



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
programa de pós graduação em engenharia e gestão do conhecimento

ANA PAULA PERFETTO DEMARCHI

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE *DESIGN* COM A ABORDAGEM DE
DESIGN THINKING:
PROPOSTA DE UM SISTEMA DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO**

Florianópolis
2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Programa de pós graduação em engenharia e gestão do conhecimento

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE *DESIGN* COM A ABORDAGEM DE
DESIGN THINKING:
PROPOSTA DE UM SISTEMA DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.**

Tese apresentada ao Programa de pós-graduação *stricto sensu* em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito à obtenção do título de Doutora.

Área de concentração: Gestão do Conhecimento

Orientador: Prof. Dr.Eugenio Andrés Díaz Merino

Florianópolis
2011

M386g Demarchi, Ana Paula Perfetto

Gestão estratégica de design com a abordagem de design thinking: proposta de um sistema de produção do conhecimento / Ana Paula Perfetto Demarchi. – Florianópolis, 2011. 601f. : il. ; 30 cm

Orientador: Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino.

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

1. Gestão de design. 2. Design Thinking. 3. Gestão do Conhecimento. I. Díaz Merino, Eugenio Andrés. II. Título.
| CDU 65.011.8

ANA PAULA PERFETTO DEMARCHI

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN COM A ABORDAGEM DE
DESIGN THINKING:
PROPOSTA DE UM SISTEMA DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.**

Essa tese foi julgada e aprovada em sua forma final para a obtenção do título de doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento no programa de pós-graduação *stricto sensu* em Engenharia e Gestão do conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 25 de Fevereiro de 2011

Prof. Dr. José Leomar Todesco
Coordenador do programa

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Eugenio Andrés Díaz Merino
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Luis O. Pimentel
UFSC

Prof. Dr. Francisco A. P. Fialho
UFSC

Phd Aguinaldo dos Santos
Ufpr

Prof. Dr. Bernabé H. Ortuño
UPV

Florianópolis, 25 de fevereiro de 2011

Dedico este trabalho

À minha mãe Ester e meu pai José Flávio, que não estão mais comigo, mas que com certeza torceram muito por mim nessa trajetória, e que sem a ajuda não conseguiria completar..

Agradecimentos

Deus, por ter me dado a oportunidade de concluir essa minha trajetória.

Meus filhos Andrezza e Felippo pelas horas que passaríamos juntos e que foram dedicadas a tese;

Meu marido Roberto pela paciência;

Professor Merino, pela brilhante orientação, profissionalismo, confiança, compreensão e paciência.

Aos **professores do EGC**, principalmente na figura do **Prof. Dr. Francisco Fialho**, mestre de tantas disciplinas que nortearam esta tese, amigo e também avaliador juntamente com os doutores **Luís Pimentel, Bernabé Hernández e Aginaldo dos Santos** pelas sugestões de continuação desta pesquisa.

Departamento de Design da UEL, pelo auxílio e compreensão num momento conturbado

Minha Amiga de jornada Cleuza Fornasier, pelas noites mal dormidas no ônibus, momentos deliciosos de convivência, pelas tarde de trabalho, pela troca, companheirismo, apoio, ombro; e também pelas críticas e comentários valiosos.

Minha amiga Rosane F. F. Martins, pela amizade, apoio, indicações, sugestões e importantíssima habilidade de visual thinking.

Minha amiga Cristiane Affonso, pela compreensão, amizade, senso de justiça, seriedade, profissionalismo, insertivo; e acima de tudo apoio.

E a todos que direta ou inderatamente contribuíram com essa tese.

Epígrafe...

*“O ato real de descobrimento não
consiste em encontrar novas terras,
mas em vê-las com novos olhos”.*

Marcel Proust

DEMARCHI, Ana Paula Peretto. **Gestão Estratégica de Design com a abordagem de design thinking**: proposta de um Sistema de Produção do Conhecimento: 2010, 601f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RESUMO

As organizações colaborativas, em busca de maiores condições de competitividade necessitam entrar nos canais de comercialização tradicionais agregando valor aos seus produtos. Um meio importante é a atuação do agente de *design*, que pode extrair os conhecimentos das organizações (implícitos, tácitos, objetivos e explícitos), codificá-los, gerando o conhecimento organizacional, e produzir o conhecimento objetivo após combiná-lo com o seu conhecimento tácito. Nesse contexto, esta tese tem como objetivo propor um sistema de produção do conhecimento sobreposto a um modelo de gestão estratégica de *design*, para o qual foi necessária uma fundamentação teórica sobre a gestão do conhecimento (que possibilitou uma visão do processo de produção do conhecimento e a importância dos tipos de conhecimentos para a criação do conhecimento objetivo); da gestão estratégica de *design* (caracterizando suas atividades, aplicações e mutações na demanda), e finalmente estabelecer a relação entre a nova gestão do conhecimento com a gestão estratégica de *design*, que, por sua vez, está fundamentada no *design thinking*, uma nova abordagem de pensamento que caracteriza o agente de *design*. Partiu do pressuposto de que as habilidades do agente de *design*, na utilização de um sistema de produção do conhecimento, facilitarão a construção de conhecimento objetivo, e auxiliarão a organização colaborativa familiar a construir uma vantagem competitiva, por meio da visualização da sua natureza conceitual e origem. Este pressuposto visou o esclarecimento da questão central da tese, que é: como a Gestão estratégica de *design* sobreposta a um sistema de produção do conhecimento pode incrementar a competitividade, sustentabilidade e diferenciação das organizações colaborativas? Como metodologia, sua natureza é descritiva e seu delineamento apóia-se nos seus objetivos, utilizando uma abordagem qualitativa, e a partir da observação etnográfica em organizações vitivinícolas. O modelo proposto, sobreposto por um sistema de produção do conhecimento, visa a otimização de recursos (sustentabilidade); um melhor posicionamento da organização no mercado (competitividade); e a oferta de diferenciais de valor aos clientes (diferenciação).

Palavras-chave: Produção do Conhecimento; Gestão Estratégica de *Design*; *design thinking*; Organizações Colaborativas;

DEMARCHI, Ana Paula Peretto. *Strategic Design Management with the approach of design thinking: Proposal of a Knowledge Production System*: 2010. 601pgs.Tese (Ph.D. in Engineering and Knowledge Management) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ABSTRACT

The collaborative organizations in search of better conditions of competitiveness need to enter the traditional market channels adding value to their products. One important way is the acting of the agent of design, which can extract the organization's knowledge (implicit, tacit, objectives and explicit), encode them, creating organizational knowledge, and produce the objective knowledge after combining it with his tacit's knowledge. In this context, this thesis aims to propose a knowledge production system superimposed on a model of strategic design management, for that was necessary theoretical grounding of knowledge management (which allowed a view of the process of knowledge production and the importance of the knowledge's kinds to the creation of objective knowledge; strategic design management (characterizing their activities, applications and changes in demand; and finally establish the relationship between the new knowledge management with the strategic design management, which in turn, is based on design thinking, a new approach of thinking that characterizes the agent of design. Start with the assumption that the agent of design skills, in the use of a knowledge production system, facilitate the construction of objective knowledge, and help the family's collaborative organization build a competitive advantage by viewing its conceptual nature and origin. This assumption aims to clarify the central question of this thesis, which is how the strategic design management superimposed to a knowledge production system can increase competitiveness, sustainability and differentiation of collaborative organizations? The methodology is of descriptive nature and its design is based on the objective of the thesis, using a qualitative approach, and from ethnographic observation in wine organizations. The proposed model, overlaid by a knowledge production system, aimed at optimizing resources (sustainability); a better positioning of the organization in the market (competitiveness) and the provision of differential value to customers (differentiation).

Key-words: *Knowledge Production; Strategic Design Management; Design thinking; Collaborative Organizations.*

DEMARCHI, Ana Paula Peretto. *Gestión Estratégica de Diseño con el enfoque de pensamiento de diseño: Propuesta del un sistema de producción de conocimiento*: 2010. P. 601p. Tese (Doctorado en Ingeniería y Gestión del Conocimiento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RESUMEN

Las organizaciones de colaboración en la búsqueda de mejores condiciones de competitividad necesitan de entrar en los canales de comercialización tradicionales agregando valor a sus productos. Una forma importante es la actuación del agente del diseño, que puede extraer el conocimiento de las organizaciones (implícitos, tácitos, objetivos y explícitos), codificarlos, generando la creación de conocimiento organizacional, y producir conocimiento objetivo después de combinar con su conocimiento tácito. En este contexto, esta tesis tiene como objetivo proponer un sistema de producción de conocimiento superpuesto a un modelo de gestión estratégica del diseño, siendo necesario establecer un marco teórico de la gestión del conocimiento (que permite una vista del proceso de producción de conocimiento y importancia de los tipos de conocimiento para la creación del conocimiento objetivo), la gestión estratégica del diseño (que caracterizan a sus actividades, las aplicaciones y los cambios en la demanda) y; finalmente, establecer la relación entre la gestión de los conocimientos nuevos con la gestión estratégica de diseño, que a su vez, se basa en el pensamiento de diseñador, un nuevo enfoque de pensamiento que caracteriza el agente de diseño. Asumiendo que las habilidades del agente de diseño, el uso de un sistema de producción de conocimiento, facilitar la construcción del conocimiento objetivo, y ayudar a la organización de colaboración familiar a construir una ventaja competitiva al ver su naturaleza conceptual y origen. Este supuesto tiene por objeto aclarar la cuestión central de esta tesis, que es como la gestión estratégica del diseño superpuesto a un sistema de producción de conocimiento puede aumentar la competitividad, la sostenibilidad y la diferenciación de las organizaciones de colaboración? La metodología es de la naturaleza descriptiva y su diseño se basa en sus objetivos, con un enfoque cualitativo, y de la observación etnográfica en las organizaciones de vino. El modelo propuesto, superpuesto por un sistema de producción de conocimiento, destinadas a optimizar los recursos (sostenibilidad); una mejor posición de la organización en el mercado (competitividad) y la provisión de valor diferencial a los clientes (diferenciación).

