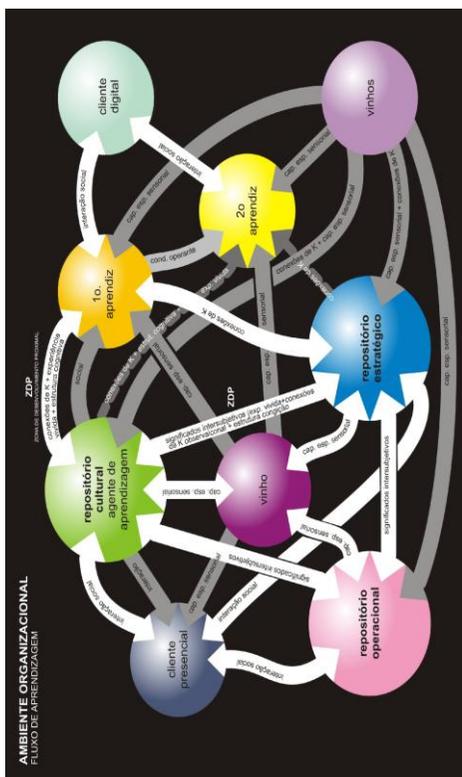


Figura 87. Diagrama Conceitual Comparativo – Aprendizagem individual e organizacional e suas respectivas técnicas de aprendizagem.

O vocabulário específico é conseguido a partir de processos psicológicos de interpretação de ideias, para em seguida integrá-lo e institucionalizá-lo, por meio do processo social de interconexão de crenças e valores com conotações afetivas, determinados na figura 93, a seguir, de significados intersubjetivos, que ligam a tríade.

Para que isto ocorra, a tríade deve saber utilizar as habilidades de: desenvolver sensibilidades perceptivas; compartilhar conhecimentos (ensina); contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais); contador de história; comunicativas; *performance* funcional (experimental) e visionárias. Devem ainda utilizar ações de: curiosidade, criatividade, observador empático, flexível, motivacional e ter atitudes que demonstram a paixão/amor pelo que faz. Sem esta formação, a organização se fragiliza e pode romper os laços afetivos e emocionais. A estrutura que interliga a tríade deve ser cotidianamente amadurecida, pois é ela que dinamiza as

percepções, as crenças, os valores e as emoções da tríade, ou seja, internaliza os conhecimentos subjetivos num acordo mútuo e os transforma em conhecimentos culturais da organização. Não é um acordo comum, pois não se faz comunicação verbal, mas se percebe e se aceita.

A zona de desenvolvimento proximal principalmente entre o repositório estratégico e o cultural deve estar sempre em funcionamento, porque esta relação fortalece a filosofia da organização e fará com que ela seja cada vez mais integrada. Como disse uma das entrevistadas, os sujeitos percebem se há união ou não na tríade, e o que a tríade sente pela organização. Sendo assim, o que é internalizado pela tríade será institucionalizado na organização. Se o gestor que unifica as duas funções este deve possuir os conhecimentos, habilidades e atitudes internalizadas para cumprir os dois papéis. Isto é possível desde que ele tenha o conhecimento cultural e o subjetivo evidenciados, pois o tácito e o explícito seriam coincidentes.

Esta ZDP necessita de diferentes técnicas de aprendizagem, tais como: conexão de conhecimentos, de interação social, mudança de estruturas cognitivas, experiência vivida. Para isso exige-se um amadurecimento, pois sem cultura vivida não existe experiência suficiente para atingir a carga cultural necessária, com os anos, porém, ela será internalizada. As habilidades necessárias são: contador de história; comunicativas; desenvolver sensibilidades perceptivas; contextualização (metáforas, analogias, como argumento ou repertório para formação de mapas mentais); visionárias compartilha conhecimentos (ensina); intuitivas; performace funcional (experimental), paixão/amor pelo que faz e assunção de riscos. Quanto às atitudes são: curiosidade; criativas; observador empático; flexível; motivacionais; paixão/amor pelo que faz; perspicaz. Ou seja, todas as elencadas.

Pode-se afirmar que quem desempenha este cargo é mais difícil de ser substituído, ou mesmo de ser encontrado nas organizações. Na pesquisa realizada encontrou-se apenas um completo para ocupar este cargo, mas que está em fase de sucessão, seu provável sucessor ainda não tem as principais características.

Uma outra ZDP deve ocorrer, ou entre o repositório cultural, ou o estratégico, ou mesmo com ambos, ligando-os ao agente de vendas, neste caso o agente aprendiz, porque a filosofia da organização deve ser institucionalizada tanto internamente quanto externamente, se isso não for realizado por estes repositórios a mensagem não chegará da mesma

maneira com que eles a percebem, já que esta não é internalizada pela linguagem escrita, apenas superficialmente verbalizada, mas percebida. Esta ligação também deve ocorrer entre o repositório operacional e o agente de vendas, é a mais comumente encontrada, pois os procedimentos são os conhecimentos declarativos que, portanto, são explicitados.

Utilizam formas de aprendizagem vicárias, ou seja, observacionais que necessitam que seus agentes possuam certas habilidades como: sensibilidades perceptivas, comunicativas, intuitivas; *performance* funcional, apoiada em atitudes de curiosidade, criativas, de observador empático, flexível; motivacional; perspicaz; que demonstra amor e paixão pelo que faz.

A tríade é unida por valores emocionais e funcionais, o fruto do trabalho conjunto é o artefato, neste caso o vinho, considerado o conhecimento objetivo da organização. Como necessitam estar atualizados precisam degustar vinhos de outras organizações. Este aprendizado necessita que todos tenham o que Gagne denomina de capacidade especial sensorial que exige habilidades para experimentar, desenvolver sensibilidades perceptivas, contextualizar, a fim de formalizar na memória as relações sensoriais por meio de analogias e experimentos. Deve possuir atitudes de curiosidade, criativas, de observadora empática e ter paixão e amor pelo que faz. Além disto, precisa realizar mudança da estrutura cognitiva, que fortaleça a aprendizagem das percepções. Será, então, necessário utilizar as habilidades de contador de histórias, comunicativas, assunção de riscos de perceber as características do vinho degustado, de maneira correta; com atitudes flexível; motivacional e perspicaz.

Quando tem ligação com os clientes, a tríade deve fazer com que o conhecimento procedural e cultural os encantem e, depois, o utilizar o conhecimento declarativo para fechar o negócio. Os dois primeiros conhecimentos necessitam da utilização da técnica de exposição das experiências vividas organizacionais e pessoais e da técnica de interação social para serem eficientes, ou seja, necessitam utilizar habilidades de compartilhamento de conhecimentos, de *performance* funcional, comunicação, intuitivas; de contador de histórias; de desenvolver sensibilidades perceptivas; de contextualização. Para isto, precisam demonstrar atitudes de curiosidade, criativas; de observadora empática; flexíveis; motivacionais; de paixão pelo que fazem e serem perspicaz.

O cliente tem de degustar o vinho, como um conhecimento objetivo que

é, desta forma o acompanhante desta ação deve utilizar a técnica de capacidade especial sensorial, e se isso não for suficiente, deve utilizar a aprendizagem por conexões de conhecimentos. O agente deve ter habilidades comunicativas, de desenvolver sensibilidades perceptivas, de contextualização, e de compartilhar conhecimentos e, se caso isso não seja suficiente, deve assumir riscos, ativar a *performance* funcional e a visionária, e demonstrar atitudes de curiosidade, motivação, de paixão pelo que faz; flexível, acionando sua atitude de observador empático; perspicaz e criativa para encantar o cliente.

Lembrando-se que os clientes digitais são mais difíceis de encantar. Então o agente deve ser mais perspicaz e mais rápido nas suas abordagens, mediante recursos disponíveis tornar o relacionamento mais amigável possível, procurando particularidades que sejam possíveis de serem utilizadas pelas técnicas de conexões de conhecimento. Nessas ocasiões percebe-se que os aprendizes aprenderam, senão o todo, pelo menos as partes identificadas nos repositórios. Ou seja, o *feedforward* ocorre de fato, pelo *feedback* pode-se verificar o que tem sido aprendido, mas não pôde verificar os impactos causados na organização com esta pesquisa de campo.

Após essa descrição, e com o término da pesquisa de campo, pode-se partir para a discussão dos resultados encontrados e realizar a proposta do Sistema Integração do Conhecimento Organizacional, o que será feito no capítulo seguinte.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Pode-se ver pela pesquisa realizada que as organizações colaborativas referenciais, possuem uma característica diferenciada. Se a organização é familiar percebe-se pela denominação do seu herói. O herói está intimamente ligado com todas as ações da organização, fomenta nelas atitudes que lhe dão flexibilidade, pois toma decisões, assume riscos, possui visão de futuro e grande credibilidade.

A primeira ação da pesquisa consiste em identificar os Repositórios de Conhecimento¹⁷⁴ em cada uma das organizações. Os repositórios podem ser estratégicos¹⁷⁵ e operacionais¹⁷⁶. No entanto, encontrou-se nas organizações um terceiro repositório, o herói, denominado de repositório cultural¹⁷⁷, que possui conhecimento tácito¹⁷⁸ e conhecimento cultural¹⁷⁹, os quais podem ser disseminados por meio das habilidades dos sujeitos.

Phillips e Sackmann (apud CHOO, 2003) dividem o conhecimento cultural¹⁸⁰ das organizações em quatro tipos, o que ficou evidente em duas organizações de referência pesquisadas. Na primeira organização, o repositório cultural detém o conhecimento axiomático (os porquês) e o conhecimento de diretório (as relações de causas e efeitos). O repositório estratégico detém o conhecimento- receita (recomenda ações) e o conhecimento de dicionário (descrições comuns). Na segunda, o repositório cultural detém o conhecimento de diretório e de receita e o repositório estratégico, o axiomático e o de dicionário. Portanto, o repositório cultural encontra-se dividido em razão da necessidade de sucessão. Dessa forma, nas duas organizações referenciais, o repositório cultural e o estratégico futuramente serão representados por uma pessoa,

¹⁷⁴ Repositórios de conhecimentos armazenam os valores culturais, crenças, regras de um povo ou organização, por meio de mitos, músicas, danças, rituais e artefatos culturais (McENROY, 2003).

¹⁷⁵ Repositórios estratégicos são sujeitos que possuem conhecimentos para implementar ações que ajudarão a cumprir os objetivos da organização, por meio do equilíbrio das habilidades e recursos com as oportunidades encontradas no ambiente externo (BATEMAN; SNELL, 2006).

¹⁷⁶ Repositórios operacionais são sujeitos que possuem conhecimentos para realizar as tarefas por meio de processos e procedimentos específicos.

¹⁷⁷ Repositório cultural é o sujeito que tem a memória institucional da organização, originária da interpretação da realidade vivida, enraizada nos conhecimentos tácitos e culturais dos sujeitos formadores da organização (ROBBINS, 2005).

¹⁷⁸ Conhecimento tácito está distribuído na experiência do sujeito, pode-se ensinar e compartilhar, a partir de exemplificações, pois a linguagem não é suficiente para seu entendimento

¹⁷⁹ Conhecimento cultural são as crenças formalmente articuladas e compartilhadas (aceitas como verdades).

¹⁸⁰ Figura 27.

o que é viável.

Por conseguinte, conclui-se que o repositório cultural engloba o conhecimento tácito e o cultural. Verificou-se que é evidente também o conhecimento subjetivo. Acredita-se que ele deva ser incorporado pelo gestor/repositório cultural, pois é no conhecimento cultural¹⁸¹ que está inserido o que a organização é de fato, como as coisas são feitas e qual a atitude que se deve ter em determinada ação, ou seja, é por meio dele que é instalada a Cultura Organizacional. Nas três organizações referenciais, o conhecimento subjetivo está evidente apenas nos repositórios culturais e, portanto, são eles os responsáveis pela institucionalização da cultura da organização, e também como memória organizacional institucionalizada¹⁸².

Contudo, no repositório estratégico evidenciam-se partes do conhecimento cultural, o qual poderá ser detido completamente, ou em parte, pelo repositório estratégico. Acredita-se que esta seja a visão de McElroy (2003), pois o autor suprimiu o repositório cultural da teoria que defende, no entanto, este repositório é importante para as organizações colaborativas, pois é ele que sustenta as relações sociais e psicológicas do grupo. Se não há um sujeito que tenha essa responsabilidade específica na organização, deve haver pelo menos alguém que detenha o conhecimento subjetivo.

O conhecimento explícito (conhecimento codificado e amplamente disseminado) e o conhecimento tácito são necessários ao estrategista, pois este precisa estar também baseado em fatos para diminuir os riscos na tomada de decisão. Se o repositório estratégico engloba o conhecimento subjetivo também deve saber adequar os dados explícitos às crenças enraizadas na organização. Isto não foi possível averiguar nas organizações referenciais, pois em todas ainda há o repositório cultural. Percebeu-se pelas atitudes tomadas por eles, ao inserirem a inovação, que são eles os tomadores de decisão, ou pelo menos os que têm influência nas decisões.

Em duas organizações os repositórios estratégicos referenciais da vinicultura eram enólogos, as quais como se verificou são responsáveis

181 Conhecimento cultural não codificado depende da predisposição perceptiva dos sujeitos para ser percebido e acreditado (tomar crença).

182 Robbins (2005) afirma que a cultura organizacional está internalizada nos repositórios de conhecimento da organização o que é fato, mas acredita-se que os repositórios são fruto de um conhecimento cultural instalado na comunidade e que esta tem influência direta nos conhecimentos adquiridos pelos sujeitos e pela organização.

pela disseminação do conhecimento procedural¹⁸³ da produção do vinho e por isso necessitam saber-fazer. Em uma única organização o repositório estratégico trata do setor comercial e da imagem da organização, e não da produção. Responsável pela produção é o repositório cultural.