Palabras-clave: *Producción de Conocimiento; Gestión Estratégica de Diseño; pensamiento do diseñador; Organizaciones de Colaboración.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.	Método geral da tese -Natureza.....	43
Figura 2.	Método geral da tese - Delineamento.....	46
Figura 3.	Método geral da tese – Tipo de dado.....	47
Figura 4.	Método geral da tese – Universo.....	48
Figura 5.	Exemplos de tipos de conhecimento.....	62
Figura 6.	Relação entre os tipos de conhecimento e as definições de Firestone e McElroy (2003).....	64
Figura 7.	A pirâmide do conhecimento.....	65
Figura 8.	Ciclo de vida do conhecimento.....	66
Figura 9.	Espiral do conhecimento.....	68
Figura 10.	Níveis da nova gestão do conhecimento.....	74
Figura 11.	Comparação do ciclo de vida da gestão do conhecimento de McElroy (2003) Firestone e McElroy (2003) com o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).....	85
Figura 12.	Funil do conhecimento.....	87
Figura 13.	história do design.....	96
Figura 14.	Relação entre os pensamentos do <i>designer</i> e os conhecimentos envolvidos nesse.....	108
Figura 15.	<i>Design</i> , estratégia e gestão.....	121
Figura 16.	Modelo dos três componentes da criatividade de Teresa Amables.....	133
Figura 17.	Sistema pessoal do conhecimento.....	133
Figura 18.	Sistema pessoal de conhecimento do <i>designer thinker</i>	135
Figura 19.	Modelo de Gestão Estratégica de <i>Design</i>	137
Figura 20.	Perspectivas do desenvolvimento sustentável.....	138
Figura 21.	Quadro comparativo entre a 1ª e a 2ª geração de gestão do conhecimento com o pensamento do <i>designer</i>	146
Figura 22.	Modelo conceitual de tese inferior divergência.....	150
Figura 23.	Modelo conceitual de tese superior divergência.....	151
Figura 24.	Modelo conceitual de tese inferior transformação divergente.....	152
Figura 25.	Modelo conceitual de tese superior transformação divergente.....	153
Figura 26.	Modelo conceitual de tese inferior transformação.....	153
Figura 27.	Modelo conceitual de tese superior transformação.....	154
Figura 28.	Modelo conceitual da tese superior.....	155

Figura 29.	Modelo conceitual da tese	157
Figura 30.	Procedimento geral da pesquisa aplicada.....	159
Figura 31.	Egípcios e suas videiras.....	161
Figura 32.	Deus Dionísio – Deus do Vinho.....	162
Figura 33.	A primeira missa no Brasil.....	166
Figura 34.	Regiões Vinícolas do Brasil	170
Figura 35.	Regiões vitivinícolas do Rio Grande do Sul	172
Figura 36.	Serra Gaucha.....	174
Figura 37.	Vale do vinhedo.....	176
Figura 38.	Procedimento geral da pesquisa	178
Figura 39.	Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo - Amostragem	180
Figura 40.	Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo - caracterização.....	182
Figura 41.	Enoteca (antiga olaria) e parreral em latada no Parque Temático Dal Pizzol. ...	183
Figura 42.	Vinícola Vallontano ao fundo, café Vallontano e pequeno vinhedo em espalдар	184
Figura 43.	Selo de indicação de procedência do Vale dos Vinhedos.....	186
Figura 44.	Bruna Cristofoli no Spazio del Vinho	187
Figura 45.	Vinícola Cristofoli	188
Figura 46.	Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Categorização	189
Figura 47.	procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Diagrama preliminar...	194
Figura 48.	Diagrama preliminar.....	195
Figura 49.	Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Instrumentalização.....	199
Figura 50.	Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Coleta de dados.....	201
Figura 51.	Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – planejamento tempo ...	203
Figura 52.	Planejamento de tempo da pesquisa de campo.	204
Figura 53.	Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Análise de dados.....	206
Figura 54.	Modelo interativo	208
Figura 55.	Sr. Rinaldo Dal’Pizzol na sala de reunião da vinícola	213
Figura 56.	Sr. Luis Henrique Zanini no café Vallontano	215
Figura 57.	Bruna Cristófoli no Spazio del Vinho	217
Figura 58.	Diagrama conceitual inicial.....	218
Figura 59.	Sr. Dirceu Scotta e Rinaldo Dal’Pizzol dirigentes da Dal’Pizzol.....	220
Figura 60.	marca atual “do Lugar”.....	221

Figura 61.	vinhos “Do Lugar”	222
Figura 62.	logomarca Dal’Pizzol manuscrita	223
Figura 63.	primeira marca Dal’Pizzol	223
Figura 64.	Rótulo Dal’Pizzol.....	224
Figura 65.	atual marca Dal’Pizzol	224
Figura 66.	Metáfora da árvore Dal’Pizzol	226
Figura 67.	Zanini, Talise, Ana Paula gestores da Vallontano com a pesquisadora	227
Figura 68.	Marca da Vallontano	228
Figura 69.	Marca da banda de rock Van Halen	228
Figura 70.	Casa na qual nasceu Sr. Laurindo, pai de Ana Paula.....	229
Figura 71.	1º rótulo da Vallontano	230
Figura 72.	1º rótulos de espumantes	230
Figura 73.	Rótulo e contra-rótulo do Cabernet Sauvignon 2005.....	232
Figura 74.	Cabernet Sauvignon 2004 - reserva	232
Figura 75.	Rótulo desenvolvido pela agência – Tannat 2007	234
Figura 76.	Espumante autoral Luiz Zanini	235
Figura 77.	Metáfora da árvore da Vallontano	236
Figura 78.	Bruna e Maria de Lourdes dirigentes da Vinícola Cristófoli.....	237
Figura 79.	Valdir Ben – agente de <i>design</i> da Cristofoli e da Dal’Pizzol	238
Figura 80.	Primeira logomarca da Cristófoli	238
Figura 81.	Os primeiros rótulos da Cristófoli.....	239
Figura 82.	Segunda marca da Cristófoli	239
Figura 83.	Marca atual da Cristófoli.....	241
Figura 84.	Rótulo do vinho da rota das Cantinas Históricas, Sangiovese	242
Figura 85.	Rótulo Cabernet Savignon com a imagem do vinhedo	243
Figura 86.	Rótulo Merlot e Moscato da alexandria com o padrão de cor.....	244
Figura 87.	metáfora da árvore da Cristófoli	245
Figura 88.	Diagrama conceitual comparativo	253
Figura 89.	Representação da organização colaborativa e os conhecimentos desenvolvidos.....	257
Figura 90.	Modelo de Gestão Estratégia Integradora de Design (GEID)	258
Figura 91.	Modelo de Gestão Estratégica Integradora de Design completo.....	260
Figura 92.	Representação da organização colaborativa e os conhecimentos desenvolvidos.....	263
Figura 93.	Sistema de produção do conhecimento	264

Figura 94.	Sistema de produção do conhecimento	265
Figura 95.	organização colaborativa e seus conhecimentos	267
Figura 96.	Modelo de GEID divergência.....	268
Figura 97.	Modelo de GEID - transformação divergente	270
Figura 98.	Modelo de GEID transformação	272
Figura 99.	Modelo de GEID convergência.....	273
Figura 100.	Modelo de GEID com sistema de produção do conhecimento.....	275

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1.	Diferenciação de dado, informação e conhecimento	57
Quadro 2.	Definições de conhecimento	58
Quadro 3.	Quatro modos de conversão do conhecimento	67
Quadro 4.	Quadro comparativo da 1º geração de gestão do conhecimento com a 2º geração descrita por McElroy	76
Quadro 5.	Comparação dos processos de criação do conhecimento	84
Quadro 6.	O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) alinhado com o modelo de criação do conhecimento dos mesmos autores	86
Quadro 7.	Relação do funil do conhecimento de Martin (2009) com a conversão e construção do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)	88
Quadro 8.	Técnicas de produção do conhecimento	95
Quadro 9.	Métodos mais adequados para cada etapa do pensamento do <i>designer</i> de Jones (1978).	102
Quadro 10.	Etapas do processo de <i>design</i> dos principais autores e a relação com o pensamento do <i>designer</i>	110
Quadro 11.	Quadro comparativo do design operacional e design estratégico.....	113
Quadro 12.	Modelo de competência de designers	119
Quadro 13.	Estratégia genérica versus estratégia competitiva	123
Quadro 14.	Estratégias de <i>design</i> de acordo com as estratégias genéricas de Porter.	125
Quadro 15.	Etapas da gestão de <i>design</i> nos níveis operacional, tático e estratégico e as etapas do pensamento do <i>designer</i> na qual ocorrem.....	128
Quadro 16.	Relação da gestão estratégica do <i>design</i> , gestão do conhecimento e <i>design thinking</i>	140
Quadro 17.	Planilha de Parametros: Categorização das organizações	190
Quadro 18.	Declaração geral do marco inicial.....	191
Quadro 19.	Declaração geral da ação de inovação	192
Quadro 20.	Questões de pesquisa.....	197
Quadro 21.	Amostragem comparativa final dos papéis sociais na organização.....	246
Quadro 22.	Amostragem comparativa final do ação de inovação	248
Quadro 23.	Amostragem comparativa final das técnicas utilizadas na realização de cada ação	249
Quadro 24.	Amostragem comparativa final do agente de conversão, e ação utilizada para construir a identidade corporativa.....	250
Quadro 25.	Amostragem comparativa final das habilidades dos agentes organizacionais	251

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	29
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	29
1.2	PROBLEMA	35
1.3	OBJETIVOS DA TESE.....	35
1.3.1	Objetivo geral do trabalho	35
1.3.2	Objetivos específicos do trabalho	36
1.4	JUSTIFICATIVA.....	36
1.5	METODOLOGIA GERAL DA TESE.	42
1.5.1	Natureza da pesquisa da tese.....	42
1.5.2	Delineamento da pesquisa da tese.....	43
1.5.3	Tipos de dados.	46
1.5.4	Delimitação do universo de pesquisa da tese.	47
1.6	PRESSUPOSTOS DA TESE	49
1.7	DELIMITAÇÃO DA TESE.	49
1.8	ESTRUTURA DA TESE	51
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	55
2.1	CONHECIMENTO	55
2.1.1	Conversão do conhecimento	67
2.1.2	Gestão do conhecimento	71
2.1.3	Gerações de gestão do conhecimento	74
2.1.4	Ciclo de vida do conhecimento (Knowledge life Cycle).....	77
2.1.5	Produção do conhecimento	82
2.1.6	Métodos e técnicas utilizadas na produção do conhecimento	90
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE <i>DESIGN</i>	95
2.2.1	O processo de design	100
2.2.2	Design estratégico.....	112
2.2.3	A Gestão estratégica de design	115
2.2.5	Design thinking.....	129
2.2.6	Relação entre gestão do conhecimento, e gestão estratégica de design e design thinking.....	136
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA APLICADA	149
3.1	MODELO CONCEITUAL DA TESE.....	149

3.2	PROCEDIMENTO GERAL DA PESQUISA APLICADA .	159
3.2.1	Vitivinicultura	160
3.2.2	O vinho no Brasil	165
3.2.3	O vinho no Rio Grande do Sul	170
3.2.4	O vinho em Bento Gonçalves	173
3.3	PROCEDIMENTO GERAL DA PESQUISA DE CAMPO.....	176
3.3.1	Delimitação da amostragem.....	178
3.3.2	Caracterização geral das organizações colaborativas referenciais á serem estudadas.	181
3.3.3	Categorização - definição de parâmetros de comparação.....	188
3.3.4	Diagrama preliminar da pesquisa de campo.....	193
3.3.5	Questões da pesquisa de campo.	196
3.3.6	Instrumentalização	198
3.3.7	Planejamento de tempo da pesquisa da campo.....	202
3.3.8	Análise de Dados	204
4	DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO	210
4.1	RESULTADOS DA 1ª VISITA <i>IN LOCO</i>	210
4.2	DIAGRAMA CONCEITUAL INICIAL	218
4.3	RESULTADOS DA 2ª VISITA <i>IN LOCO</i>	219
4.4	CODIFICAÇÃO DE PADRÃO	245
4.5	DIAGRAMA CONCEITUAL COMPARATIVO.....	252
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	256
5.1	DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADORA DE <i>DESIGN</i>	256
5.2	DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	261
5.3	RELAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE <i>DESIGN</i> COM O SISTEMA DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.....	266
	CONCLUSÃO.....	277
	REFERÊNCIAS.....	285
	APÊNDICE 1	295
	APÊNDICE 2	297
	APÊNDICE 3	299

APÊNDICE 4.....	301
------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O mundo vem passando por mudanças ocasionadas pela globalização econômica que influencia os aspectos da organização do trabalho, os ambientes organizacionais, o padrão de consumo, o ciclo de produção em massa e consumo sem sentido, característico da Era industrial: isso não é mais aceitável. Nesse novo cenário, os consumidores mudaram suas expectativas, de funcional para uma mais ampla experiência, a qual deixa nebulosa a linha que divide *design* operacional e *design* estratégico. A forma como essas mudanças serão superadas tem merecido atenção é, assim como é do instinto humano, adaptar-se ao ambiente para sobreviver, também os negócios necessitam adaptar-se às mudanças. As estratégias utilizadas até então, estão sendo questionadas, numa sociedade capitalista em constante mudança.

O homem vive numa sociedade, e, conforme Drucker (2002, p.18), “nenhuma sociedade pode operar como sociedade a menos que conceda aos seus membros posição e função social, e a menos que o poder decisivo seja um poder legítimo.” O lucro sempre foi e será uma das principais forças motivadoras dos indivíduos. A sociedade capitalista foi a primeira e única a fundar seus alicerces no lucro e a valorizar como positivo aquele no qual uma sociedade livre e igualitária seria fundada.

O capitalismo tornou-se dominante e a sociedade tende a tornar isso natural. Segundo Singer (2002, p.10), “o Capitalismo é um modo de produção cujos princípios são os direitos de propriedade individual aplicados ao capital e ao direito à liberdade individual”. Este modo de produção tem sido questionado por causa de seus efeitos sociais, culturais e econômicos. Em uma sociedade capitalista, os que dominam o capital e suprem as necessidades da sociedade vencem, e, se existem vencedores, também existem os perdedores. Portanto, o capitalismo gera a desigualdade crescente devido à competição, verdadeira polarização entre ganhadores e perdedores. No entanto, os que não sobressaem precisam sobreviver, e, normalmente, buscam canais alternativos para tanto.

Para que houvesse uma sociedade na qual a forma de produção e consumo e a distribuição de riqueza fossem igualitárias, seria necessário que a economia fosse solidária. Segundo Singer (2002, p.10), “a economia solidária é outro modo de produção cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade

individual”, ou seja, baseadas no cooperativismo. Mas, mesmo que os empreendimentos solidários “cooperassem” entre si, seria inevitável que algumas organizações sobressaíssem a outras, havendo, portanto, organizações ganhadoras e perdedoras. Para manter a igualdade, Singer (2002) afirma que seria necessário que o poder estatal redistribuísse dinheiro de ganhadores para perdedores, o que é conflitante com os princípios de uma sociedade capitalista.

O que tem ocorrido é que esses empreendimentos se isolam e dependem do consumo solidário; no entanto, isso os relega a um patamar de produtividade muito mais baixo que a média das empresas capitalistas. Portanto, separar esse tipo de economia do seu entorno só seria efetivo se isso propiciasse o surgimento de uma sociedade pós-capitalista, com mudanças radicais no padrão de consumo. A sociedade capitalista está em transição, e o que se vê é uma sociedade que, apesar de mudanças nos padrões de consumo, mantém as características desenvolvidas sob o domínio do capitalismo, no qual os meios de comunicação de massa são parceiros do capital monopolista e cuja única preocupação é manter a ordem estabelecida, o lucro.

Para competirem em igualdade os empreendimentos solidários terão de se tornar competitivos. No Brasil, estes surgem sob a nomenclatura de cooperativas ou de unidades familiares de produção, que, segundo Abramovay, é “aquela cuja (*sic*) a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho provêm dos indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento” (*apud* STRAPASOLAS, 2006, p.115).

Os empreendimentos solidários têm trabalhado de forma colaborativa constituindo comunidades colaborativas as quais, por sua vez, devem adotar a inovação social que, segundo Manzini (2008, p.61), “refere-se à mudança no modo como indivíduos ou comunidades agem para resolver seus problemas ou criar oportunidades”. Essas comunidades têm tido a necessidade de inventar, aprimorar e gerenciar soluções de forma criativa focadas nos novos modos de vida. Manzini (2008) as define como comunidades criativas. Brown (2009) afirma que, para que estas comunidades formulem um novo contrato social participativo, no qual não é mais possível pensar em termos de adversários, o “mercado comprador” e o “mercado vendedor”, é necessário, a utilização de uma nova maneira de pensar.

Portanto, para que as unidades familiares de produção se tornem comunidades colaborativas, a essência cultural destas deve ser convertida em produtos e agregar valor à organização. Para que isso ocorra é necessário que unidades familiares de produção adotem o *design thinking*. Segundo Martin (2009, p.62), “*design thinking* significa

pensar como um *designer* faria”. Tim Brown (*apud* MARTIN, 2009, p.62) define *design thinking* como “a disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do *designer* para corresponder as necessidades dos consumidores, com o que é tecnologicamente factível, e o que a estratégia viável de negócio possa converter em valores para consumidores e oportunidades de mercado”, só assim essas comunidades trabalharão de forma criativa e colaborativa, e quando o fazem, geram casos promissores. Quando isso acontece, elas se tornam organizações colaborativas que, de acordo com Manzini (2008), podem ser classificadas como serviço social, empreendimentos colaborativos e cidadãos colaborativos. Para efeito desta tese será utilizada a terminologia mais abrangente de organizações colaborativas.

Segundo Manzini (2008), a organização colaborativa não pode ser imposta, pois é formada geralmente por sujeitos que possuem valores e culturas comuns; qualquer intervenção externa de agrupamento coloca em risco a harmonia das relações interpessoais. Dessa 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 fluido 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). Essas organizações são focadas no consumo solidário.

Para Mance (2002, p.40), o consumo solidário “é praticado com o objetivo de contribuir socialmente para o bem-viver de toda a coletividade, uma vez que é no consumo que a produção se completa, e que este, como vimos, tem impacto sobre todo ecossistema e sobre a sociedade em geral”. Os indivíduos que consomem focando o bem-viver não se deixam levar pelos meios de comunicação e sim pela força do conceito atrelado ao produto. Nesse contexto, o *design* se torna indispensável para a competitividade dessas organizações que têm evidenciado a necessidade de seu emprego. Para Bahiana (1998), no ambiente econômico atual, os investimentos voltados para a área de *design* deixaram de ser uma questão estética e se tornaram uma questão estratégica. As organizações colaborativas que adotarem o *design* ou, mais especificamente, as habilidades e posturas do *designer*, sairão na frente, em relação às demais concorrentes, tornando seus produtos diferenciados, reforçando os seus valores conceituais, certificando

procedência e racionalizando os custos de produção.

A vida das organizações colaborativas brasileiras tem sido profundamente marcada pela instabilidade. O patrimônio transmitido tem sido o próprio modo de vida, seu conhecimento implícito, e não necessariamente a terra, devido, sobretudo, ao sistema de posse da terra, o qual gerou dificuldade de construir um patrimônio familiar.

As organizações colaborativas possuem características do sistema original camponês, especificamente dos grupos sociais descendentes de imigrantes europeus, com uma identidade cultural fundamentada em valores como a terra, o trabalho agrícola familiar, a religiosidade, a sociabilidade e o interconhecimento.

A vitivinicultura brasileira caracteriza-se como uma organização colaborativa por ser constituída espontaneamente por meio de um contexto cultural específico. Pode-se falar em uma definitiva vitivinicultura brasileira somente a partir de 1870, quando, segundo Albert (2004, p.77), “imigrantes italianos das regiões de Vêneto e do Trentino - Alto Adige estabeleceram-se na serra gaúcha e começaram a cultivar, para consumo familiar, além da Izabel, outras variedades da sua terra natal.”

De acordo com Schneider (2003, p.100), “a partir da segunda metade da década de 1990 assistiu-se a uma relativa retomada dos estudos agrários e rurais no Brasil que até então suscitara pouco interesse dos pesquisadores”. Volta-se a falar não apenas da agricultura, mas da agroindústria.

Mesmo antes dessa data, segundo Protas; Camargo; e Mello (2002), a agroindústria do vinho nacional, centrada no Rio Grande do Sul assume a liderança da produção e do abastecimento da demanda do mercado interno brasileiro. Mais recentemente, começaram a ocorrer investimentos com a implantação e/ou modernização das vinícolas (setor industrial), motivados por um mercado interno com potencial para produtos de melhor qualidade (vinhos finos) e de maior preço.