O repositório operacional detém o conhecimento dos procedimentos já explicitados, por isso possui o conhecimento tácito e o explícito bem delineados. O conhecimento operacional¹⁸⁴ é organizado e disseminado pelo conhecimento declarativo. Nas organizações pesquisadas são sujeitos especializados, sistemáticos, responsáveis pela área financeira da organização.

O conhecimento embutido em artefatos, ou construtos, para sociedade industrial, serviços na sociedade da informação e provavelmente conhecimentos na sociedade do conhecimento, é denominado de conhecimento objetivo. É ele que motiva o comportamento colaborativo. O conhecimento objetivo para as organizações colaborativas referenciais da vitivinicultura é o vinho, com filosofia *terroirista*.

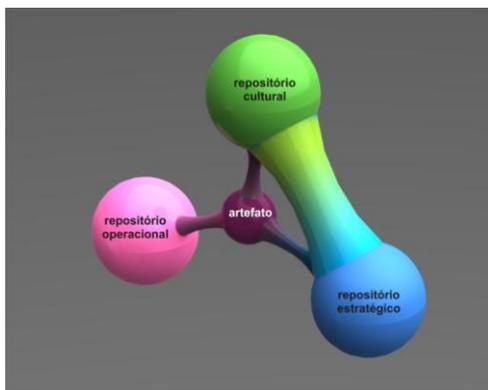


Figura 88. Repositórios e o artefato no modelo de gestão organizacional que integra conhecimento

A figura 89, acima, demonstra os três repositórios, sendo que o estratégico e o cultural podem estar unidos numa única pessoa. Esta, porém, deverá deter o conhecimento subjetivo, tácito, cultural e explícito.

¹⁸³ Conhecimento procedural é aquele que por ser tão executado torna-se automatizado e difícil de ser verbalizado; por isso é aprendido pela observação.

¹⁸⁴ Conhecimento operacional é a atividade praticada repetidamente que tende a ser formalizada num padrão de procedimentos diferente para cada situação.

O Conhecimento Organizacional é construído pela interação dos membros da família e constitui-se de uma cultura imaterial da organização, que necessita ser externalizada para que a organização se diferencie e se torne competitiva. Por aí, pode-se entender como é realizada a aprendizagem organizacional¹⁸⁵ na integração do conhecimento da organização ao inserir a inovação.

As organizações mais jovens estão começando a codificar essas ações, praticamente no momento em que os agentes de aprendizagem estão integrando os conhecimentos nos grupos. Estas ações vão trazer mais tranquilidade aos processos de futuras sucessões de gestores e dos que são admitidos na organização (funcionários, estagiários), pois as rotinas explicitadas estarão à disposição, lembrando-se que estas auxiliam na produção e comercialização, e em relação aos fatos que possuem níveis quantitativos, mas a necessidade das organizações vai além da quantidade, e isso não é objeto desta tese.

O foco de interesse está na integração do conhecimento organizacional, voltado ao Processo Organizacional de Conhecimento de Snodew (McELROY, 2003), como se vê no quadro 14, quando se criou o modelo Sici. Pode-se agora verificar que, na fase de Integração do Conhecimento, se deve aplicar o Modelo Sici completo, ou seja, a socialização, interpretação, combinação e institucionalização.

5.1 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INTEGRAÇÃO DO CONHECIMENTO

O modelo de gestão organizacional que integra o conhecimento proposto possui algumas características dos componentes do sistema de integração pessoal do *design thinker* (MARTIN, 2009) e do pensamento do *designer* (JONES, 1978), como demonstrado no quadro 18. A partir da pesquisa realizada pode-se verificar o que ocorre, pode-se também pressumir quais mecanismos são usados para facilitar a aprendizagem.

É importante que os gestores da organização entendam que todo conhecimento deve ser integrado; primeiramente deve ocorrer a socialização que é o compartilhamento dos novos conhecimentos. Esta fase deve ser presencial, ou seja, deve contar com a participação do maior número dos integrantes da organização, devendo, o novo conhecimento, ser preparado para ser apresentado, preferencialmente no

¹⁸⁵ A aprendizagem organizacional interessa-se pela construção e utilização do conhecimento.

habitat natural da organização.

Nesta fase, o agente de aprendizagem deve usar às técnicas de aprendizagem da perspectiva cultural de Argyris para atingir os outros gestores/receptores e ajudá-los a realizar a mudança dos significados intersubjetivos, utilizando habilidade de comunicação, contextualização e compartilhamento de conhecimentos, com atitudes motivacionais, emocionais e criativas.

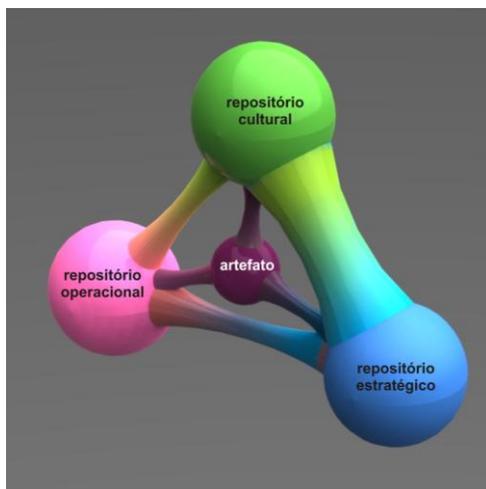


Figura 89. Estrutura de ligação entre os repositórios

As estruturas de ligação da tríade, apresentadas na figura 90, anterior, são os significados intersubjetivos¹⁸⁶, ou seja, a integração dos mapas cognitivos dos gestores, quando se desenvolve uma compreensão comum, normalmente um vocabulário, a partir de processos psicológicos de interpretação de ideias, para em seguida, haver a combinação e a internalização em cada indivíduo (Modelo Seci), devendo ocorrer a institucionalização deles, por meio do processo social de interconexão de crenças e valores com conotações afetivas.

Para que motive os outros integrantes¹⁸⁷ da organização, o agente de aprendizagem deve partir das técnicas de aprendizagem da Teoria de Instrução de Bruner que tem ação na mudança da estrutura cognitiva, ou mesmo da Teoria de Aprendizagem situado de Lave, que privilegia a

¹⁸⁶ Representada em forma tensionada demonstra que quanto mais esticada estiver, mais frágil é a ligação entre os gestores, sem relacionamento social (dentro e fora da organização) não há vínculo afetivo, e, portanto, não pode haver colaboração.

¹⁸⁷ Os integrantes da empresa foram representados na pesquisa como os aprendizes.

interação social, quando se pode usar a habilidade de comunicação para contar histórias, contextualizar, demonstrar paixão pela organização, ter atitudes flexíveis, intuitivas, criativas, de observador empático e perspicaz se necessitar utilizar sua performance funcional, quando deverá entrar na fase de **interpretação** que consiste numa demonstração de exemplos, e/ou na realização de protótipos que configurem a ideia desejada, de acordo com a exigência cultural dos integrantes.

Na fase de **interpretação**, formulam-se modelos que ajudem a expressar o que é o conhecimento a ser interpretado, por meio de analogias¹⁸⁸, metáforas, heurísticas (MARTIN, 2009), meios que demonstrem os aspectos tangíveis, o todo e as partes, reconhecendo os padrões, com objetivo de criar uma visão comum ao grupo. O agente de aprendizagem deve utilizar técnicas de aprendizagem da Teoria de adultos aprendizes de Cross na tentativa de realizar conexões do conhecimento em questão, com os fatos do cotidiano, reforçadas pelas habilidades do repositório de comunicação, contextualização, utilizando atitudes motivacionais, para desenvolver atitudes de sensibilidades perceptivas, criativas e de curiosidade do grupo.

A fase de **combinação** do conhecimento, é destinada a realizar os ajustes do conhecimento de acordo com o entendimento do grupo, é importante que seja compartilhada, pois ela não é passível de explicitação com a carga emocional que tem. Se esta fosse explicitada, sê-lo-ia de maneira generalizada como resultado final, sem demonstrar o processo e os porquês de determinada conclusão. Todavia, apesar do objetivo, este conhecimento é desprovido de emoção, mas seria melhor do que não nenhum tipo. A fim de resolver esta falta, a fase da combinação¹⁸⁹ deve ocorrer de forma que se enfatise a lógica abdutiva¹⁹⁰ em detrimento da lógica indutiva¹⁹¹ e dedutiva¹⁹², que será necessária para ajudar a chegar a um consenso que possa ser considerado adequado, mesmo que seja impossível comprova-se a sua eficácia, fixando-se objetivos;

¹⁸⁸ A partir da metáfora da árvore foram feitas analogias com as funções dos gestores das organizações colaborativas referenciais e as partes das árvores frutíferas.

¹⁸⁹ A combinação aqui é estabelecida como um arranjo dos juízes de valores e dos juízos técnicos que refletem o pensamento, as crenças e os conhecimentos dos sujeitos.

¹⁹⁰ Raciocínio lógico abduativo (próprio dos *design thinkers*) capaz de gerar novas hipóteses que conduzem a estímulos e provocam a ação, devendo ser utilizados os conhecimentos subjetivos, tácitos e culturais.

¹⁹¹ Lógica indutiva implica **provar que alguma coisa realmente funciona** por meio da observação, reage por meio de conhecimentos específicos para os gerais.

¹⁹² Lógica dedutiva envolve **provar que algo deve ser**, por meio do raciocínio lógico a partir de princípios pré-estipulados, parte dos conhecimentos gerais para os específicos.

identificando-se as variáveis, oportunidades e condicionantes; e oportunizando-se a emissão de juízo de valores.

O agente de aprendizagem deve apoiar-se nas teorias: de aprendizagem de Lave, da sociocultural de Vygotski, ou mesmo na experiencial de Roger, as quais propõem atividades de relações e interações sociais. Para isto, deve usar as habilidades de comunicação, de compartilhar e mediar conhecimentos, de desenvolver sensibilidades perceptivas no grupo, demonstrando atitudes de: observador empático, paixão pelo que faz; como também deve agir de maneira curiosa, flexível, criativa, perspicaz e motivacional fomentando o grupo a agir da mesma forma. O resultado deste ajuste do conhecimento, que no momento já estará internalizado nos sujeitos e poderá ser institucionalizado, é o Conhecimento Organizacional Distribuído (FIRESTONE e McELROY, 2003).

A fase de institucionalização necessitará transformar o conhecimento tácito e ou cultural em explícito. Para isso, necessita-se utilizar técnicas de aprendizagem normatizadoras, como as perspectiva de tomada de decisão e adaptação organizacional de March e Simon. Como também, da perspectiva cognitiva e de conhecimento de Levit e March, ou da perspectiva de tomada de decisão e adaptação organizacional, as quais tornam os aspectos subjetivos do conhecimento, a ser institucionalizado, em conhecimento explícito, normatizado em estruturas, em padrões ou procedimentos delineados.

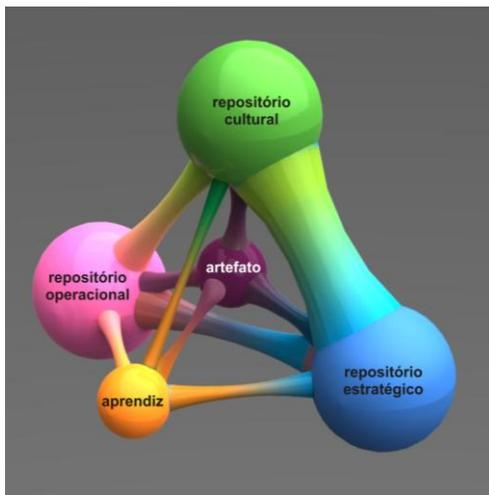


Figura 90. Estrutura de ligação entre repositórios, artefato e aprendiz

O agente de aprendizagem precisa utilizar de suas habilidades de: comunicação, gestor de equipe, visão de futuro, mediante ações motivacionais e objetivas. No entanto, percebe-se aqui uma carência de habilidades e atitudes acordadas entre a pesquisa e as habilidades dos *design thinkers*, que levem a formulação de um construto sintético. Por esta falta, recorre-se aos autores estudados, e pode-se encontrar a habilidade de integrar pensamentos e sintetizar ideias, e mesmo de transferência do pensamento divergente em convergente, que correspondem às necessidades.

Assim feito, os integrantes do grupo¹⁹³, demonstrados na figura 91, a seguir, devem estar em sintonia, de forma que as imagens mentais devam estar semelhantes e o conhecimento discutido, aqui representado pelo artefato, devidamente institucionalizado na organização, tornado conhecimento explícito, denominado de Banco de Conhecimento Organizacional Distribuído (FIRESTONE e McELROY, 2003).

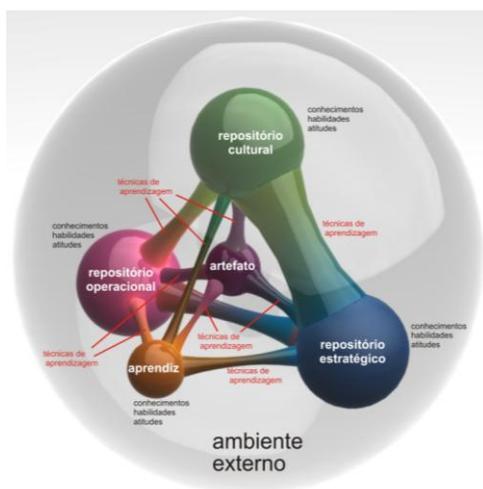


Figura 91. Relações do modelo de gestão organizacional que integra conhecimento

A figura 91, demonstra as ligações entre os repositórios, o aprendiz e o artefato, estas ligações são as técnicas utilizadas pelo agente de aprendizagem com o objetivo de integrar o conhecimento na organização. Estas técnicas não podem ser impostas, pois dependerão dos conhecimentos, das habilidades e da maneira com que o agente age para promovê-las.