No estado do Rio Grande do Sul a principal região produtora é a da Serra Gaúcha, cujas coordenadas geográficas e indicadores climáticos médios são: latitude 29°S, longitude 51°W, altitude 600-800 m, precipitação 1700 mm distribuídos ao longo do ano, temperatura 17,2°C e umidade relativa do ar 76%. Localizada no nordeste do estado do Rio Grande do Sul, é a maior região vitícola do país, com 30.373 hectares de vinhedos. De acordo com Protas; Camargo; e Mello (2002), trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, com média de 15 ha de área total, 40% a 60% dos quais são de área útil e 2,5 ha de vinhedos, pouco mecanizados devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da

mão-de-obra familiar, dispendo cada propriedade, em média, de 4 pessoas, sendo tais propriedades caracterizada, como unidades familiares de produção.

No entanto, um fato é inegável; essas organizações, por terem sido esquecidas até bem pouco tempo pelos projetos governamentais, tiveram de adotar estratégias de diversificação de atividades, buscando a melhor utilização da terra e a diminuição dos riscos climáticos, econômicos e comerciais (Paulilo, 2003). Para a sobrevivência, criaram estratégias que resultaram em um modo de vida específico, apoiado na agroindústria artesanal para a elaboração e transformação de matéria-prima em produtos de consumo; porém, com a forte concorrência sente dificuldade na comercialização de seus produtos nos canais tradicionais.

Mesmo com todo o crescimento das cidades, o pequeno produtor e sua família ainda preferem ficar no campo. Hoje estando os filhos do agricultor envolvidos em estudos, eles tem condição de passar informações ao pai agricultor e esse passa a cultivar a terra com mais conhecimento sabendo que a atividade exige planejamento e organização, o que significa um novo olhar para a propriedade. Uma das diversas organizações que propiciam informações para o novo “empresário rural” é o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar)¹, que oferece o programa de empreendedorismo rural desde 2006. Entre as informações, estão cursos de diagnóstico e planejamento estratégico. Seus gestores registram grande adesão e mudanças entre os produtores, e destacam que o objetivo do programa é promover a reflexão, por parte do produtor, sobre a importância do seu papel na sociedade. Destacam, ainda, o papel da mulher e dos jovens no processo. Os cursos oferecidos pelo Senar se pautam em 3 eixos: desenvolvimento humano, gestão de conhecimento e elaboração de projeto (RC, 2009).

A agroindústria familiar, além de promover uma melhor racionalização da mão-de-obra existente nas propriedades, é uma fonte de agregação de valor ao produto *in natura*, gerando renda e trabalho, e aumentando, assim, a auto estima de agricultores (as) e jovens agricultores (as). Segundo Neumman *et al* (2010), o incentivo a essa alternativa no contexto da agricultura familiar tem sido objeto de várias iniciativas por parte de instituições governamentais e não-

¹ O SENAR tem como objetivo organizar, administrar e executar o ensino da formação profissional rural e a promoção social do trabalhador rural e possui 3 programas para esse fim: programa empreendedor rural, programa jovem agricultor aprendiz e programa agrinho.

(http://www.senarpr.org.br/index.php?option=com_newsfeeds&catid=14&Itemid=14)

governamentais.

A agroindústria de vinhos possui importância pela carga cultural que carrega, visto tratar-se de uma característica herdada dos colonizadores, principalmente dos italianos. Conforme Neumann *et al* (2010), a agroindústria do vinho carrega consigo um sentido cultural, não meramente econômico. E este diferencial é, hoje, muito valorizado pelos consumidores, porquanto o trabalho artesanal valoriza a variável humana.

A inserção da gestão estratégica de *design* pode preservar as características dessas organizações, com sua lógica de produção e respeito à diversidade cultural, mas, pode também cooperar para que ocorra a inserção desse produtor numa lógica empresarial, por meio do conhecimento de mercado do *designer*, apoiado pelo *design thinking*, que, segundo Brown (2009, p.49), possui a missão de “traduzir observações em *insights* e *insights* em produtos e serviços que irão melhorar vidas”. Não são somente os *designers* que podem ser *design thinkers*, Brown (2009) acredita que, caso sejam dadas a oportunidade e o desafio, a maioria das pessoas terá a mesma experiência e será capaz de aplicar a habilidade integrativa e holística do *design thinker* nas organizações, nas sociedades e na própria vida.

Têm-se observado tentativas de incorporar o *design* em organizações colaborativas, na tentativa de tradução do valor conceitual dessas pelo *designer* em elementos gráficos a serem utilizados na identidade visual e em produtos, assim como na certificação de origem do produto.

Firestone e McElroy (2003) acreditam que a estratégia de negócio seja produto da produção do conhecimento afirmando que a meta da gestão do conhecimento seja atingir e manter inovação sustentada no processamento do conhecimento. O *designer* trabalha a partir de informações e conhecimentos das comunidades os quais têm sido extraídos, por meio da pesquisa etnográfica, e utilizados na tomada de decisões racionais, no desenvolvimento de produtos. Esses são essenciais, segundo Brown (2009, p.40), para identificar “necessidades latentes, necessidades que podem ser agudas, mas que as pessoas podem não ser capazes de articular”; para tanto, o *designer* necessita utilizar técnicas de extração do conhecimento se tornando um aliado importante na produção do conhecimento.

Os conhecimentos extraídos devem ser convertidos em conhecimentos organizacionais para depois serem codificados pelo *designer*. A falha de alguns produtos no mercado leva à dúvida sobre se o *designer* está extraindo os conhecimentos das comunidades de maneira

eficaz; e se esses estão sendo codificados de maneira correta.

A resposta a esse questionamento é fator primordial para a efetiva inserção do *design*, nessas organizações colaborativas, e é fundamental para que ocorra a otimização de recursos (sustentabilidade) e um melhor posicionamento da organização no mercado (competitividade), por meio de diferenciais de valores que possam oferecer aos clientes (diferenciação). Todos estes são atributos da gestão estratégica de *design* que, para realizá-los, necessita de informação e conhecimento, que devem ser extraídos e convertidos em conhecimento objetivo; para que isso ocorra, devem-se adotar as habilidades que são determinantes em um *design thinker*, ou seja, as habilidades de encontrar padrões, e capazes de sintetizar, no meio de uma quantidade grande e desordenada de conhecimentos extraídos, novas ideias a partir de fragmentos e assim e gerar empatia.

1.2 PROBLEMA

Baseada no que foi apresentado acima, esta tese tem como problema principal, a serem abordadas as questões: Como as organizações colaborativas familiares² devem extrair e converter os seus conhecimentos tácitos, explícitos e implícitos em produtos (conhecimento objetivo), com natureza conceitual e procedência evidenciada, para se diferenciarem no mercado? E qual é a participação efetiva e o potencial do agente de *design*³ nesse processo?

1.3 OBJETIVOS DA TESE

1.3.1 Objetivo geral do trabalho

Desenvolver um sistema de produção do conhecimento considerando-se os conhecimentos tácitos, explícitos, objetivos e implícitos, a ser sobreposto a um modelo de gestão estratégica de *design*, com a abordagem de *design thinking*, visando aperfeiçoar o desenvolvimento de um conhecimento objetivo que evidencie a natureza conceitual e a origem das organizações colaborativas.

² Organizações colaborativas formada por sujeitos que possuem valores e culturas em comum e possuam laços de família entre si.

³ Indivíduo que não necessariamente seja um *designer*, mas que possua as habilidades de um *design thinker*.

1.3.2 Objetivos específicos do trabalho

Entender o funcionamento da produção do conhecimento, considerando os conhecimentos implícitos, tácitos, objetivos e explícitos em organizações colaborativas.

Identificar a participação do agente de *design* no processo de produção (extração e conversão) do conhecimento.

Verificar as habilidades do *design thinker* utilizadas no processo de produção do conhecimento.

Compreender a conversão do conhecimento na transcodificação do conhecimento, entre agente de *design* e o repositório⁴ do conhecimento, em organizações colaborativas referenciais do segmento da vitivinicultura.

Relacionar o sistema de produção do conhecimento organizacional com o modelo de gestão estratégica de *design*.

1.4 JUSTIFICATIVA

A produção do conhecimento pode ser relacionada à gestão estratégica de design com o foco no design thinking, uma vez que vêm ao encontro da necessidade de auxiliar as organizações colaborativas para se tornarem mais competitivas, já que visa trazer soluções que utilizem os conhecimentos da organização colaborativa na construção da imagem percebida pelo ambiente externo, envolvendo as pessoas da própria nesse processo.

A proposta da organização pode ser entendida como estratégia, visto que objetiva obter o máximo de informações e utilizá-las como apoio para inovações. Trata-se de uma filosofia que tem como tendência descobrir novas maneiras diferenciadoras e rentáveis; por isso, serão explorados seus aspectos conceituais e suas aplicações.

As organizações colaborativas surgiram em resposta à crise econômica, ao desemprego e à exclusão social; no entanto, se dependerem somente do consumo solidário no mercado alternativo poderão não sobreviver.

Em algumas regiões, como, por exemplo, em Mandragón, na Espanha e na Emília Romana, na Itália, as pessoas se uniram em comunidades baseadas no conceito de economia solidária (MANZINI, 2008; SINGER, 2002), constituindo-se em organizações colaborativas

⁴ Indivíduo considerado como referência (por seus extensos conhecimentos) e que os guarda na memória.

que dominam a vida econômica da região, e seus produtos são comercializados no mercado tradicional. Essas organizações colaborativas utilizam o *design* para traduzir a sua natureza conceitual, por meio da sua identidade corporativa⁵ e de seus produtos. Estrategicamente utilizam o seu caráter social e cultural para se diferenciarem e competirem numa sociedade capitalista e garantirem a sua sustentabilidade.