¹⁹³ O aprendiz na figura representa todos os funcionários, estagiários, colaboradores que tiveram participação no processo.

Pressupõe-se que o agente de aprendizagem seja um líder e possua algumas habilidades importantes como: reconhecer e definir informações relevantes; considerar alternativas; decidir o que fazer; fazer o que tem que ser feito; intuir se o grupo está satisfeito com os resultados e, se não, revisar sua abordagem para interpretar e resolver situações complexas, confusas ou inesperadas, quando e onde ocorram, até que seja bem sucedido – tudo isso enquanto aprende por meio da experiência (BURNETTE, 2009).

A figura 92 também situa a organização no ambiente externo, que se entende como situação geográfica, cultura instalada na região, comunidade presente etc. Pela pesquisa de campo, pôde-se perceber que a comunidade externa à organização também é colaborativa, e que os gestores são participativos nas decisões e ações políticas e sociais da região. Portanto, a importância da comunidade colaborativa consiste em que ela entenda a interrelação e interdependência, pois se um tiver sucesso, todos podem tê-la também, e, portanto, isso é um objetivo a se perseguir.

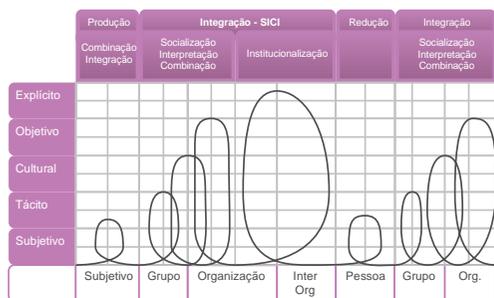


Figura 92. Sistema de integração do conhecimento organizacional em espiral

A partir disso foi possível entender a relação entre a aprendizagem organizacional, e o que Firestone e McElroy (2003) indicam como interorganizações, sendo possível criar o sistema de integração do conhecimento em espiral, a partir dos cinco conhecimentos definidos nesta tese (figura 93).

Essa espiral parte da congruência que há entre os cinco conhecimentos, a *SGKM* no que se refere à produção, integração e redução do conhecimento e à formação das organizações. Esta congruência resulta na Aprendizagem Organizacional que se apresenta na espiral e começa no indivíduo que possui algum tipo de motivação para retirar algum conhecimento alocado no inconsciente e transportá-lo para o consciente em forma de conhecimento tácito. Este sujeito começa a realizar a

interação desse conhecimento, verbalizando os pensamentos ainda sem um fio condutor; e a partir do momento em que começa a verbalização desses pensamentos com outros sujeitos, o primeiro *looping* está formado (figura 93, acima).

Quando já é verbalizado coerentemente, o conhecimento atinge a forma de conhecimento cultural; ao seguir o curso do *looping*, a relação dos sujeitos do grupo entra no espaço da interpretação e quando atinge a organização irá formar o conhecimento objetivo, ocorrendo o ápice da Produção do Conhecimento Organizacional, então a aprendizagem da organização chegou ao nível de conseguir produzir um conhecimento novo por meio de artefatos. A partir do momento em que o *looping* atinge o espaço da intuição, o conhecimento explícito já estará sendo disseminado na rede organizacional, e, em consequência nas interorganizações, pois o conhecimento estará formatado em ações rotinizadas, atingindo o ápice da Integração do Conhecimento.

Esta racionalização promoverá a gestão do conhecimento institucionalizado que provocará em algum sujeito, de uma dessas organizações, que se adaptou a alguma inovação, uma motivação, representada pela diminuição do *looping*, pois o conhecimento está realizando a gestão do conhecimento de interação dos pensamentos e formando, novamente, o conhecimento tácito que recomeça a espiral.

O conhecimento organizacional é um processo em espiral utilizando apenas os conhecimentos simplistas tácitos e explícitos apresentados por Takeuchi e Nonaka (1997 e 2008). Quando aplicados os cinco conhecimentos referidos nesta tese, a espiral acontecerá de forma diferente, primeiramente porque não se acredita que o conhecimento seja o resultado da espiral, mas sim a aprendizagem organizacional. Para o desenvolvimento da espiral do conhecimento organizacional deve-se respeitar cinco condições:

- A **intenção** é o direcionamento que dá sentido a metas e propósitos organizacionais de gerar conhecimento.
- A **autonomia** que propicia o sistema autoreferenciado, gerando flexibilidade e automotivação em equipe auto-organizada.
- A **flutuação e caos criativo** que caracterizam-se por precipitar o colapso organizacional, e possibilita questionamento dos conhecimentos existentes.
- A **redundância** é o compartilhamento de informações que transcendem as exigências operacionais dos sujeitos e, se organizada de forma equilibrada, proporciona compreensão em nível individual do contexto organizacional.

- Finalmente, a **variedade de requisitos** incide sobre a diversidade interna e externa à organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Como o tipo de aprendizagem que se deseja encontrar nas organizações colaborativas é no mínimo o *double-loop learning*, ou seja, comparando-se as informações necessárias para corrigir os erros das normas em funcionamento, questionando-se, revisando-se e modificando-se as normas e valores, para melhor cumprirem os objetivos (interpretação compartilhada); verificou-se que, para realizar as mudança e cumprir a ação apropriada, quando utilizados os conhecimentos subjetivo, tácito e cultural, desencadeam a aprendizagem, por meio da mudança nos modelos mentais dos indivíduos e da organização.

O *deutero-learning* é considerado ideal para transmitir a idéia de aprendizagem a partir de um contexto prévio que apreende o conhecimento subjetivo. Ocorre a partir do questionamento, não apenas dos fatos objetivos, mas também dos motivos intrínsecos, dos episódios anteriores, a da própria capacidade de aprender que refletem as falhas inibidoras da aprendizagem e aquelas que as facilitaram, com isto, cria-se novas estratégias para a aprendizagem (ARGYRIS e SCHÖN, 1978; SMITH, 2001).

A partir da verificação por meio do mecanismo de aprendizagem *deutero learning* pode-se verificar o resultado do ciclo de aprendizagem na organização, ou seja, se ocorreram mudanças cognitivas dos sujeitos por meio da aprendizagem, se houve reconfiguração do conhecimento preexistente a partir do novo conhecimento, pois este possibilita o aperfeiçoamento das habilidades e conseqüentemente ocorre à mudança de atitude. Quem sabe pode-se verificar, também, a aprendizagem da comunidade externa, quando esta está em interdependência com as organizações.

6 CONCLUSÃO

A partir desta tese foi possível verificar que o bem-estar, a motivação, a comunicação entre os sujeitos, o prazer pelo trabalho, e o sentimento de fazer parte de uma família são importantes para o desempenho dos colaboradores nas organizações, pois os sujeitos são criaturas sociais complexas, dotadas de sentimentos, desejos e temores, ligados por fatores psicológicos e sociais.

As organizações colaborativas são aquelas que reunidas espontaneamente, por meio de um contexto cultural específico, capitalizam as capacidades dos colaboradores da equipe de forma eficaz, num conjunto interdependente, integracional e emocional, promovem o envolvimento dos sujeitos de maneira peculiar, e conseguem fomentar a aprendizagem individual e organizacional baseados na afetividade.

Como público desta tese, essas organizações precisam identificar os gestores operacionais, estratégicos, culturais e escolher, dentre todos os seus membros, aquele que poderá promover a aprendizagem organizacional, para isso, necessita-se encontrar parâmetros de condutas específicas que auxiliarão na tomada de decisão, o problema desta tese.

Para este fim, precisa-se, também, estudar a interdependência da aprendizagem com o conhecimento, nos indivíduos e na organização, pesquisando, nas teorias de aprendizagem humanista e comportamentalista, quais habilidades e conhecimentos são necessários para efetivar a aprendizagem.

Diferentemente do que Nonaka e Takeuchi (1997) tratam como conhecimento, e com base em Popper (1975), Polanyi (1964), Firestone e McEnroy (2003) esta tese propõe a diferenciação entre os conhecimentos subjetivos, tácitos e culturais, como também dos conhecimentos objetivos e explícitos, sendo a partir da aplicabilidade destes conhecimentos, realizadas as reflexões sobre como promover a aprendizagem e o conhecimento.

Estuda-se também qual o tipo de gestão que as organizações colaborativas necessitam perseguir para serem integradoras de conhecimento, sendo apresentado um modelo de gestão baseado nas organizações colaborativas referencias. Esses aspectos contemplam o primeiro objetivo tratado neste trabalho.

Relacionando-se o segundo objetivo da tese, qual seja, “estudar o pensamento do *design* de Jones (1978), com os conhecimentos, habilidades e atitudes do gestor de *design*”, e analisando-se como o

designer realiza o processo de *design*, vê-se a necessidade de fazer uso de um parâmetro para uma forma de gestão. Apoia-se em estudos de *design thinking*, na figura do *design thinker*, como gestor do conhecimento, a partir dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos *designers* para a realização das fases do pensamento do *designer*, tratada como uma ferramenta para ajudar a pensar e agir criativamente.

Para concretizar o segundo objetivo da tese precisou-se pesquisar quem eram os gestores/repositórios de conhecimentos das organizações colaborativas referenciais e os conhecimentos, habilidades e atitudes utilizados na integração do conhecimento. Para isto, realizou-se a pesquisa etnográfica em três vinícolas da Serra Gaúcha. Os dados foram coletados, categorizados, realizados os instrumentos, modelos, redução de dados, exposição de dados, delineamento e verificou-se que em vez de dois repositórios três, os quais são:

- o **repositório estratégico** detém o conhecimento explícito e o tácito, pois ele precisa estar também baseado em fatos para diminuir os riscos na tomada de decisão, tem atitudes: motivadoras, interessadas, de visionário, criativas, sistemáticas, de curiosidade e observadoras. Quanto às habilidades é: hábil, polivalente, experimental, sabe planejar, comunicar, verbalizar.
- o **repositório operacional** detém o conhecimento dos procedimentos já explicitados, por isso possui o conhecimento tácito e explícito bem delineado. Quanto à atitude é: dedicado, obcecado, conservador, apaixonado por vinho, lógico, pé no chão, sistêmico, versátil, disciplinado, motivador, persuasivo, inteligente. Quanto às habilidades possui boa memória e organização.
- o **repositório cultural** engloba o conhecimento subjetivo, o tácito e o cultural; são eles que integram o conhecimento. São suas habilidades: de comunicação, de conquistar o que quer, de contador de histórias, de compartilhar conhecimentos, de ensinar mostrando, de ensinar conversando, de plantar sonhos, de projetar sonhos, técnicas rígidas. Suas atitudes são: aberta, de companheirismo, de colaborador comunitário, dedicada, curiosa, de paixão pelo que faz, emocionante, paciente, envolvente, flexível, de visionário, e de envolvimento.

Para “compreender quais os meios que oportunizam a aprendizagem utilizada pelos gestores/repositórios de conhecimentos, na formação do conhecimento organizacional distribuído destas organizações” que é o terceiro objetivo da tese, percebeu-se, por meio da pesquisa em campo, que a aprendizagem pode ocorrer com diferentes técnicas, foram focadas para integração dos conhecimentos as técnicas de mudanças de estrutura cognitiva; de relação e interrelação social; de conexões do conhecimento

com fatos do cotidiano; formulação de modelos e técnicas de desenvolvimento sensorial.

Em resposta ao problema da pesquisa secundária que necessita saber quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes dos gestores de *design* encontrados nas pesquisas referenciadas de: Musgrave (2009), Cross (2003), Larow (2003), Michele Rusk (*apud* COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2010) e Brown (2009)¹⁹⁴ pode-se afirmar que as habilidades elencadas em relação ao problema foram: formular problemas; diferenciar os vários aspectos do problema de projeto; entender problemas complexos; identificar as causas dos problemas; antecipar e visualizar novos cenários; inventar ideias e sínteses; resolver problemas; perspicácia em negociar; criar protótipos; manter a abordagem no real problema; transferir o pensamento divergente para o convergente; potencializar o entendimento evolutivo do projeto; explicitar detalhes do projeto; buscar soluções que atendam amplamente o significado de funcional; contextualizar.

Ainda as habilidades em relação às demandas exigidas foram: contador de histórias; executor de equipes multifuncionais, narrar metaforicamente; formar mapas mentais; compartilhar repertórios; fomentar insights; desenvolver sensibilidades; levar o grupo a formular os critérios de funcionalidade; fomentar a tomada de decisão. E aquelas habilidades que o próprio designer exige de si mesmo foram: auto-avaliação, agilidade de pensamento; tomada de decisão; argumentação, enquanto conhecimento e estratégia; formar mapas mentais; inter-relacionar repertórios; empregar o conhecimento tácito; pensar criativamente; empatia; pensar integrativamente; experimentar; performace funcional; formular e manipular imagens metafóricas e narrativas para inspirar o pensar; manipular objetos e tecnologias; dialogar (comunicação); argumentar com persuasão (conhecimentos); atender as demandas conflitantes.