Parte da sociedade consome hoje baseada no bem-estar. Esta ideia, largamente difundida no Ocidente, nasceu na revolução industrial, mudou progressivamente, firmada na evolução da sociedade, e agora se revela com visões dinâmicas e articuladas, e com expectativas e critérios de avaliação os quais compartilham a característica de “associar a percepção e expectativa de bem-estar a uma disponibilidade sempre maior de produtos e serviços.” (MANZINI, 2008, p.39). O problema consiste no fato de que o aumento populacional e o crescimento de demanda por bem-estar, por parte dos países menos desenvolvidos, poderiam gerar dois tipos de catástrofes: a ecológica, caso haja sucesso, pois o planeta não suportaria o crescimento de consumo; e a social, caso fracassasse a tentativa de ofertar o bem-estar, o que geraria a insatisfação, porque todos almejavam o bem-estar e somente poucos o conseguiriam.

Para evitar isso, a sociedade tem buscado resposta no consumo pelo bem-viver. Esta forma de consumo necessita não só de recursos para garantir o bem-viver, mas também da “elaboração de critérios avaliativos a partir dos quais se selecionam produtos e serviços, visando contribuir com a singularização de cada pessoa, e a preservação do ecossistema” (MANCE, 2002, p. 40). Portanto, pode-se afirmar que a ideia de bem-estar não é focada na posse do produto, mas supõe que se considerem as qualidades totais dos contextos de vida (MANZINI, 2008, p.52).

O agronegócio é, no Brasil, o setor que mais exporta em relação aos demais setores da economia brasileira, e o Brasil já é o país mais competitivo do mundo. Afirmções como essas são recorrentes em revistas de negócios semanais. Segundo Neumann *et al* (2010), uma das estratégias cada vez mais incentivada pelos órgãos de fomento agrícola, principalmente a partir dos anos 90s, é o retorno ao processamento dos produtos agrícolas nas unidades de produção. Com isso, surge com

⁵ É a manifestação da personalidade tangível da empresa, manifestada na sua comunicação, por meio de conjunto de elementos gráficos que representam visualmente, e de forma sistematizada a personalidade da empresa.

maior força a agroindústria, a qual, além de promover uma melhor racionalização da mão-de-obra existente nas propriedades, é uma fonte de agregação de valor ao produto *in natura*, gerando renda e trabalho. Entre as agroindústrias encontra-se a agroindústria do vinho.

A agroindústria do vinho nacional, centrada no Rio Grande do Sul, assumiu historicamente a liderança da produção e abastecimento do mercado interno brasileiro. Segundo, Protas; Camargo; e Mello (2002), foi na década de 70 que começaram a se fazer investimentos como a implantação e/ou modernização das vinícolas, motivados por um mercado interno com potencial para produtos de melhor qualidade (vinhos finos) e de maior preço, no entanto o setor de produção nacional não mudou na velocidade necessária, tendo como resultado um produto que possui um potencial enológico ainda inferior aos principais concorrentes (Chile, França, Itália, Argentina, entre outros).

Paralelamente a isso ocorre a valorização da moeda brasileira diante do dólar, o que gera uma nova realidade econômica, que vem se impondo e tem sido retratada por analistas econômicos. O real forte reflete o novo peso do Brasil no quadro internacional e traz inúmeras mudanças, que passam pela demanda por estratégias de profissionalização das empresas rurais.

A agroindústria do vinho nacional tem respondido bem a essa demanda, e o vinho fino nacional tem apresentado grande evolução qualitativa, reconhecida nacional e internacionalmente. Mas por conta das mudanças econômicas, de acordo com Protas (2008), houve o crescimento das importações de produtos vitivinícolas (vinhos finos) pelo mercado brasileiro de aproximadamente 103% de 2001 a 2007, porquanto, em 2001, o produto nacional detinha 48,1% do mercado interno, contra 51,9% do produto importado em 2007 a fatia de mercado do produto nacional caiu para 30,13%, e a do produto importado aumentou para 69,87%. Isso ocorre em decorrência das altas taxas tributárias, falta de credibilidade dos produtos nacionais, e falta de um bom relacionamento com instituições públicas e privadas de ensino, extensão e pesquisa. Neste contexto, fica evidente a necessidade de um reforço da imagem⁶ das organizações do setor da vitivinicultura, por meio da construção de conhecimento objetivo, que evidencie a natureza conceitual e a origem dessas organizações.

⁶ Conjunto de significados que uma pessoa associa a uma organização. É o resultado de uma abstração que cada indivíduo forma em sua mente a partir de operações de simplificação com atributos mais ou menos representativos. Uma imagem é construída na mente do observador.

Convém lembrar que essa nova realidade econômica também provoca efeitos importantes na sociedade, que, com maior poder de compra, passa a ter mais acesso ao que o mundo oferece de bom, já que passa a ter mais opções de consumo de maior qualidade. (ATTUCH; CILO, 2009). Nesse sentido, ferramentas estratégicas de inovação, palavra de ordem na economia mundial, são absolutamente necessárias.

O *design* surge como ferramenta para mover o processo de inovação social rumo à sustentabilidade. Segundo Brown (2009), “*design* gera uma experiência satisfatória. *Design thinking* é criar uma experiência multipolar na qual pessoas têm a oportunidade de participar na conversação”. As habilidades, a criatividade e o uso das ferramentas de um *design thinker* (empatia, experimentação e prototipagem) são necessários para que a empresa atinja eficiência de uma maneira organicista e sustentável.

Nesse contexto, a gestão estratégica de *design* pode se apoderar da abordagem do *design thinking*, e a inserção do *design* na organização deve ser como estratégia genérica, a qual ocorre pela diferenciação e, “neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores” (PORTER, 1989, p.12).

O objeto desta tese, no estudo das agroindústrias de vinhos, justifica-se pela carga cultural que carregam, por tratar-se de uma característica herdada dos colonizadores, que confere uma característica colonial própria a esses produtos. Segundo Neumann *et al* (2010), em uma parte considerável dessas 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, de acordo com a tradição herdada. Para Guimarães (*apud* NEUMANN *et al*, 2010), “deve-se levar em consideração que a produção artesanal de alimentos (e não apenas do vinho) significa a valorização do saber fazer, do conhecimento herdado de gerações passadas e carrega consigo um sentido cultural, não meramente econômico”. E é este o diferencial valorizado pelos consumidores, uma vez que o trabalho artesanal valoriza a variável humana e não a meramente técnica.

Portanto, o trabalho do *designer* nesse contexto se justifica, em razão de esse ser considerado ferramenta para a tradução destas dimensões em produtos, sistemas ou serviços, tradução essa realizada a partir de conhecimentos extraídos, por meio da pesquisa etnográfica mista, os quais devem ser codificados e aperfeiçoados ao se tornarem conhecimento explicitado, condição para a realização de tomadas de decisões.

A originalidade e ineditismo deste trabalho consistem em desenvolver um sistema de produção do conhecimento (explicitação e conversão) que considere os conhecimentos implícitos, explícitos, objetivos e tácitos das organizações colaborativas e sobrepor à gestão estratégica de *design*.

De acordo com Brown (2009), se o *designer* é capaz de reconhecer melhor as necessidades dos consumidores, esse irá realizar um melhor trabalho capaz de satisfazer essas necessidades. Portanto sugere-se a ênfatar a correta extração do conhecimento, bem como a sua codificação, sendo esta simplesmente a mais confiável fonte de rentabilidade de longo prazo e crescimento sustentável. O *design* pode contribuir para a mudança que ocorre nos modos de consumo, visto que, a partir dos conhecimentos produzidos, o *designer* irá projetar e produzir artefatos que “sejam ao mesmo tempo apreciados pelos potenciais usuários e capazes de regenerar a qualidade do contexto onde se encontrar” (MANZINI, 2008, p.57). Isso ocorre pela clara comunicação da mensagem social agregada ao produto. Por ser considerado esse contexto e por se pretender evidenciar por meio da extração e conversão do conhecimento, a natureza conceitual e cultural das organizações colaborativas, justifica-se esta tese.

Para que isso ocorra, é fundamental a organização da informação dos *designers* sobre os valores da empresa. Atualmente o fluxo de entrada de informação acontece na fase do *briefing*⁷. Esta é, no entanto, uma fase em que os conhecimentos já estão explicitados. A relevância deste trabalho reside na necessidade da utilização das habilidades do *designer*, quais sejam, “sair, observar, questionar, e ouvir o mundo que o circula” (MOZOTA, 2003) e, a partir da extração do conhecimento, codificá-lo, para depois gerar conceitos, o que deve ocorrer em uma fase anterior ao *briefing*. Quando na organização em questão, as organizações colaborativas, estes valores devem ser extraídos e evidenciados com a maior precisão possível, já que é sob esses que é fundamentada uma identidade cultural.

A perfeita codificação desses valores é importante para o reforço dessa identidade cultural no mercado, e um sistema de conversão do conhecimento que considere não somente os conhecimentos explícitos e tácitos, mas também os implícitos e objetivos, deve ser utilizado.

⁷ *Briefing*: documento contendo todas as informações relevantes aos interessados no projeto. (PHILLIPS, 2008, p.02)

A gestão estratégica de *design* baseado no *design thinking* e sobreposto por um sistema de produção do conhecimento possui o objetivo de auxiliar as organizações colaborativas a visualizar as atividades do *design* e a usufruir dos benefícios, ainda desconhecidos na prática, que elas lhe podem proporcionar.

O uso deste modelo pode aumentar o potencial de competitividade das organizações colaborativas no mercado interno e externo pela inovação, diferenciação e padrão de qualidade, contribuindo com iniciativas governamentais para a promoção da marca Brasil por meio da transmissão de mensagens sociais, visualmente. Pode também auxiliar as organizações colaborativas a atingir o mesmo patamar ou um patamar superior das organizações capitalistas.

A otimização da transcodificação do conhecimento organizacional em produtos das organizações e da gestão estratégica de *design* com a abordagem de *design thinking* não se propõe somente a dar visibilidade a uma estratégia, mas a ajudar a mudança de comportamento das organizações colaborativas, permitindo-lhes a possibilidade de reinventar e redefinir sua estratégia central para vencer em mercados crescentemente competitivos.

O *design thinking* não traz somente benefícios e a organização, mas confere, também ao *designer*, um caráter, senão científico, pelo menos baseado em planejamento e em busca de resultados. O uso da gestão estratégica de *design* proposta possibilita que a percepção do consumidor pela empresa seja positiva. O gestor de *design* utiliza o *design thinking* para contribuir com as decisões estratégicas e operacionais relativas a produtos, qualidade e identidade. O truque é fazer isso sem sugar a vida do processo criativo – balançar as pretensões legítimas da gestão por estabilidade, eficiência e previsibilidade com as necessidades do *designer thinker* por espontaneidade e experimentação (BROWN, 2009, P.176)

Portanto, este trabalho justifica-se uma vez que pretende auxiliar na implementação de uma gestão estratégica de *design* por meio do *design thinking* (empatia, *insight*, inovação, e implementação). Esses atributos se fazem presentes quando o *designer* integra requisitos do cliente e, por meio da interação, compartilha o seu conhecimento tácito para a construção da inovação; e quando age como intercessor reinteirando e integrando o *design thinking*, como auxílio para toda a organização na solução de seus problemas.

Para que essa implementação aconteça com eficácia é necessária a conversão dos conhecimentos envolvidos no desenvolvimento de produtos com valor evidenciados. A contribuição

deste trabalho está em sobrepor um sistema de produção do conhecimento, a gestão estratégica de *design* utilizando a abordagem do *design thinking*, que auxilie no desenvolvimento do conhecimento objetivo (produtos, identidade ou sistemas) e evidencie a natureza conceitual, cultura, valores e origem das organizações colaborativas, para a sua aceitação pelo mercado nacional.

1.5 METODOLOGIA GERAL DA TESE.

Para Marconi e Lakatos (2008), existem quatro tipos de conhecimento: o popular, o científico, o filosófico e o religioso; 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 segundo, científico, é transmitido por intermédio de treinamento apropriado, sendo um conhecimento obtido de modo racional, conduzido por meio de procedimentos científicos. Visa explicar ‘por que’ e ‘como’ os fenômenos ocorrem. (MARCONI e LAKATOS, 2008, p.16)

Como não se distingue o popular do científico nem pela veracidade nem pela natureza do objeto conhecido, mas sim pelo método e pelos instrumentos do conhecer.

Segundo Gil (2008), um conhecimento, para ser considerado científico, necessita identificar as operações mentais e técnicas que possibilitarão sua verificação, o que torna necessário determinar os métodos adotados nesta tese.

Gil (2008) comenta que o trabalho de tese têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Ainda para o mesmo autor, as os trabalhos de tese podem ser classificadas em relação à natureza (ou objetivos) e o delineamento (ou procedimentos técnicos), que serão descritos a seguir.

1.5.1 Natureza da pesquisa da tese

Conforme Mattar (1996), as pesquisas podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e causais.

As causais, para Mattar (1996, p.30), são as que se fazem quando “um único acontecimento ‘causa’, sempre provoca outro acontecimento, ‘efeito’”. Esta é uma abordagem trabalhada com base no conhecimento

popular. Como este não é o foco desta tese as causais não serão contempladas neste trabalho.

A pesquisa exploratória é considerada por Gil (1991, p.45) como bastante flexível de modo que possibilita “a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

Já as pesquisas descritivas, segundo Mattar (1996, p.23), “são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, e por serem bem estruturadas e dirigidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação”.

Ainda de acordo com Mattar (1996, p.24), a pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito for:

- Descrever características de grupo;
- Estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinada característica; e
- Descobrir ou verificar a relação entre as variáveis.

Analisando-se os conceitos e propósitos colocados pelos autores, quanto à pesquisa exploratória, descritiva e causal, e considerando-se os objetivos da pesquisa de tese em relação à natureza, esta será **descritiva**. A figura a seguir sintetiza, quanto a natureza, qual o método a ser utilizado.

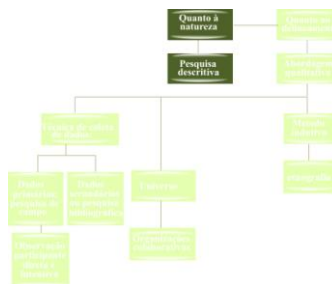


Figura 1. Método geral da tese -Natureza

1.5.2 Delineamento da pesquisa da tese

Conforme Selltiz; Wrightsman; Cook, o delineamento da pesquisa 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. O que significa

dizer que os planos de pesquisa variam segundo os objetivos desta mesma pesquisa (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 primeira é voltada para dados mensuráveis através de recursos e técnicas estatísticas para descrever as causas de um fenômeno e as relações entre variáveis, entre outras, sem ênfase na interpretação do entrevistado, estando o pesquisador externo ao objeto de estudo. No entanto, o quadro teórico e as hipóteses são rigorosamente definidos (OLIVEIRA, 2007; TEIXEIRA, 2005).

Já a abordagem qualitativa é caracterizada como uma tentativa de explicar em profundidade o significado e as características dos resultados das informações obtidos por meio de entrevistas e observação, sem a mensuração quantitativa, mediante a redução da 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, parte integrante do objeto de estudo, valendo-se das suas experiências pessoais, busca uma profunda compreensão do contexto, sendo as hipóteses menos estruturadas, para tornar a pesquisa flexível (OLIVEIRA, 2007; TEIXEIRA, 2005).

Considerando os conceitos acima e o delineamento quanto ao **procedimento metodológico, esta pesquisa da tese utilizará a abordagem qualitativa** servindo-se, para tanto, de 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. Portanto, vai do particular para o geral, objetivando as conclusões (MARCONI e LAKATOS, 2008; POUPART *et all*, 2008; e OLIVEIRA, 2007)

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

O método hipotético dedutivo inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, já que 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; e OLIVEIRA,2007).

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

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 em contraponto ao indutivo, pois este 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) assim esta pesquisa da tese trabalha com o **método indutivo-dedutivo**.

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

- a interpretativista: leva á 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 à descrição.

A etnografia é um metodo básico no campo da antropologia social (MILES e HUBERMAN, 1994), próxima do perfil naturalista da abordagem interpretativista, por meio de contato extenso com a comunidade observada. Tem preocupação com as coisas básicas do mundo, dos eventos do dia-a-dia, bem como em a 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; e necessita de pequena instrumentalização pré-estruturada, mas frequentemente faz um grande uso de áudios e *videotapes*, de filmes e de observação-estruturada em vez de outras pesquisas de campo tradicionais.

Analiticamente, alguns pontos são notados. Primeiro a etnografia tende à descrição. O desafio da análise é atingido por meio de múltiplas fontes de dados (gravações, artefatos e diários) e a condensação deste. O

resultado e as explicações da análise são baseados em sucessivas observações e entrevistas as quais são revistas analiticamente, para guiar o movimento no campo. O segundo aspecto aborda a gênese ou refinamento da teoria que está sendo realizada.

Esta pesquisa de tese pretende utilizar a pesquisa qualitativa na **abordagem da antropologia social servindo-se do método etnográfico** (figura 2).

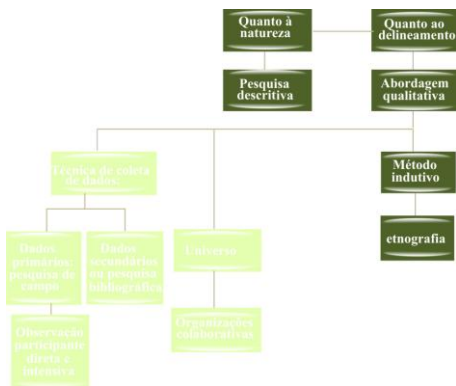


Figura 2. Método geral da tese - Delineamento

1.5.3 Tipos de dados.

Esta pesquisa de tese utiliza fontes primárias de dados provenientes das organizações colaborativas, obtidos por meio de pesquisa de campo. Serão utilizados também dados secundários ou **pesquisa bibliográfica**, que trata da bibliografia já publicada (figura 3). Segundo Marconi e Lakatos (2009, p.44), “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’” A bibliografia utilizada é oriunda de publicações nacionais e internacionais.

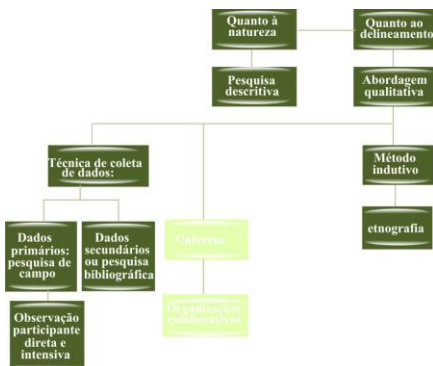


Figura 3. Método geral da tese – Tipo de dado

1.5.4 Delimitação do universo de pesquisa da tese.

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 112), o universo da pesquisa é “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”, e a delimitação do universo consiste em explicar que fenômeno será pesquisado enumerando suas características.

No momento da escolha do universo de pesquisa, de acordo com Poupard *et al* (2008, p.358), o pesquisador deve considerar a “capacidade de esclarecer o melhor possível o fenômeno pesquisado”. Portanto, é fundamental a pertinência teórica do universo a ser pesquisado, em relação ao problema a ser abordado pela tese.

O universo a ser trabalho por esta pesquisa de tese são organizações colaborativas. No contexto nacional, especialmente no sul do Brasil, estas são mais bem representadas pela agricultura familiar que, de acordo com Straposolas (2006, p.115) podem ser assim definidas quando “a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou casamento.” A agricultura familiar reúne características do sistema original camponês, principalmente de grupos sociais descendentes de imigrantes europeus. Straposolas (2006) afirma que a maneira como o colono pensa a família, a casa e a colônia é parte de uma tradição cultural.

Como estratégia de desenvolvimento rural inclusivo, surge nesse contexto as agroindústrias. Segundo Calzavara (2004, p.163), isso ocorre quando “o valor agregado ao produto é apropriado pelos agricultores”. Para Neumann *et al.* (2010), a agroindústria familiar, além de promover uma melhor racionalização da mão-de-obra existente nas propriedades, é uma fonte de agregação de valor ao produto *in natura*, gerando renda e

trabalho.

Na busca de delimitar um universo geográfico esta pesquisa da tese focará a região do Rebordo da Serra Geral, ocupada pela imigração italiana e alemã, que se caracteriza pela agricultura familiar de pequeno porte (Neumann, 2003).

Considerando-se que o problema desta pesquisa de tese consiste em conhecer como ocorre a conversão dos conhecimentos (tácitos, explícitos, objetivos e implícitos) das organizações colaborativas em conhecimento organizacional, o que norteou um melhor delineamento do universo a ser estudado foi a necessidade de que o segmento escolhido possuísse um sentido cultural muito forte.