As atitudes descritas foram em número inferior às habilidades, são elencadas pelos autores como sendo: objetiva; imaginativa; curiosidade apaixonada; credibilidade de argumentação; curiosa; perspicácia; liderança; predisposição a ensinar; colaborativa; predisposição a aprender; curiosidade ampla; quando necessário suspendem; otimista; centrada no humano; pensamento emocional; identifica o que as pessoas não declararam (latentes ou necessárias), ou seja, empática e transformam-nas em oportunidades julgamentos, ou se; de alerta para

¹⁹⁴ Descritos no capítulo 2.2.4.

não se apaixonar por uma idéia atraente; sempre estar aberto a novas alternativas; atenção aos critérios de design de todos os que são afetadas por ele; não se satisfaz com soluções padrão; tenta resolver cada projeto de uma maneira melhor do que o anterior. Nenhum dos autores estudados descreve os conhecimentos especificamente, assim,, para se ter algumas habilidades e atitudes devem existir primeiramente os conhecimentos referentes internalizados.

Portanto, como resultados das pesquisas bibliográficas, acima enlencadas, contrapondo-se com a pesquisa de campo dos agentes de inovação que também são agentes de aprendizagem (quadro 31), pode-se encontrar as características comuns. Por esta razão, acredita-se que os gestores das organizações colaborativas provavelmente possuem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes descritas abaixo quando são integradores de conhecimento.

- **O repositório estratégico** deve possuir foco no futuro, flexibilidade, ser observador, comunicativo, sabe assumir riscos e ser planejador, utilizar conhecimentos tácitos, explícitos e subjetivos, mas quando assume o repositório cultural (no todo, ou em parte) também utiliza conhecimento cultural; na organização difunde o conhecimento procedural.
- **O repositório cultural** tem características de observador, comunicador, colaborador e focado no futuro, utiliza conhecimentos subjetivos, tácitos, culturais e explícitos; normalmente na organização difunde o conhecimento cultural.
- **O repositório operacional** é organizado, racional, planejador e tradicional, ele utiliza conhecimentos tácitos e explícitos; na organização normalmente é responsável pelo conhecimento declarativo.
- **Os agentes de inovação** são observadores, experimentais, comunicativos, assumem riscos e são focados no futuro.
- **Os agentes de aprendizagem** são contadores de história¹⁹⁵, comunicativos, experimentais, visionários, compartilham conhecimento e tem paixão e amor pelo que fazem e transmitem isto mesmo pelo brilho dos olhos. Agem de forma criativa, curiosa, flexível, motivacional, e tomam atitudes de observadores empáticos, provavelmente serão intuitivos, polivalentes e assumem riscos. Utilizam os conhecimentos subjetivos, tácitos, culturais e explícitos, com ligações emocionais com o conhecimento objetivo.

A junção das habilidades funcionais e experimentais dos repositórios determina a filosofia da organização, a qual gira em torno do

¹⁹⁵ O contador de história reforça o moral externo e a conscientização externa por meio de narrativas arrebatadoras que transmitem valores humanos fundamentais e revigoram traços culturais específicos (KELLEY, 2007, p.11)

conhecimento objetivo. Por meio da integração dos mapas cognitivos dos repositórios/gestores é desenvolvida uma compreensão comum, normalmente um vocabulário, a partir de processos psicológicos de interpretação de ideias, para, após integrar e institucionalizar, por meio do processo social de interconexão, crenças e valores com conotações afetivas. Este processo, mesmo quando realizado de modo intuitivo, caracteriza as organizações como colaborativas.

Os gestores das organizações colaborativas devem ser capazes de utilizar os conhecimentos tácitos e explícitos necessários à função dentro da organização; no entanto, e o mais difícil, é identificar nestes sujeitos a capacidade de utilizar os conhecimentos culturais e subjetivos. Entende-se o fato acima, como sendo um dos motivos pelo qual o Modelo Organizacional (FORNASIER, 2005) não conseguiu formar gestores, pois não existia uma cultura internalizada em nenhuma das integrantes na relação com o conhecimento objetivo. A relação com o artefato consistia em proporcionar renda, portanto, não era uma relação de “amor” e “orgulho pelo que se faz”, o que é considerado pela autora como uma condição para que as organizações se estabeleçam.

O que se pôde averiguar é que as relações entre as pessoas se estabelecem por algum motivo, ou habilidades, ou objetivos organizacionais, etc, embora não seja este último o motivo que faz com que a união, ou a relação entre elas se estabeleça, e sim as atitudes, implícitas no conhecimento subjetivo. Essas atitudes proporcionam a percepção das fragilidades nessas interrelações, ou seja, as fragilidades são percebidas por meio de predisposições de outros, e não daqueles inseridos na situação.

Nas organizações colaborativas, os sujeitos possuem ligações de parentesco, porém esta não é a razão da organização existir, mas porque há uma ligação afetiva muito grande, e como resultado dessa relação, há um construto, o artefato que é o conhecimento objetivo.

Não é possível criar um vocabulário para averiguar ou perceber a ligação que este construto possui com as pessoas dessa organização, ou família. Quando a ligação for apenas o conhecimento objetivo, a organização demonstra fragilidade, pois os sujeitos não podem estar ligados apenas pelo objetivo organizacional, mas pela construção de um significado intersubjetivo, percebido pelas atitudes entre eles, como se fosse código próprio. Estes significados precisam estar muito claros, emocionalmente e afetivamente para eles (não verbalmente), e ser realmente uma crença, e não apenas predisposição a crenças.

No capítulo (5.1), de desenvolvimento do sistema de integração do conhecimento, detalha-se as habilidades, as atitudes e os conhecimentos necessários do agente de aprendizagem para implantar as técnicas de aprendizagem nas quatro fases do sistema, ou seja, na socialização, internalização, combinação e institucionalização.

O último objetivo da tese, ou seja, “desenvolver um Sistema de Integração do Conhecimento para organizações colaborativas”, foi realizado a partir da verificação de como são utilizados: os conhecimentos subjetivos, tácitos, culturais, objetivos e explícitos; as habilidades e atitudes dos gestores e/ou repositórios de conhecimento das organizações colaborativas referenciais da vitivinicultura ao promoverem a aprendizagem dos integrantes ao inserir uma inovação. Entendendo primeiramente que a mente do ser humano não usa apenas uma maneira para aprender, adquirir conhecimento e gerar ideias, não existe receita, nem regras, apenas possibilidades.

O sistema de integração do conhecimento, proposto nesta tese, está na relação da forma orgânica expressa no modelo de gestão, (porque as organizações não são regulares, nem estáveis, mas dinâmicas e cíclicas, como os sujeitos) e a forma espiralada da aprendizagem, que perpassa os indivíduos, o grupo, a organização e atinge a comunidade. O caminho percorrido pela espiral é a integração da aprendizagem que leva a mudanças mentais e físicas, e, por conseguinte, seu resultado é o conhecimento integrado? Se a espiral é o conhecimento se integrando, onde está a aprendizagem? Entende-se que a espiral é o objeto a ser aprendido, que vai sendo modificado enquanto estiver sendo socializado, integrado e combinado, tornando-se conhecimento integrado no sujeito, no grupo, na organização e na comunidade, sendo reduzido quando codificado. Posteriormente a esta ação, quando estiver integrado no indivíduo, será crença e o ciclo recomeça.

A contribuição desta tese está na valorização dos conhecimentos, principalmente o cultural, tácito e subjetivo nas organizações colaborativas, no sentido de que os sujeitos sejam reconhecidos como detentores de conhecimentos que podem fomentar a aprendizagem, consequentemente promoverem a inovação, baseados nos conceitos da Gestão do Conhecimento.

As dificuldades das organizações para desenvolver a aprendizagem são causadas pelas formas como são estruturadas e administradas, e pelas formas como foram ensinadas a raciocinarem-se e interagirem, sendo este último aspecto o mais difícil de ser mudado (SENGE, 1990). Dessa

forma, pressupõe-se que o Sistema Integrado de Conhecimento possa auxiliar os gestores das organizações colaborativas a promoverem a aprendizagem, que, por sua vez, vem facilitar a integração do conhecimento organizacional.

Os resultados dessa tese devem ainda ser verificados em outra realidade empírica, de forma que traga maior fidedignidade aos construtos aqui definidos. A partir da comparação entre pelo menos duas realidades de culturas diferenciadas, acredita-se que os resultados serão mais valorados.

A partir destes resultados, pode-se unir as duas fases descritas por Firestone e McElroy (2003) da Gestão Integrada do Conhecimento, a Produção e Integração do Conhecimento. Como é de conhecimento do leitor, essa tese trata apenas da Integração do Conhecimento Organizacional, ou seja, apenas uma das duas partes que se divide a Gestão do Conhecimento. Por esta razão, há a necessidade de uni-la com outra tese, realizada simultaneamente a esta e na mesma realidade empírica, com aplicação dos mesmos métodos de pesquisa, denominada de “Gestão estratégica de *design* com a abordagem de *design thinking*: proposta de um sistema de produção do conhecimento¹⁹⁶”

¹⁹⁶ Dra. Ana Paula Peretto Demarchi.

REFERÊNCIAS

- ACADEMIA DO VINHO a. **Elaboração de espumantes**. Disponível em <http://www.academiadovinho.com.br/elaboracao.php>. Acesso em: jun. 2010.
- ACADEMIA DO VINHO b. **Glossário enológico**. Disponível em <http://www.academiadovinho.com.br/biblioteca/glossari.htm>. Acesso em: jun. 2010.
- ACADEMIA DO VINHO. **Aprecie o vinho com moderação**. Disponível em <http://www.academiadovinho.com.br/elaboracao.php>. Acesso em: jun. 2010.
- ACAVITIS - **Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos**. Disponível em: http://www.acavitis.com.br/site/web/site_dev.php/content/index/p/acavitis-diretoria. Acesso em: dez. 2009.
- ALBERT, Aguinaldo Zäckia. **O admirável mundo novo do vinho: e as regiões emergentes**. São Paulo: Senac São Paulo, 2004.
- ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2002.
- ARGYRIS, Chris. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: **Aprendizagem organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.
- ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald Alan. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, Massachussets: Addison-Wesley, 1978.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária – Anteag. **Metodologia**. Disponível em: <http://www.anteag.org.br/>. Acesso em: abr. 2005.
- ATUASERRA. **Serra Gaúcha: Histórico da região, uva e vinho**. Disponível em: <http://www.serragaucha.com/pt/paginas/historico-da-regiao-uva-e-vinho/>. Acesso em: ago. 2010.
- AUSUBEL, David P. **A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel**. São Paulo: Moraes, 1982.

AYER, A. J.. **O problema do conhecimento**: um estudo sobre os principais problemas filosóficos relacionados com a teoria do conhecimento. Rio de Janeiro: Ulisseia, [s.d.].

BANDURA, Albert; POLYDORO, Soely; AZZI, Roberta Gurgel. **Teoria social cognitiva**: conceitos básicos. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2 ed..São Paulo: Atlas, 2006.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 2008.

BEAUNE IMPORTS. Domaine Hubert de Montille: *Organic & Biodynamic*. Disponível em: http://www.beauneimports.com/retail/producer_detail.php?producer_id=2. Acesso em: out. 2010.

BEST, K. **Design management**: Managing design strategy, process and implementation. Switzerland: AVA, 2006.

BEYERLEIN, Michael, et al. **Beyond teams: building the collaborative organization**. São Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer, 2003.

BOAINAIN JR, Elias. O estudo do potencial humano na psicologia contemporânea: A corrente humanista e a corrente transpessoal. In: **Centro de estudos e encontro da abordagem centrada na pessoa**. Disponível em: <http://www.encontroacp.psc.br/estudo.htm>. Acesso em: mar. 2009.

BOLAND JR, Richard; COLLOPY, Fred. **Managing as designing**. Stanford, California: Stanford, 2004.

BRASIL - Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. Departamento de Estudos e Divulgação. **Sistema Nacional de Informações em economia solidária (Sies)**. Brasília, 2004. Disponível em: http://www.mte.gov.br/Empregador/economiasolidaria/SistemaNacional/Conteudo/Termo_de_Referencia_Banco_de_Dados-Verao_052004.pdf. Acesso em: abr. 2005.

BRASIL b - Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. Sistema Nacional de Informações em economia solidária (Sies). Relatórios Sies 2005/2007: **Relatório nacional**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/sies.asp#>. Acesso em: jan. 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 2001.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: A degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1987.

BROWN, Tim; KATZ, Barry. **Change by design**: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins, 2009.

BRUNER, Jerome Seymour. **Uma nova teoria da aprendizagem**. Rio de Janeiro: Block, 1976.

BURGUNDY TOURISM. ABC of France: Map of Burgundy. Disponível em: <http://www.burgundy-tourism.com/map-of-burgundy--61en.html>. Acesso em: ago. 2010.

BURNETTE, Charles. *Idesign: seven ways of design thinking: a teaching resource*. 2009. Disponível em: <http://www.idesignthinking.com/main.html>. Acesso em: jan. 2010.

CALHEIRO, Luis. **O vinho e seus prazeres**. Vinho na arte: subsídios para uma iconografia vinária. Maio de 2004. Disponível em: http://www.icout.net/artigos_col_3.htm. Acesso em: jun. 2010.

CARLSON, Robert. Malcolm Knowles: *apostle of andragogy*. 1989. In: **National-Luis University**. Disponível em: <http://www.nl.edu/academics/cas/ace/resources/malcolmknowles.cfm>. Acesso em: mar.2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 11ed.. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CEDEÑO, Alejandra Leon. Reflexões sobre autogestão e psicologia social comunitária na América Latina. **Psi - Revista de psicologia social e institucional**. v.1. n.2. Nov. 1999. Disponível em: <http://www2.Ccb/Psicologia/Revista/Textov1n24.Htm>. Acesso em: abr. 2005.