Com isso ficou clara a necessidade de diminuir o escopo do universo a ser estudado. A que pareceu mais própria foi a agroindústria do vinho, pela carga cultural que carrega, visto que se trata de uma característica herdada dos colonizadores, (principalmente dos italianos), os quais conferiram uma característica colonial própria a esses produtos. A produção de vinho faz parte da tradição das famílias descendentes de italianos, sendo uma alternativa geradora de renda dentro da propriedade. Segundo Neumann *et al.* (2010, p.3), evidencia-se a partir de uma 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 com o qual a pesquisa da tese pretende trabalhar são **organizações colaborativas familiares do segmento da vitivinicultura**. A figura abaixo demonstrado de maneira sintética a estrutura do método geral da tese.

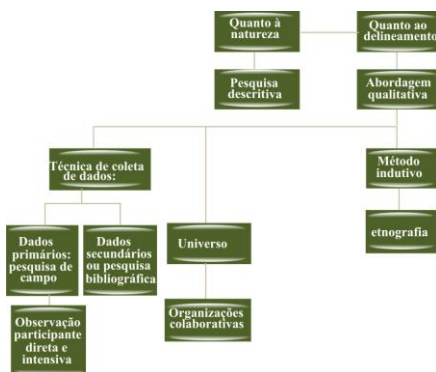


Figura 4. Método geral da tese – Universo

1.6 PRESSUPOSTOS DA TESE

Esta tese tem como foco de análise as organizações colaborativas referenciais, ou seja, organizações colaborativas que possuem as melhores práticas e são reconhecidas como tais pelo setor em questão. Como objeto desta tese, serão organizações do setor de vitivinicultura reconhecidas pela Embrapa⁸ (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), Unidade Uva e Vinho e a Ibravin⁹ (Instituto Brasileiro do vinho).

Dessa forma, pressupõe-se que a utilização de um sistema de conversão do conhecimento, no caso os conhecimentos tácito, implícito, explícito e objetivo, sobreposto a gestão estratégica de *design*, facilitará a produção do conhecimento objetivo na criação e produção de produtos.

Pressupõe-se também que se o agente de *design* realizar a extração e conversão do conhecimento organizacional em produtos (conhecimento objetivo) utilizando o sistema de produção do conhecimento, este terá a natureza conceitual e origem evidenciada.

Também se pressupõe que, se o agente de *design* e os repositórios estratégicos, operacional e cultural possuírem habilidades de um *design thinker*, auxiliarão a organização vitivinícolas na conversão do conhecimento tácito, implícito e explícito em conhecimento objetivo.

Por último, pressupõe-se que a gestão estratégica de *design* centrada no *design thinking* e sobreposta de um sistema de produção do conhecimento, podem incrementar a competitividade, sustentabilidade e diferenciação das organizações vitivinícolas no mercado nacional.

1.7 DELIMITAÇÃO DA TESE.

Pelo fato de ser uma pesquisa etnográfica realizada em um número pequeno de organizações, seus resultados não devem ser considerados como padrão, mas servirão de referência para pesquisas posteriores. A delimitação pelo segmento da vitivinicultura se deve à forte carga cultural e às características da agroindústria familiar que as organizações desse segmento possuem. Para tanto se delimitou a área geográfica do estado do Rio Grande do Sul, na zona do Rebordo da Serra Geral, a qual foi ocupada pela imigração italiana e alemã, e se

⁸ Desenvolve ações de pesquisa com uva, vinho, maçã e outras fruteiras de clima temperado.

⁹ Responsável pela gestão e investimento do Fundovitis – fundo de desenvolvimento da vitivinicultura.

caracteriza pela agricultura familiar de pequeno porte (NEUMANN *et al.*, 2010). A pesquisa será realizada em agroindústrias familiares do vinho situadas em Bento Gonçalves, que baseiam a sua identidade no local e na sua natureza conceitual e cultural.

A pesquisa ocorreu em organizações colaborativas familiares do segmento da vitivinicultura, que tenham passado 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 *terroir*¹⁰ e na vinificação mais tradicional do velho mundo, ou seja, uma volta às bases culturais. Portanto, foi necessário segmentar organizações que tivessem o conceito *terroirista*¹¹ e que tenham conseguido se diferenciar no mercado, reforçar sua sustentabilidade e competitividade baseada na natureza conceitual.

Constituíram-se objeto da pesquisa 03 empresas com etapas evolutivas diferentes. A primeira, a mais antiga, passou pelo processo de inovação e já 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 iniciando o processo de inovação.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas e observação dos fundadores e gestores, no intuito de verificar como ocorre a extração e a codificação dos conhecimentos tácitos, explícitos, implícitos e objetivos. Esta tese não pretende abordar a extração e a codificação dos conhecimentos subjetivos.

Será realizada também a identificação, dos repositórios internos de conhecimento operacional, cultural e o estratégico das organizações colaborativas em questão.

Quanto ao *design* pretende-se identificar quem é o agente de inovação¹², se é este que realiza a extração e conversão do conhecimento, os métodos utilizados para a realização dessas ações e as habilidades inerentes ao *design thinker* utilizadas por ele. Será identificada também a efetiva e potencial participação de agentes de *design* nesse processo.

O foco central desta pesquisa é a produção do conhecimento nos

¹⁰ “Não se trata somente do solo, do terreno, mas a ele devemos somar a idéia das substâncias utilizadas que compõem o subsolo, a inclinação do terreno, sua drenagem, e outros conceitos de micro clima como insolação” (ALBERT, 2004, p.18).

¹¹ Organizações que defendem a supremacia do *terroir* na elaboração do vinho.

¹² Indivíduo que “cria valor por meio da implementação de novas idéias” Kelley e Littman (2005, p.6).

aspectos de identidade organizacional. Para tanto analisa-se o conhecimento objetivo produzido e comunicado por meio da marca¹³ e rótulos¹⁴. Serão observadas as estratégias utilizadas na construção da imagem. Esta pesquisa não pretende verificar como ocorre a construção da imagem pelos consumidores, foca somente as ações internas às organizações.

Portanto, esta tese não pretende trabalhar com a integração do conhecimento, bem como não irá trabalhar com um modelo específico de gestão estratégica de *design*, antes aborda a gestão centrada no *design thinking*.

A pesquisa busca, no referencial teórico, compreender o significado dos temas centrais (gestão de *design*, *design thinking*, gestão do conhecimento, organizações colaborativas e a vitivinicultura) e a relação desses com a diferenciação, a competitividade e a sustentabilidade dessas organizações no mercado nacional.

1.8 ESTRUTURA DA TESE

Os tópicos apresentados acima justificam a estrutura que norteará este trabalho, constituído de seis (06) capítulos.

Capítulo 1: Denominado introdução, no qual serão apresentados a contextualização da pesquisa, o problema e pressupostos, os objetivos gerais e específicos, a metodologia geral da pesquisa, os limites da pesquisa e finalmente a estrutura do trabalho.

Capítulo 2: Refere-se à fundamentação teórica, a qual, no intuito de fundamentar a discussão a ser realizada, baseou-se em dois constructos diferentes, na gestão do conhecimento e na gestão estratégica de *design* reforçada pelo *design thinking*. Num primeiro momento foram abordados os fundamentos teóricos do conhecimento, caracterizando-se os conhecimentos, a conversão do conhecimento e a gestão desses conhecimentos. Consideraram-se diferentes gerações de gestão do conhecimento e focou-se a discussão na Nova Gestão do Conhecimento de Firestone e McElroy (2003). A discussão centrou-se na produção do conhecimento, incluindo o funil do conhecimento e a sua relação com o pensamento do *designer*. Por fim, foram analisados os

¹³ [...] é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa (INPI, 2009).

¹⁴ **Rótulo** é toda e qualquer informação referente a um produto que esteja transcrita em sua embalagem

principais métodos utilizados pela produção do conhecimento.

Num segundo momento o trabalho ponderou sobre a gestão estratégica de *design*, e versou sobre a origem, conceitos, métodos de *design*, *processo de design* concluindo com a gestão estratégica de *design*. A discussão finalizou no *design thinking*, incluindo as etapas da gestão de design e a importância do *design thinking* para esta.

Por ultimo, ainda no capítulo 2, foi construída a relação entre a gestão do conhecimento e a gestão estratégica de *design*. Foi demonstrada a importância do *design thinking*, na gestão estratégica de *design*, com o objetivo de tornar organizações colaborativas em organizações inovadoras. Para tanto foram evidenciadas as habilidades inerentes ao *design thinker*, as quais auxiliam na produção do conhecimento.

Capítulo 3: neste capítulo é apresentado o detalhamento dos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa etnográfica. Num primeiro momento foi demonstrada a síntese conceitual da tese, por meio de um modelo conceitual. Num segundo momento foram evidenciados os procedimentos gerais da pesquisa, para depois, delimitar a amostragem, realizar o diagrama conceitual preliminar da pesquisa, a partir do qual foram definidas as questões de pesquisa. Num último momento foi realizada a instrumentação, o pré-teste, e elaborado o planejamento de tempo da pesquisa, bem como a ficha síntese de contato e foram definidos os procedimentos de análise de dados a serem adotados.

Capítulo 4: intitulado de desenvolvimento da pesquisa, no qual ocorre a apresentação dos resultados com a descrição detalhada da aplicação, obedecendo-se à mesma sequência das etapas e passos sugeridos no procedimento geral da pesquisa. Serão apresentados os objetos de estudo e, a partir das informações obtidas em campo, serão demonstrados a redefinição de categorias, o diagrama inicial, a codificação de padrão e o diagrama conceitual comparativo.

Capítulo 5: intitulado discussão de resultados na qual serão realizadas as discussões e feita a relação do que foi encontrado em campo com a fundamentação teórica, cujo resultado foi um sistema de produção do conhecimento, o qual foi sobreposto ao modelo de gestão estratégica de *design* focado no *design thinking*.

Capítulo 6: Com o intuito de encerrar a tese serão apresentadas as conclusões finais, bem como sugeridos estudos que poderão originar-se dela.

Após os seis capítulos são apresentadas: as referências citadas e os apêndices (formulários, questionários utilizados na pesquisa e os

termos de consentimento esclarecido dos participantes).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo foi realizada uma pesquisa de dados secundários a qual irá apresentar os fundamentos teóricos do conhecimento. Com base em Popper (1975), Polanyi (1964), Nonaka e Takeuchi (1997), McEnroy (2003), propõe-se uma diferenciação entre os conhecimentos subjetivos, tácitos, implícitos, objetivos e explícitos que nortearão a pesquisa nas comunidades colaborativas referenciais. Serão abordadas as gerações de gestão do conhecimento focando-se a Nova Gestão do Conhecimento de Firestone e McElroy (2003).