CHÂTEAU HAUT-BRION. Disponível em: <http://www.haut-brion.com/prehome>. Acesso em: Jun. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CHUA, Jess H.; CHRISTMAN, James J.; SHARMA, Pramodita. *Defining the family business by behaviour*. In: **Entrepreneurship Theory and Practice** (summer, 1999). Disponível em: <http://faculty.utep.edu/Portals/167/DefiningthefamilyBusinessbehavior.pdf> . Acesso em: Nov. 2009.

CIPRIANO, Jorge. **Clube de vinhos portugueses**. Bombarral- tradição milenar. Disponível em: <http://clubevinhosportugueses.wordpress.com/2009/08/05/>. Acesso em: set. 2010.

CLEMENTE, João Felipe. **Falando de vinhos**: região vinícola de Borgonha I. Junho de 2008. Disponível em: <http://falandodevinhos.wordpress.com/2008/07/07/regiao-vinicola-de-borgonha-i/>. Acesso em: Ago. 2010.

COHEN, Michael D.; BACDAYAN, Paul. *Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study*. In: *Organization science*. v.5, n.4, nov. 1994, pp.554-568. Disponível em: <http://orgsci.journal.informs.org/cgi/content/abstract/5/4/554>. Acesso em: mar.2009.

COLLINS, Brian. **Design Thinking at the World Economic Forum**. November 28th 2009. Disponível em: <http://www.briancollins1.com/?p=1396>. Acesso em: jan. 2010.

COOPER, Rachel; JUNGINGER, Sabine; LOCKWOOD, Thomas. Design thinking and design management: a research and practice perspective. In: LOOKWOOD, Thomas (editor). **Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value**. New York: Allworth/ DMI, 2010.

COSTA, Adriano; DOLGNER, Maria do Rosário. **Enquadramento legal do enoturismo**. Disponível em: http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/enoturismo.pdf. Acesso em: set 2010.

CRISTOFOLI. **Vinícola Cristofoli**. Disponível em: <http://www.vinhoscristofoli.com.br/vinicola.html>. Acesso em: Jun. 2010.

CROSS, Nigel. *The Expertise of Exceptional Designers*. In: **Design Thinking Research Symposium 6**. University of Technology, Sydney, Australia. 17-19 Nov. 2003. Disponível em: <http://research.it.uts.edu.au/creative/design/papers/12CrossDTRS6.pdf>. Acesso em: jan.2010.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of management review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DALCIN, Maria Stefani. **Vale dos Vinhedos: história, vinho e vida**. Bento Gonçalves: MSD empreendimentos culturais / Pallotti, 2008.

DAVENPORT, Thomas. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral, uma abordagem passo a passo à criatividade**. São Paulo: Pioneira, 1994.

DE MASI, Domenico. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 5 ed.. Brasília: José Olympio, 2000.

DEL NERO, Henrique Schutzer. **O sítio da mente: pensamento, emoção e vontade no cérebro humano**. São Paulo: Collegium Cognition, 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

- DUTRA, Luiz Henrique de A.. **Epistemologia da aprendizagem**. Rio de Janeiro: Dp&a, 2000.
- EL DORRY, Menna. *Wine making in ancient Egypt*. Disponível em: www.arabworldbooks.com/egyptomania/wine.htm. Acesso em: jun.2010.
- ENCYCLO WINE. **Dom Perignon**. Disponível em: http://www.encyclowine.org/?title=Dom_Perignon. Acesso em: jun. 2010.
- ENESD. 7o Encontro Nacional de Ensino Superior de *Design*. **Definição de design**. Associação de Ensino/Pesquisa de nível Superior de *Design* (AEnD-BR). Curitiba, 1997.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 8ed.. São Paulo: Atlas, 1970.
- FEDERAÇÃO DA INDÚSTRIA do estado de São Paulo – Fiesp/Ciesp. **Conheça sobre design**. Disponível em: <http://www2.ciesp.org.br/detec1/design/conceito.htm>. Acesso em: set. 2004.
- FERRARA, Lucrecia D'Alessio. **Design em espaços**. Coleção Textos *design*. São Paulo: Rosari, 2002.
- FIALHO, Francisco Antonio Pereira. **Introdução às ciências da cognição**. Florianópolis: Insular, 2001.
- FIRESTONE, Joseph M.; McELROY, Mark W. **Key issues in the new knowledge management**. London: Elsevier Science, 2003.
- FLAVELL, John H.; MILLER, Patrícia H. ; MILLER, Scott A.. **Desenvolvimento cognitivo**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed.. São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- FORMENTINI, Francieli; FORNASIER, Mateus de Oliveira. **Economia solidária e direitos de cidadania**: a educação para a participação democrática através do exercício da autogestão. Disponível em: <http://www.diritto.it/all.php?file=28096.pdf>. Acesso em: jul.2009.

FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. **Modelo organizacional de autogestão para projetos sociais**: uma ação de *design*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

FORNASIER, Cleuza; DEMARCHI, Ana Paula; MARTINS, Rosane. Interrelação entre a gestão de *design*, a gestão do conhecimento e o *design thinking* na aplicação do modelo organizacional de autogestão em organizações artesanais. in: Anais Primeiro **CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTIÓN E INNOVACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**. Palmira (Bolívia): Universidad Nacional de Colombia, 2010.

FORNASIER, Cleuza; MARTINS, Rosane. Metodologia facilitadora. In: **Anais 7º Congresso Brasileiro de Pesquisa em Design**. Curitiba, 2006.

FORUM SOCIAL MUNDIAL- 2005: Grupo de Trabalho de Economia Popular Solidária. **Nota conceitual**. Ago. 2004. Disponível em: http://www.forumsocialmundial.org.br/dinamic.php?pagina=gt_ecopopsol_nota_po. Acesso em: abr. 2005.

FOUNTAIN, Jane E. . **Building the virtual state**: Information technology and institutional changes. Washington: Brookings Institution Press, 2001.

FRIEDMAN, V. J.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. *Creating conditions for organizational learning*. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford, p. 757-774, 2003.

GIBSON, James Jerome. *a theory of direct visual perception*. In: ROYCE, Joseph R.; ROZEBOOM, William W.. **The psychology of knowing**. New York: Gordon e Breach Science, 1972.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ed.. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Luis Vidigal Negreiros. **Criatividade, projeto, desenho produto**. Santa Maria: sCHDs, 2001.

GONÇALVES, Marcos Antonio (org.). **Gestão estratégica de entidades sem fins lucrativos**. São Paulo: Áurea, 2006.

- GRIFFIN, Ricky W. **Introdução à administração**. São Paulo: Ática: 2007.
- GUILFORD, Joy Paul. *Creative talents: their nature, uses and development*. New York: Bearly, Buffalo, (1986).
- HISTOIRE DU CHAMPAGNE. XIX^e siècle: vigne, vins, vigneron.*
Disponível em: http://www.maisons-champagne.com/bonal/pages/04/04-02_1.htm. Acesso em: ago 2010.
- HOLLAND, J.G.; SKINNER, B.F.. **A análise do comportamento**. São Paulo: Edusp, 1972.
- HORNBY, A.S.. Oxford advanced learner's dictionary of current english. 7ed. New York, Oxford, 2005.
- HORTA, Carlos Roberto; CARVALHO, Ricardo Augusto Alves de. **Globalização, trabalho e desemprego**. Belo Horizonte: C/Arte, 2001. http://www.mte.gov.br/Empregador/EconomiaSolidaria/TextosDiscusao/Conteudo/AUTOGESTAO_COOPERATIVISMO.pdf. Acesso em: abr. 2005.
- HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de janeiro: Objetiva, 2001.
- HUFFMAN, Karen, VERNOY, Mark; VERNOY, Judith. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ICSID. Definition of design*. Disponível em: <http://www.icsid.org/static.php?sivu=3>. Acesso em: 10 ago. 2002; out. 2010.
- IDSA. ID defined*. Disponível em: <http://www.idsa.org/absolutenm/templates/?a=89>. Acesso em: jan.2010.
- IIDA, Itiro. **Ergonomia: Projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.
- JOHNSON, Hugh. **A história do vinho**. São Paulo: CMS, 2009.
- JONES, Christopher. *Métodos de diseño*. Barcelona: Gustavo Gilli, 1978.
- JUSTINO, Maria José (org.). **Incubadora tecnológica de cooperativas populares: a experiência da UFPR**. Curitiba: UFPR; Proec, 2002.

KEARSLEY(a), Greg. *Operant conditioning* (B.F. Skinner). In: *Explorations in learning and instruction: the theory into practice database*. Disponível em: <http://tip.psychology.org/skinner.html>. Acesso em: mar. 2009.

KEARSLEY, Greg. *Adult learning* (K. P. Cross). In: *Explorations in learning and instruction: the theory into practice database*. Disponível em: <http://tip.psychology.org/cross.html>. Acesso em: mar. 2009.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **The ten faces of innovation:** ideo's strategies for beating the devil's advocate e driving creativity throughout your organization. USA: Doubleday, 2005.

KUZEL, Anton J.. *Sampling in qualitative inquiry*. In: CRABTREE, Benjamin F.; MILLER, William L.. *Qualitative research*. 2ed. UK: Sage, 1999. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=4ebxYPyY5noC&printsec=frontcover&source=gbs_navlinks_s#v=onepage&q=&f=false. Acesso em: out. 2009.

LAGRANHA, Hugo. **Regulamentação da profissão de design no Brasil**. Projeto de lei nº 1.965, de 1996.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Prática, pessoa, mundo social*. In: DANIELS, Harry e BAGNO, Marcos (col.). **Uma introdução a Vygotsk**. São Paulo: Loyola, 2002.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Universidade de Cambridge, 1991.

LAWSON, Bryan. *Schemata, Gambits and Precedent: Some Factors in Design Expertise*. In: *Design Thinking Research Symposium 6*. University of Technology, Sydney, Australia. 17-19 Nov. 2003. Disponível em: <http://research.it.uts.edu.au/creative/design/papers/13LawsonDTRS6.pdf>. Acesso em: jan. 2010.

LEFRANÇOIS, Guy F. **Teorias da aprendizagem:** o que a velha senhora disse. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência:** o futuro do pensamento na era da informática. Rio de Janeiro: Editora 34, 2006.

- LIPSHITZ, Raanan; FRIEDMAN, Victor J.; POPPER, Micha. *Demystifying organizational learning*. Thousand Oaks, California: Sage, 2007
- LOPÉZ, Suzana Pérez; PEÓN, José Manoel Montes; ORDÁS, Camilo José Vazquez. *Organizational learning as a determining factor in business performance*. In: *The Learning Organization*. v. 12, n. 3, p. 227-245, 2005.
- LUFT, Celso Pedro. **Dicionário Prático de regência nominal**. 4ed. São Paulo: Ática, 2003.
- MACNEIL, Karen. **A bíblia do vinho**. ed. 2ª. Rio de Janeiro: Ediouro, 2003.
- MANFROI, Vitor. **Degustação de Vinhos**, 2004. Disponível em: <http://www.jorgetadeu.com.br>. Acesso em: jun. 2010.
- MANZINI, Ezio. **Design para a inovação social e sustentabilidade: comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro: E-pappers, 2008.
- MANZINI, Ezio. *New design knowledge. Sustainable everyday project. introduction to the conference changing the change*. 2008(a). Disponível em: <http://sustainable-everyday.net/manzini/?p=19>. Acesso em: maio, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARTIN, Roger. **The design of business: why design thinking is the next competitive advantage**. Boston: Harvard Business, 2009.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: Eduel, 2008.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

McELROY, Mark W. **The new knowledge management**: complexity, learning and sustainable innovation. Burlington: Elsevier, 2003.

McELROY, Mark W.. **Double-loop knowledge management**. 1999.v.3. Disponível em: <http://www.learning-org.com/docs/McElroyDLKMv3.pdf>. Acesso em: Maio 2009.

MENDES, Sergio Peixoto. **Gestão do conhecimento individual: a physis**, o homem, o conhecimento e a gestão: uma abordagem filosófica. Florianópolis: Visual Books, 2005.

MERINO, Eugenio; *et al.*. A Contribuição do *design* na valorização de produtos alimentícios regionais: Projeto Mafra. In: 2º Congresso Internacional de Pesquisa em *Design*, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Aend-BR, 2003.

MILLES, Matthew; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**: na expanded sourcebook. 2ed. London: Sage, 1994.

MONTANA, Patrick; CHARNOW, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000..

MORAIS, Armando. **Dicionário de inglês-português**. 3ed. Portugal: Porto, 1988.

MOREIRA, Marco Antonio. **Modelos Mentais**. Trabalho apresentado no Encontro sobre Teoria e Pesquisa em Ensino de Ciência - Linguagem, Cultura e Cognição, Faculdade de Educação da UFMG, Belo Horizonte, 5 a 7 de março de 1997. Disponível em: <http://www.if.ufrgs.br/public/ensino/N3/moreira.htm>. Acesso em: Abr.2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1999.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: Using to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

MUSGRAVE, Ken. *Beyond design, 10 skills designers need to succeed now*. In: *Fast Company*. jul. 2009. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/blog/ken-musgrave/thinkdesign/beyond-design-10-skills-designers-need-succeed-now>. Acesso em: jan.2010.

NASCIMENTO, Cláudio. **A autogestão e o novo cooperativismo**. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. Brasília, 2004. Disponível em:

NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão: marketing**, inovação, estratégia. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 5 ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

PARIS, Assunta de. **História da uva e do vinho**. Arquivo histórico municipal de Bento Gonçalves. Disponível em: http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/005/00502001.asp?ttCD_CHAVE=32654. Acesso em: jun. 2010.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**, p. 60-88. Oxford: Oxford, 2003.

PETERSON, Lloyd R.. **Aprendizagem**. São Paulo: Cultrix, 1975.

PHILLIPS, Margaret. E. ; SACKMANN, Sonja A.. *Managing in an era of multiple cultures: finding synergies instead of conflict*. In: Graziadio Business Report. 2002, v.5, issue 4. Disponível em: <http://gbr.pepperdine.edu/024/multi-cultural.html>. Acesso em Maio, 2009.

PIAGET, Jean. A epistemologia genética. Sabedoria e ilusões da filosofia. Problemas de psicologia genética. 2 ed.. Série: Os pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

PLANO Nacional de Extensão Universitária. In: SEMINÁRIO DE EXTENSÃO DA REGIÃO SUL, 21, 2003. **Plano nacional de extensão universitária**. Gramado: Ufrgs; Proext, 2003.

POLANYI, Michael. **Personal knowledge: Towards a Post-critical philosophy**. New York: Harper Torchbook, 1964.

POPPER, Karl Raimund. **Conhecimento objetivo: uma abordagem evolucionária**. São Paulo: Belo Horizonte, 1975.

POSTALI, Valéria Barreiro; FRESCA, Tania Maria. **A questão da moradia: as ocupações irregulares em Londrina/ Pr: 1970-2000**. Disponível em: http://www.igeo.uerj.br/VICBG-2004/Eixo1/E1_152.htm. Acesso em: out. 2004.

- POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis (RJ): Vozes, 2008.
- PROTAS, José Fernando da Silva; CAMARGO, Umberto Almeida e MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas.** Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2002.
- QUELUZ, Marilda Lopes Pioneiro (org.). **Design cultura.** Curitiba. PR: Sol, 2005.
- RITTEL, Horst W. J; WEBBER, Melvin M.. *Dilemmas in a general theory of planning.* In: **Policy Sciences** 4 . Scotland: Elsevier, 1973. Disponível em:
<http://www.metu.edu.tr/~baykan/arch467/Rittel+Webber+Dilemmas.pdf>. Acesso em: jan. 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ed.. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUEZ, P. ; ORDONEZ de Pablos, P.. Knowledge management and organizational competitiveness: a framework of human capital analysis. **The Learning Journal: An International Journal**, 2003, 7(3).
- ROGERS, Carls R. **Liberdade para aprender.** Belo Horizonte: Interlivros, 1971.
- ROHMANN, Chris. **O livro das idéias: pensadores, teorias e conceitos que formam nossa visão de mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. **Product design: fundamentals and methods.** Inglaterra: John Wiley & Sons, 1996.
- RS VIRTUAL. **O vinho no RS: descubra os mistérios da bebida mais charmosa.** Disponível em:
<http://www.riogrande.com.br/economia/vinho/vinho7.htm>. Acesso em: jun. 2010.
- SÁ, Elisabeth Schneider de; *et al.* Manual de normalização de trabalhos técnicos, científicos e culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SABBAG, Paulo Yazigi. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações.** São Paulo: Saraiva, 2007.
- SALTON. **Salton 100 anos.** Disponível em:
<http://www.salton.com.br/100anos/>. Acesso em set. 2010.

- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo: Seller, 1990.
- SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.
- SHANI, Abraham B.; DOCHERTY, Peter. *Learning by design: building sustainable organizations.* Hong Kong: Blackwell, 2003.
- SIMI, Luis. **O homem primata e a sociedade moderna.** Disponível em:
http://br.geocities.com/liberdadeeconomica/artigos/homem_primata.htm. Acesso em: Maio 2008.
- SINGER, Paul. **Introdução a economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SMITH, Mark. K.. Chris Argyris: theories of action, double-loop learning and organizational learning'. **The encyclopedia of informal education**, 2001.
- STEIL, Andréa Valéria. **Competências e aprendizagem organizacional: como planejar programas de capacitação para que as competências individuais auxiliem a organização a aprender.** Florianópolis: Instituto Stela, 2006.
- STRAPASOLAS, Valmir Luis. **O mundo rural no horizonte dos jovens.** Florianópolis: UFSC, 2006.
- TARTARI, Gianni. **Enciclopédia do vinho.** Disponível em:
<http://www.e-vinho.com.br/pais.php?pais=Brasil&continente=Am%E9ricas>. Acesso em: jan. 2011.
- TEIS, Denize Terezinha; TEIS, Mirtes Aparecida. **A abordagem qualitativa: a leitura no campo de pesquisa.** Disponível em:
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/teis-denize-abordagem-qualitativa.pdf>. Acesso em: jan. 2011.
- TSANG, Eric W. K.. Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research. In: **Human Relations**. v. 50, n.1, p.73-89, 1997.
- TYLOR, Edward Burnett. **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom.** New York: Gordon Press, 1974.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA. **Resolução n. 1295/88.** Aprova política de extensão da Universidade Estadual de londrina. Disponível em:
<http://www.uel.br/uel/home/pt/frmOpcao.asp?opcao=http://www.cec.uel.br>.
Acesso em: 2 dez. 2003.

VARELA, Roxana. **A História do Vinho.** Disponível em:
<http://www.viticultura.org.br/historia/index.php>. Acesso: jun. 2010.

VYGOTSKI, Lev Semionovitch. **A Formação social da mente.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

WORLD ECONOMIC FORUM. ***Global Agenda Council Reports 2010: Summaries of Global Agenda Council Discussions from the Summit on the Global Agenda 2009.*** Disponível em:
www.weforum.org/pdf/globalagenda2010.pdf. Acesso em: jan.2010.

WU, J. BUSINESS INTELLIGENCE: THE TRANSITION DE DATA INTO WISDOM. DM DIRECT, NOVEMBRO, 2000.

APÊNDICE 1

MODELO ORGANIZACIONAL DE AUTOGESTÃO

A ideia surgiu em 1999, quando a direção do Festival Internacional de Londrina (FILO)¹⁹⁷ procurou a coordenação do curso de Estilismo em Moda da Universidade Estadual de Londrina, solicitando que fossem idealizados projetos de moda para serem realizados durante o festival do ano seguinte. Um grupo de professoras criou um projeto denominado Oficina de Moda: um exemplo Coopa Roca, que visava estimular uma comunidade carente de Londrina a trabalhar com retrazos industriais desenvolvendo moda artesanal, mediante a utilização da Coopa Roca¹⁹⁸, como referência.

O projeto experimental desenvolveu-se nos 3 meses subsequentes e somente após este período foi idealizada uma forma organizacional de confecção que concretizou o atual funcionamento do Projeto Vitória. O Projeto Vitória desvinculou-se do FILO em novembro de 2002, quando se tornou Projeto de Extensão Universitária da UEL.

A seleção da comunidade foi feita por representantes do FILO, do curso de Estilismo em Moda e da própria coordenadora do Coopa Roca, em março de 2000, sendo escolhida, para a aplicação do projeto, a do bairro União da Vitória, por estar organizada na forma de uma associação (Associação de Mulheres União Faz a Força).

União da Vitória é um bairro da cidade de Londrina formalizado em 1998, embora sua formação tenha-se dado em 1985, com 35 famílias que armaram barracos na região sul, às margens da BR 445, que liga Londrina à capital do estado. A invasão de propriedade privada deu origem à favela União da Vitória. Naquela época, os meios de comunicação referiam-se a este bairro como um reduto de pessoas desocupadas, bandidos e traficantes. Infelizmente este estigma ainda permanece, mesmo depois da situação das terras ser resolvida e a região ter-se tornado moradia de mais de quinze mil pessoas (POSTALI e

197 O FILO é um evento cultural conhecido nacionalmente, que se realiza tradicionalmente na cidade de Londrina, há 34 anos, organizado pelo setor de Artes Cênicas da Casa de Cultura da Universidade Estadual de Londrina (UEL).

198A Cooperativa de Trabalho Artesanal e de Costura da Rocinha Ltda. - Coopa Roca - é um projeto idealizado e coordenado pela socióloga Maria Teresa Leal na favela da Rocinha, desde 1981, no Rio de Janeiro. Esta cooperativa serviu de referência, algumas integrantes participaram da seleção da comunidade e promoveram palestras, porém não há nenhuma ligação institucional entre os dois projetos.

FRESCA).

No processo de exclusão social brasileiro, as pessoas são forçadas a permanecer nesses lugares por falta de opção, tendo de conviver com todo tipo de problemas, principalmente o da violência. Quando os moradores conseguem colocação, são discriminados por terem como moradia um lugar tão perigoso. Na tentativa de amenizar essa situação um grupo de mulheres criou a “Associação das Mulheres União Faz a Força”, que estimula a capacitação das mulheres em diferentes habilidades e tem força representativa para se fazer ouvir pelos líderes do município.

A proposta do Projeto Oficina de Moda, transformado no Projeto Vitória veio ao encontro das necessidades e anseios da comunidade, que estava à procura de espaço da própria cidadania. No contexto político e econômico brasileiro, o vestuário é responsável pela empregabilidade de um contingente imenso de mão-de-obra feminina com pouco ou nenhum ano de estudo. Os “parques industriais de vestuário que ocupam a mão-de-obra feminina, deslocam-na da unidade familiar provocando o desaparecimento de pequenos empreendimentos e manufaturas caseiras” (BRUSCHINI; ROSEMBERG, 1982 p.15). Este fato, juntamente com o desinteresse das novas gerações pelas habilidades manuais consideradas femininas, está levando a sociedade a negligenciá-las; no entanto, são capazes de proporcionar um ganho extra na renda familiar, que pode vir a tornar-se um ganho efetivo na ausência do emprego formal.

Com o desaparecimento das manufaturas domésticas, os trabalhos artesanais vêm-se tornando um produto difícil de ser encontrado, lembrando-se que, desde que a moda foi considerada como tal, ela evidencia aquilo que não pode ser encontrado ou adquirido pela maioria das pessoas. De Masi (2000a, p.279) comenta fazer com que as “pessoas realizem trabalhos manuais será algo cada vez mais antieconômico ou cada vez mais sofisticado”. Assim, restituir o valor das habilidades manuais, possibilitar o trabalho no ambiente familiar e capacitar indivíduos a transformar-se por meio da apropriação de novos conhecimentos, poderá ser um atalho para a inserção social e econômica de mulheres.

Com este objetivo, um grupo de mais de 20 mulheres produzia peças de vestuário e acessórios de forma organizada e sistêmica, auxiliadas pelos professores integrantes do projeto que as capacitavam para a autogestão. A maioria dessas mulheres era casada, e embora já tivesse um trabalho remunerado, procurava outra fonte de renda para aumentar o ganho

familiar. Mais da metade do grupo era composto por senhoras de mais de quarenta anos que não concluíram nem metade do primeiro grau, seis das quais praticamente só escreviam seus nomes.

Assim, o projeto se justificou: primeiro, por tornar possível gerar renda sem exigir conhecimentos técnicos e tecnológicos anteriores e dedicação exclusiva dos participantes; segundo, por capacitar exigindo pouca ou quase nenhuma instrução, é uma maneira de inclusão social; e terceiro, porque o projeto, para ser implantado necessita de poucos recursos, sejam eles financeiros, físicos, de equipamentos e pessoal.

O objetivo do Projeto Vitória foi estimular os trabalhos manuais inseridos na moda e no design, capacitando as mulheres do grupo técnica e administrativamente, para que recebam o valor justo pelos produtos que manufaturam. A sobrevivência por meio de geração de renda é o fator principal deste contexto, apesar de existirem outros relevantes.

A maior motivação do grupo vinha da possibilidade de constituir uma empresa formalizada e que trouxesse segurança futura às integrantes, além da possibilidade de se capacitarem e manterem relações de vínculo pessoal com pessoas de outro meio, de diferentes visões, e com quem pudessem trocar experiências pessoais e de trabalho. A liderança democrática é de grande interesse ao sistema organizacional para o Projeto Vitória. Foi feita de forma temporária por integrantes da academia (professoras), mas o objetivo é que a própria comunidade realize todas as atividades do projeto.

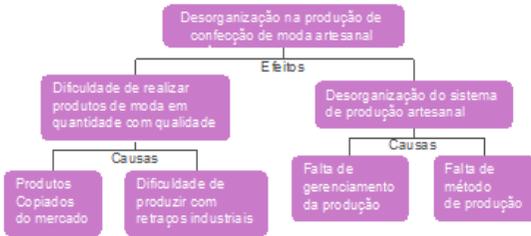
Uma das maiores dificuldades adveio da falta de comunicação. Como já comentado, as participantes possuíam pouquíssimo ou nenhum grau de escolaridade. Para solucionar essa falha desenvolveu-se um sistema de códigos visuais com significados preestabelecidos. A organização do Projeto Vitória ocorreu de maneira sistemática, no entanto, a liderança informal aparecia em situações de urgência e de decisões inesperadas. O sistema surgiu para prever e incentivar estas atitudes.

O projeto experimental (realizado em 2000) possibilitou detectar as falhas ocorridas em todo o sistema. De acordo com os participantes, alunos, professores e artesãs da comunidade, as mais aparentes foram o sistema organizacional de produção e a dificuldade de criar produtos de moda em quantidade e com qualidade. As causas da desorganização diagnosticada por todo o grupo, ilustradas na figura a seguir, foram:

- Produtos copiados do mercado
- Dificuldade de produzir com traços industriais
- Falta de gerenciamento da produção

- Falta de método de produção

Figura
Causas
efeitos

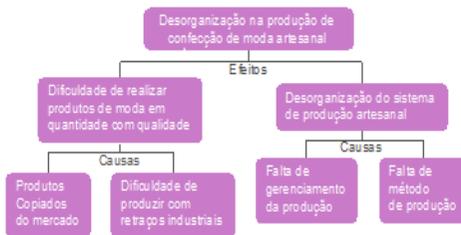


1:
e
da

desorganização da produção

A fim de organizar a produção de moda artesanal, foram estabelecidos meios tanto para a organização do sistema de produção, quanto para aumentar a qualidade dos produtos, como mostra a figura acima:

Figura 2 Meios para se organizar a produção



Sendo assim, foi decisão do grupo que o objetivo geral do projeto consistisse em organizar a produção da confecção de moda artesanal. Para que este objetivo fosse alcançado, foram estabelecidas duas estratégias distintas, embora complementares: Moda e Gestão de Design.

No projeto experimental, a falta de gerenciamento e de método de trabalho dificultou o entendimento entre as participantes, atrapalhando a distribuição de tarefas e o andamento da produção; dificultou também determinar a origem de algumas peças, levando o grupo a pensar na necessidade de organizar o sistema de produção. E este é o objetivo da estratégia de Gestão de Design¹⁹⁹: montar a equipe e coordenar os trabalhos, desenvolvendo atitudes comunitárias, responsáveis e

199 “o papel de liderança, que requer explicar, inspirar, persuadir e demonstra como o design pode positivamente contribuir para a organização de diferentes maneiras” (BEST, 2006, p. 06).

solidárias em relação aos problemas sociais.

Percebeu-se que os produtos executados, que foram copiados, por não serem produtos diferenciados ou originais, não foram vendidos. Assim, o objetivo da atuação da estratégia de Moda era coordenar o grupo, dentro do sistema proposto, incentivando a criatividade e a atitude ética em relação ao trabalho, ao respeito ao consumidor e à preservação do meio ambiente, para que fossem desenvolvidos produtos inovadores, utilizando-se de retraços industriais²⁰⁰.

Para isto, aplicou-se neste projeto o conceito de gestão de design como uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais dos trabalhos acordados pelo grupo, com o objetivo de desenvolver produtos competitivos de acordo com as tendências vigentes, dentro de prazos e custos adequados.

Sistema de identificação por códigos visuais (SICV) da Confecção Pedaço de Pano

A base da estruturação do modelo de SICV, que auxiliaria no problema de comunicação, foi uma tentativa de solucionar as dificuldades que as pessoas envolvidas no projeto apresentavam, ao tentarem realizar as tarefas através das fichas descritivas normais, utilizadas pelos alunos de Estilismo em Moda.

Quadro 1 Código de identificação das artesãs do Projeto Vitória

Símbolo	Artesã	Função	Habilidade
	 Maria Aristides	Representante da comunidade	Modelagem Corte / costura Patchwork
	 Aparecida	Coordenadora de habilidades	Crochê
	 Dália	Não possui	Modelagem Corte / Costura
	 Elza	Controle de qualidade	Corte e costura

Foi proposto às participantes que atribuíssem a si mesmas, símbolos gráficos de fácil assimilação. Esta ação pôde facilitar sobremaneira a distribuição das tarefas, quando estas deviam ser associadas a um

²⁰⁰ Entende-se como sendo a matéria-prima que é descartada, pela indústria, por razões diversas, ou parte da matéria-prima que não pode ser utilizada na industrialização de determinado produto.

modelo organizacional de autogestão. O Sistema de Códigos Visuais é composto por 3 etapas de codificação: identificação das artesãs, identificação das tarefas e identificação das habilidades manuais. O quadro acima ilustra a primeira etapa do sistema, que é a identificação das artesãs, e apresenta os símbolos escolhidos por elas para este fim, assim como sua função e habilidades manuais. Também foram atribuídos símbolos às tarefas desenvolvidas pelas artesãs; é o que se vê no quadro a seguir.

Quadro2: Código das tarefas das artesãs do Projeto Vitória

Símbolos	Tarefas
	Corte e costura
	Modelagem
	Assistente de criação
	Organização de matéria-prima e tecido
	Embalagem e distribuição
	Controle de qualidade
	Acabamento
	Coordenação das habilidades desenvolvidas

As habilidades manuais das artesãs, depois de identificadas na primeira etapa, também foram codificadas por símbolos, apresentados no quadro abaixo. Os códigos surgiram a partir da especificidade de cada pessoa do grupo e sua história de produção artesanal, advinda como consequência de uma especificidade social, pois cada forma de produção e entendimento do objeto determina um tipo específico de existência social. O sistema de códigos prioriza a rápida decodificação, facilita a qualidade das relações pessoais, já que o trabalho é dividido de acordo com as habilidades já detectadas e determinadas.

Quadro3 :Habilidades manuais das artesãs do Projeto Vitória

Símbolos	Habilidades manuais
	Patchwork
	Fuxico
	Crochê
	Bordado
	Macramê
	Outros

O SICV foi necessário para a criação da estruturação do modelo de autogestão, representado por círculos concêntricos que determinam três diferentes setores: Administração, Planejamento e Produção. Foi necessário também representar esses setores por códigos, apresentados no quadro a seguir.

Quadro4: Setores do Projeto Vitória

Símbolos	Setores
	Administração
	Planejamento
	Produção

Estes setores, por sua vez, são divididos em células interdependentes nas funções, mas independentes nas ações. As funções estabelecidas para cada setor foram as seguintes:

- Setor de Administração (representado pela cor verde): Comunicação, *Design* / articulação / coordenação do projeto (atenção: aparece a figura do gestor de *design*), Representação da comunidade e Coordenação administrativa / financeira.
- Setor de Planejamento (representado pela cor azul): Coordenação das artesãs, *Design*, Vendas / receitas; e Despesas / compras / aviaamentos.
- Setor de Produção (representado pela cor vermelha): Corte e costura, Modelagem, Assistente de criação, Matéria-prima / tecidos, Embalagem / distribuição, Controle de qualidade, Acabamento e Habilidades.

Quadro 5: Funções dos Setores do Projeto Vitória

Símbolos	Setores	Células
	Administração	Comunicação Design / articulação / coordenação do projeto/ Representação da comunidade/ Coordenação administrativo-financeira
	Planejamento	Coordenação das artesãs Design/ Vendas e receitas/ Despesas / compras / aviaamentos
	Produção	Corte e costura/ Modelagem/Assistente de criação Matéria-prima / tecidos/ Embalagem / distribuição Controle de qualidade/ Acabamento/ Habilidades

As células que integram as ações específicas, nas quais estão inseridas aquelas que desejam realizar determinada ação, estão representadas por meio de seus símbolos dentro do sistema. As artesãs são divididas em diferentes grupos de habilidades. Cada célula é composta por uma orientadora, uma interlocutora do trabalho das artesãs e pelas próprias artesãs. Pode, ainda, ser uma única pessoa que realiza a ação determinante da célula. O funcionamento do modelo está representado pela figura a seguir.

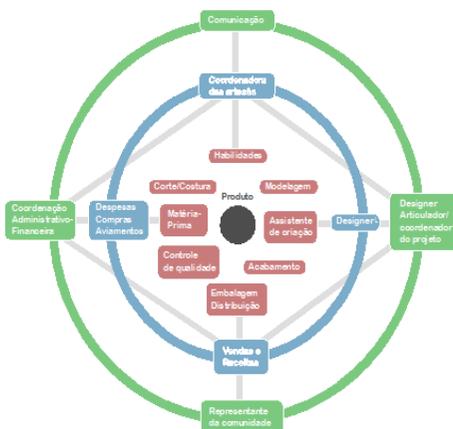


Figura 3: Modelo de Autogestão do Projeto Vitória

A união entre os setores é demonstrada através das linhas cinzas que unem as representantes dos diferentes setores a suas subsequentes dos outros setores, estabelecendo a seguinte relação, demonstrada no quadro a seguir.

Quadro 6: Uniões dos setores do Projeto Vitória

Sector de administração	Sector de planejamento	Sector de produção
Comunicação	Coordenadora das artesãs	Habilidades
Designer articulador e coordenador do Projeto	Designer/ Vendas e receitas Coordenadora das artesãs	Assistente de criação
Representante da comunidade	Vendas e receitas	Embalagem e distribuição
Coordenação administrativo-financeira	Despesas, compras e aviamentos Coordenadora das artesãs Vendas e receitas	Matéria-prima

Percebe-se que os responsáveis pela comunicação, pelas artesãs e pelas habilidades terão um convívio presencial maior para que ocorra o planejamento integrado das atividades das áreas. O mesmo ocorre com o designer articulador, o designer criador, o responsável por vendas e receita e a coordenadora das artesãs juntamente com a assistente de criação, com a representante da comunidade, de vendas e receitas e de embalagem e distribuição; e também com a coordenadora administrativo-financeira, a de despesas compras e aviamentos, a coordenadora das artesãs e de vendas e receitas, juntamente com a responsável pela matéria-prima.

O Setor de Administração é formado por quatro representantes das áreas envolvidas. O representante da Comunicação deverá contatar empresas fornecedoras de retrazos dos mais variados tipos, mas principalmente da área de confecção. É encarregado de propagar a marca Pedaco de Pano, como marca de produtos de qualidade, inovadores e artesanais, enfatizando que foram desenvolvidos pela comunidade carente. Também é responsável pela divulgação do Projeto Vitória na mídia como uma metodologia específica para projetos sociais, que visam a geração de renda e podem ser adaptados em diferentes comunidades.

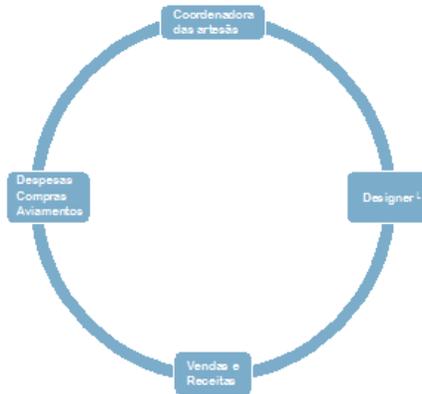


Figura 4: Setor de Administração

O coordenador administrativo e financeiro é responsável pela capacitação de pessoas da comunidade para que possam assumir as funções de Despesa/Compra e Receita/Venda. Deve capacitar e auxiliar as ações da representante da comunidade, no sentido administrativo gerencial e montagem da empresa, como também capacitar a orientadora do módulo de Distribuição. Juntamente com os outros componentes do Setor de Administração deve auxiliar a implantação do Sistema Gestor, bem como propor modificações se for necessário.

A Representante da Comunidade deve ser eleita entre seus pares e deverá responder pelas ações da Cooperativa que por ela deverá ser criada, com o auxílio do coordenador administrativo.

A coordenadora do projeto é uma designer articuladora que responde pelas ações realizadas pelos professores e alunos da Universidade, tendo como função estimular o aprendizado e a valorização do trabalho, por meio de aplicação de métodos organizacionais criados para este projeto.

O Setor de Planejamento estabelece as metas periódicas de trabalho a serem realizadas pelo grupo, tendo como finalidade apresentar, para venda, peças ou mesmo uma coleção. A figura a seguir ilustra o funcionamento deste setor:

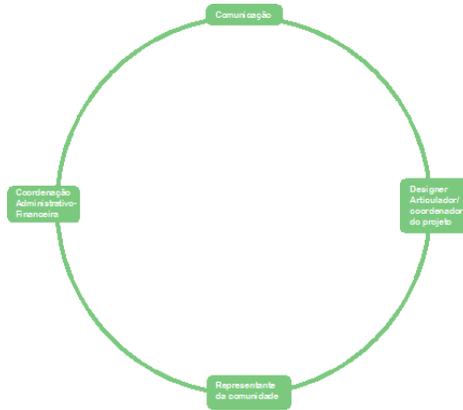


Figura 5: Setor de Planejamento

Para o setor de Planejamento foi nomeada uma coordenadora das artesãs entre as participantes, a qual tem como função assessorar o designer na produção, fazendo parte de alguma célula de acordo com sua habilidade. O designer será um professor da área de criação, o qual ficará responsável pelo desenvolvimento das peças, tanto para determinados clientes revendedores, quando houver, quanto para o público consumidor. Ele é responsável por tudo que é desenvolvido e produzido com a marca Peça de Pano, seja esta criação feita por estagiários, alunos, voluntários ou mesmo pelas integrantes da comunidade.

As participantes do grupo que não possuem habilidades manuais são inseridas em ações gerenciais, auxiliadas por um profissional da área de Economia. A sua função é o controle da Receita / Venda e Despesa / Compra. Caso não houver nenhuma participante que não possua atividade em outra habilidade poderá ocorrer acúmulo de funções, desde que aprovado pelo grupo. Essas duas participantes da comunidade deverão desenvolver o trabalho designado sempre em conjunto, sendo suas ações referendadas pela representante da comunidade.

O Setor de Produção envolve os trabalhos de criação, modelagem e produção das peças.

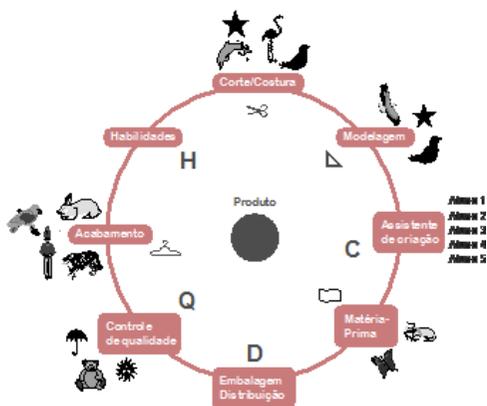


Figura 6: Setor de Produção

Esse setor é orientado por professores e alunos do curso de Estilismo em Moda (atualmente denominado Design de Moda), da Universidade Estadual de Londrina, sendo a produção executada pelas artesãs, de acordo com suas habilidades predefinidas, adequando-se a criação às matérias-primas recebidas.

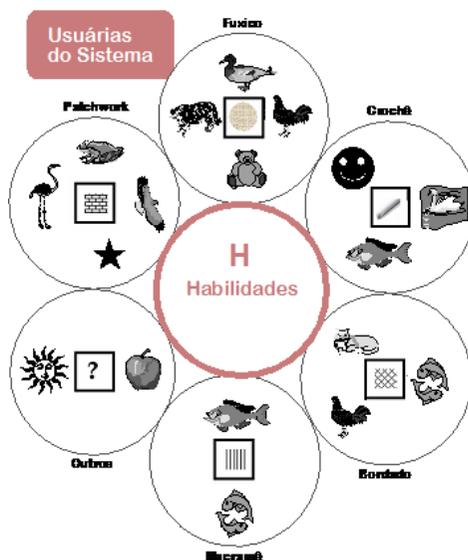


Figura 7: Célula de Habilidade - artesãs e habilidades

A Célula de Modelagem é orientada por uma professora especialista na área, podendo incorporar tanto alunos como participantes da comunidade. A Célula denominada Assistentes de Criação é formada por alunos do curso, sendo eleito entre eles um orientador que os represente.

As outras células que compõem o Setor de Produção são Corte, Costura, Acabamentos, Controle de Qualidade, e Embalagem e Distribuição, são orientadas por líderes de habilidades da comunidade, todos os participantes podem fazer parte de uma ou mais células, dependendo da habilidade que possuem ou quiserem desenvolver. Entende-se como líder de habilidade aquela artesã que tem mais prática, em determinada ação, que todas as outras.

A figura anterior representa a Célula de Habilidade, a qual é dividida pelas seis técnicas mais utilizadas pelo grupo. Em cada técnica temos os símbolos de cada artesã que realiza determinada atividade. Para que esse projeto possa ser utilizado dentro da área de confecção foi necessária a criação de uma ficha que esclarece certos detalhes.

A ficha de produção contém todas as informações da peça criada a ser produzida. Sua utilização começa na área de criação, depois que os alunos, que trabalham com o assistente de criação, escolherem os

tecidos. Os alunos não têm símbolos, já que não recebem lucros e podem assinar seus nomes em lugar específico da ficha, como criadores. Uma folha de papel A-4²⁰¹, dobrada pelo meio, torna-se quatro páginas, representando: a) desenho fashion do produto, b) desenho técnico do produto, c) realização do produto e d) custo e preço.

- **Ficha do desenho *fashion*:** Na primeira página, o aluno faz o desenho da peça idealizada com detalhes bem definidos, o desenho *fashion*. grampeia pedaços pequenos pedaços do material a ser utilizado, e por fim coloca seu nome e a data.
- **Ficha de desenho técnico do produto:** Na parte de trás da primeira página os alunos fazem o desenho técnico e preenchem a lista de aviamentos necessários.
- **Ficha de realização do produto:** A peça só irá para produção com a assinatura do *Designer* de Moda, quando aprova a criação assinala, na área de habilidades, os símbolos referentes às artesãs que irão realizar cada tarefa e determina o grau de dificuldade do trabalho a ser realizado. Para tanto, o *Designer* de que conhecer pessoalmente cada participante cadastrado e saber as habilidades e os símbolos referentes a cada um.

O formulário é dividido em duas seções principais: 'Ficha de produção' e 'Desenho da peça'. A seção 'Ficha de produção' contém campos para 'Nome Aluna:' e 'Aprovação:', além de uma data formatada como '_/ /_'. A seção 'Desenho da peça' é uma grande área vazia para o desenho fashion. Abaixo do espaço de desenho, há cinco ícones coloridos que representam diferentes tipos de tecidos: verde escuro, amarelo claro, bege, roxo escuro e marrom claro.

Figura 8: Ficha de produção parte - a) Ficha do desenho fashion

²⁰¹ De acordo com a ABNT, a folha A-4 possui as seguintes medidas 29,7X21,0cm.

Figura 9: Ficha de Produção parte - b) Ficha do desenho técnico

A imagem mostra uma interface de usuário para uma 'Ficha do desenho técnico'. No topo, há uma barra de título roxa com o texto 'Desenho Técnico'. Abaixo dela, há uma grande grade vazia com 10 colunas e 10 linhas, destinada ao desenho. Na base da interface, há uma seção intitulada 'Aviamentos:' que contém uma tabela com quatro colunas e três linhas para registrar custos.

Aviamentos:			
Linha:	R\$:	Botão:	R\$:
Zipper:	R\$:	Outros:	R\$:
Interfêla:	R\$:	Outros:	R\$:

Somente após a designação das artesãs, que realizarão a peça, é que o aluno irá até a orientadora da Célula de Despesa/Compra, para saber se há no estoque os aviamentos necessários para realizar a peça, ou se há necessidade de comprá-la. A peça só é encaminhada à artesã designada após estarem assegurados os aviamentos necessários.

Os tecidos, os aviamentos e a Ficha de Produção devidamente preenchida, serão colocados numa caixa chamada Caixa de Tarefas. Dessa forma o aluno deverá levá-la ao local de Distribuição, onde haverá caixas maiores, uma para cada artesã, com os símbolos específicos e individuais anexados.

Pela Ficha de Produção o aluno saberá qual será a primeira tarefa a ser realizada na peça e por quem, e conseqüentemente saberá em qual caixa deve colocar o material. A qualquer hora as artesãs poderão buscar seus trabalhos e pelo desenho da Ficha de Produção elas saberão o que deverão realizar. Tendo alguma dúvida elas terão de contatar o aluno responsável pela criação ou o designer responsável.

Após a tarefa realizada, a artesã deverá colocar novamente o material na

Caixa de Tarefas, inclusive os retalhos e sobras de aviamentos, levá-la ao local de Distribuição e colocá-la na caixa do próximo símbolo assinalado na Ficha de Produção, ou seja, na caixa da próxima artesã. Quando toda a peça estiver pronta, a última artesã deverá ir ao local de Distribuição e colocar a Caixa de Tarefas na caixa de Controle de Qualidade, que possui o código específico Q.

Uma das pessoas responsáveis por esta área analisa a peça, assina-a se aprovada, e coloca na caixa do Designer, especificada com o código D. Ele também deve dar seu parecer e fazer comentários sobre o tempo que se levou para produzi-la e sobre a fidedignidade entre o desenho criado e a peça finalizada.

Habilidades	Artesãs	Grau de dificuldade
Modelagem		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Corte e costura		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Costura		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Fuxico		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Bordado		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Macramê		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Patchwork		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Outras		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c
Acabamento		<input type="checkbox"/> a <input type="checkbox"/> b <input type="checkbox"/> c

Q Código
 Ass: _____
 Data: ____/____/____
 Designer Responsável

Obs: _____

Figura 10: Ficha de produção - c) ficha de realização do produto

Após essas etapas, a Ficha de Produção vai para a Caixa de Receita / Venda, que possui o código \$, e a orientadora desta Célula juntamente com a orientadora da Célula de Despesa / Compra e o Coordenador Administrativo e Financeiro completam a Ficha de Custos analisando as etapas da execução percorridas, calculam a média de horas trabalhadas, a

complexidade do trabalho e a quantidade de matéria-prima e aviamentos e fixam o preço de venda do produto, acrescentando um percentual para o projeto, ou seja, para o próprio grupo. Com este percentual pode-se comprar material de consumo ou permanente.

Na sequência designam os pagamentos das artesãs, de acordo com as atividades desenvolvidas por cada uma delas, tendo a Representante da Comunidade de analisar os cálculos e aprovar os pagamentos. Nesse momento, a peça produzida irá para a Caixa de Distribuição referente à Célula de Embalagem e Distribuição, cujo símbolo é um cubo. A pessoa responsável encaminhará o produto devidamente etiquetado e embalado para o estoque ou para o cliente cadastrado.

Ficha de custo		
Tabela de custo:		
Tecido:	Quantidade:	R\$: _____
<hr/>		
Aviamentos:		R\$: _____
Costura básica:		R\$: _____
Etiqueta:		R\$: _____
Mão de obra:		R\$: _____
<hr/>		
Sub Total:		R\$: _____
20% Cooperativa:		R\$: _____
____/____/____		Total R\$: _____
Orientadora Compra/Despesa		Orientadora Venda/Receita
Obs:		

Figura 11: Ficha de produção - d) ficha de custos e preços

APÊNDICE 2

Roteiro semi-estruturado para primeira entrevista com os gestores das organizações

Organização:

Nome:

Formação:

Data: maio de 2010.

Caracterização

1. Fale um pouco sobre o histórico da organização. (como foi fundada, quando, porque, por quem, quais as dificuldades e facilidades)
2. Quando iniciou a organização o tipo de vinha era Vitis Labrusca ou Vitis Vinifera?(caso seja Labrusca, quando, como e porque ocorreu a transição)
3. A organização se caracteriza baseada em variedades ou Terroir.
4. Qual a imagem que a organização deseja disseminar?
5. Fale um pouco sobre os fatores geográficos e sociais na qual a organização está inserida.(características geográficas, estado, município, fatores climáticos e de solo----- Histórico da comunidade externa; relação da organização com a comunidade)
6. A comunidade externa influencia na determinação de cultura da comunidade interna
7. Existem outros membros da família em cargos na organização?
8. Como é feito o plantio e qual o tipo de condução de ramos é adotado?(arvore; Latada; Espaldeira)
9. Como e quem faz a Vindima?
10. Quem decide a hora da Vindima?
11. Como e onde é realizada a Vinificação?

12. Em sua opinião qual foi o marco inicial de adoção da inovação?(Quem iniciou, porque e como foi o inicio da inovação, quando ocorreu)
13. Como foi que o agente de inovação abordou a organização?(com quem falou, quais foram os métodos utilizados)
14. De que maneira a inovação foi recebida na organização. (quem recebeu, em que setor,foi aplicada e como esse setor recebeu a inovação; Quem foi a pessoa responsável pela disseminação da informação sobre esta inovação; foi aceita por todos)
15. Como foi realizado a implementação da inovação.(mecanismos utilizados)
16. Na organização existe algum mecanismo de avaliação da efetividade da inovação?(Premiação, avaliação enóloga, aumento das vendas)

APÊNDICE 3

Roteiro semi-estruturado para segunda entrevista com agentes organizacionais

Organização:

Nome:

Formação:

Data:

Caracterização

1. Em sua opinião qual o conceito dessa organização?
2. Quanto a construção da identidade corporativa:
 - 2.1 Quem participou da tomada de decisão?
 - 2.2 Como escolheram?
 - 2.3 Na sua opinião a identidade corporativa representa o conceito da organização?
3. Quanto a disseminação do conceito e identidade corporativa:
 - 3.1 Quem gerenciou esta disseminação aos dirigentes familiares?
 - 3.2 O que esta pessoa utilizou para disseminar o conceito na organização?
 - 3.3 O conceito atribuído hoje é o mesmo da época da criação ou foi modificado?
 - 3.4 Qual foi o motivo da mudança?
 - 3.5 Quem propôs?
 - 3.6 Foi fácil ou houve resistência a mudança?
4. Quem disseminou o conceito anterior aceitou a mudança?
5. Na sua opinião quem trabalhou com a disseminação que habilidades utilizou?
6. Quem trabalha com o conceito organizacional e a identidade corporativa?
 - 6.1. Na sua opinião esta pessoa deve possuir quais habilidades para disseminar o conceito e a identidade dentro e fora da organização?
 - 6.2. O conceito já foi explicitado/escrito? Aonde? Por quem?
 - 6.3. Ele é utilizado para construir as estratégias da organização/
 - 6.4. Há procedimentos formalizados que explicitam o conceito e direcionam as ações da organização?
7. Existe um organograma organizacional?
 - 7.1. Ele é utilizado?
 - 7.2. Ele é representativo nas tomadas de decisão?

APÊNDICE 4

Roteiro semi-estruturado para terceira entrevista com agentes estruturadores

Organização:

Nome: aprendizes

Formação:

Data: 9 de dezembro de 2011

1. Em sua opinião qual a filosofia da organização?
2. Quanto tempo você faz parte da organização?
3. Quem o contactou /contratou?
4. Quem recebeu você e introduziu a filosofia? Como foi feito?
5. Em sua opinião qual foi a característica dessa pessoa que fez com que você absorvesse esta filosofia?
6. Que habilidades sua foi usada para entender/aprender a filosofia?
7. Quais são as habilidades que esta pessoa usou para passar a filosofia para você?
8. Mais alguém o ajudou a entender a filosofia da organização?

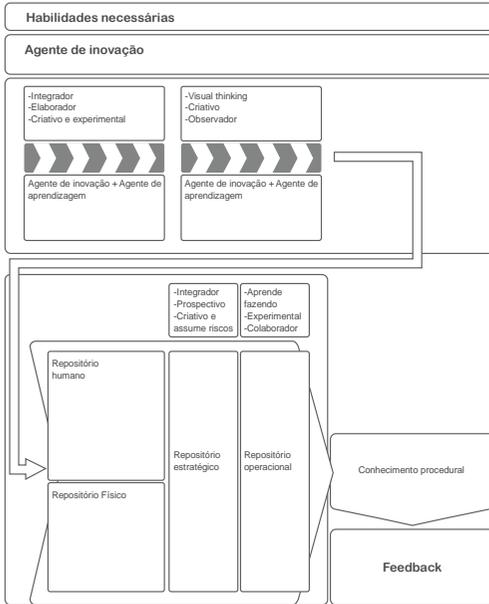


Figura 34A. Modelo conceitual da tese- papel social dos sujeitos