Num segundo momento foi abordada a gestão estratégica de *design*. No entanto, para compreendê-la, bem como para compreender a importância do *design thinking* para ela, foi necessário definir *design* e compreender a sua trajetória na história, reforçando a evolução do pensamento do *designer*. Caracterizou-se a gestão estratégica de *design* nos seus diferentes níveis e definiram-se suas funções reforçando-se o papel do *designer* na produção do conhecimento e na transcodificação do conhecimento entre o *designer* e o detentor do conhecimento em organizações

A tese explica a relação entre *design thinking* e a gestão de *design*, relacionando as habilidades humanas necessárias para efetivação da produção de conhecimento objetivo nas organizações, e considerando o conhecimento organizacional destas, bem como reforçando a aplicação do *design thinking* à produção do conhecimento.

Num último momento relacionaram-se os fundamentos teóricos da Nova Gestão do Conhecimento, a gestão estratégica de *design*, e o *design thinking*, demonstrando-se que o ciclo de vida do conhecimento apoia a construção de conhecimento objetivo, que evidencia a natureza conceitual e a origem das organizações colaborativas.

2.1 CONHECIMENTO

A discussão sobre o conhecimento inicia-se, primeiramente, pela sua definição. Nonaka e Takeuchi (1997, p.24) citam o conceito introduzido inicialmente por Platão, para quem conhecimento é a “crença verdadeiramente justificada”.

Os autores introduzem as duas grandes tradições epistemológicas, o racionalismo e o empirismo, na filosofia ocidental. No racionalismo, o verdadeiro conhecimento é produto de um processo mental ideal e pode

ser obtido por dedução¹⁵, a qual recorre a construções mentais como conceitos, leis ou teorias. Já o empirismo apregoa que não existe conhecimento prévio e que a única fonte de conhecimento é a experiência sensorial. Aqui o conhecimento é obtido por indução¹⁶, a partir de experiências sensoriais específicas.

Os termos dados, conhecimento e informação, são utilizados como sinônimos; não apresentam o mesmo significado, porém, dependendo da situação, assumem características parecidas. Davenport e Prusak (1998) apresentam a seguinte definição:

Dados: conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. 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 e, nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. São matérias-primas essenciais para a produção da informação.

Informação: é uma mensagem, portanto, possui um emitente e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê e exerce algum impacto sobre seu julgamento e comportamento.

Conhecimento: é uma mistura fluida de experiência condensada, de valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Origina-se e é aplicada na mente dos conhecedores.

O quadro a seguir exemplifica cada um deles.

¹⁵ O método dedutivo é o que “partindo da teoria e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)” (LAKATOS e MARCONI, 2008, p.53).

¹⁶ “É um processo mental por intermédio do qual, partimos de dados particulares, suficientemente constatados, inferimos uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas” (LAKATOS e MARCONI, 2008, p.53)

Quadro 1. Diferenciação de dado, informação e conhecimento

	Característica	Exemplo
Dado	Matéria sem interpretação	●●● --- ●●●
Informação	Significados dados aos dados	SOS 
Conhecimento	Propósito e competência à	 iniciar operação de resgate

Fonte: Baseado em DAVENPORT e PRUSAK (1998)

Diferentemente do dado, a informação tem relevância e propósito. Nonaka e Takeuchi (1997) concordam que a informação é um fluxo de mensagens e reforçam que o conhecimento é criado por este próprio fluxo de informação, baseado nas crenças e compromissos de seu detentor.

Firestone e McElroy (2003) realizaram uma pesquisa sobre definições de conhecimento e listaram oito definições, apresentadas no quadro 2:

Quadro 2. Definições de conhecimento

Definição de conhecimento	Observação	Autor
Uma "informação no contexto", ou seja, informação é conhecimento se e quando esta for validada por consistência	Definição enraizada na epistemologia racionalista	Aune (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 3)
É a compreensão baseada na experiência	Definida em 1907, também encontrada nos	James (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 4)
É a experiência ou informação que pode ser comunicada e compartilhada	Em 1997, baseou sua informação não em crenças, mas em informações compartilháveis em comunidades, informação, com potencial de gerar ação.	Alles (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 4)
Enquanto feito de dados e informação, pode ser pensado como um entendimento muito maior da situação, relações, fenômenos causais, bem como as teorias e regras (ambas explícitas e implícitas) que delineiam um domínio ou problema dado	Em 2000, refere ao conhecimento como compreensão da situação.	iBennet e Bennet (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 4)
Corpo de entendimento, generalizações, e abstrações que nós realizamos em bases permanentes e semi-permanentes e aplicamos para interpretar e gerenciar o mundo ao nosso redor [...] nós consideraremos o conhecimento como a coleção de unidades mentais de todo tipo que nos provê com compreensão e insights.	Conceito definido claramente como crenças	iWieg (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 5)
A melhor definição de conhecimento é: composto e fundado exclusivamente em ação em potencial e nos sinais que referem a elas	Em 2000, baseado no trabalho de Charles S.	iavaleri e Reed (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 5)
É um ato social	Outra que segue a mesma linhaPierce	iRalph Stacey (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 5)
É a capacidade de ação efetiva	1993 definição favorita do aprendizado	Argyris (apud FIRESTONE e McELROY, 2003, p. 5)

Fonte: Baseado Firestone e McElroy (2003, p. 3)

A partir dessas definições, Firestone e McElroy (2003) dividem os conhecimentos em três tipos, apresentados abaixo. Este estudo foi feito baseado na teoria de Popper (1975):

World 1 Knowledge – estruturas codificadas em sistemas físicos que permitam que os objetos se adaptem ao ambiente. É considerado conhecimento material.

World 2 Knowledge – predisposição a crenças (na mente) e ao que se acredita sobre o mundo, o bonito, o certo, e ao que tem sobrevivido a testes, avaliações e experiências. É considerado o conhecimento mental.

World 3 Knowledge – Formulações linguísticas compartilháveis, conhecimentos postulados sobre o mundo, o bonito e o certo, que sobreviveu a testes e avaliações pelo agente (individual, grupo, comunidade, organização, sociedade, etc.). É considerado o conhecimento produto.

O conhecimento possui alguns componentes básicos, de acordo com Davenport e Prusak (1998), que são: experiência, verdade fundamental, complexidade, discernimento, normas práticas e intuição e valores e crenças.

- Experiência, considera que o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo com o aprendizado formal e informal;
- Verdade fundamental é a verdade radical sobre situações reais experimentadas *in loco*;
- Complexidade é o conhecimento que pode lidar com a diversidade de uma maneira complexa;
- Discernimento é o conhecimento que julga novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido; julga-se a si mesmo e se aprimora em resposta às novas situações e informações;
- Normas práticas e intuição são guias flexíveis para ações, que são desenvolvidas por meio de tentativa e erro e no decorrer de uma longa experiência, e que, depois de confirmadas, nos fazem agir de maneira intuitiva;
- Valores e crenças são partes integrantes do conhecimento, pois determinam, em grande medida e a partir de suas observações, aquilo que o conhecedor vê, absorve e conclui.

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).

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

conhecimento em dois tipos: conhecimento explícito e conhecimento tácito. O conhecimento explícito:

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 (NONAKA e TAKEUSHI, 1997 p.XIII).

“O conhecimento explícito é aquele que pode ser posto no papel, em forma de orações e períodos ou até mesmo em forma de desenho” (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p.15). A afirmação é negada por Bukowitz e Williams (2002 p.19), pois, para eles, o “conhecimento explícito pode ser expresso utilizando não só a linguagem escrita, mas também outras formas de comunicação como visuais, sonoras, corporais”. Os autores tratam esse conhecimento como o equivalente à informação.

O conhecimento tácito

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 valores (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p.XIII)

É preciso observar que grande parte deste conhecimento não pode ser revelada como linguagem e que o conhecimento tácito vai além das possibilidades da língua (FLEURY e OLIVEIRA, 2001). Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.15) “podem se vincular aos sentidos a expressão corporal, a percepção individual, as experiências físicas, as regras práticas e a intuição”.

Já Choo (2003), baseando-se em Boisot, sugere que o conhecimento de senso comum, é compartilhado numa organização, e pode ser diferenciado em tácito, explícito e cultural, agregando, assim, mais um tipo de conhecimento, o conhecimento cultural, 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 aspecto cultural

desempenha o importante papel de oferecer um padrão de suposições compartilhadas. Este conhecimento pode ser comparado ao conhecimento implícito de Polanyi (1964) o qual afirma “fazem parte do conhecimento implícito as convicções mantidas no modelo conceitual e, conforme é expresso na linguagem”(POLANYI, 1964, p.286), são as mais profundas convicções humanas enraizadas, determinadas pelo idioma, pelo qual se interpretam experiências, as quais por meio dessas condições constroem o sistema articulador. As crenças formalmente articuladas são sustentadas como verdades, em última instância, porque são construídas determinadas condições de referências da realidade a partir de aceitações anteriores. Este fato foi primeiramente relatado por Lévy-Brühl, no início do século XX. Bukowitz e Williams (2002 p.19) definem o conhecimento implícito como “aquele que um indivíduo é incapaz de articular e, portanto, de converter em informação”. Este conhecimento só passa a ser importante para a organização se puder ser compartilhado e utilizado. Segundo os autores, este tipo de conhecimento pode ser compartilhado utilizando-se técnicas nas quais ele nunca é explicitado.

Cohen e Bacdayan (*apud* Choo, 2003) sugerem que o conhecimento tácito esteja armazenado mais na memória procedural do que na declarativa, como descrevem:

Psicólogos cognitivos diferem entre memória semântica ou declarativa, que armazena informações como fatos, conceitos e associações [...],e a memória procedural, que nos permite desenvolver habilidades e aprender a fazer as coisas[...]. (CHOO, 2003, p.195)

Portanto, afirmam que o conhecimento tácito é difícil de ser verbalizado ou codificado, visto que é distribuído na totalidade da experiência do indivíduo. Este conhecimento, normalmente, é ensinado e compartilhado, e deve ser aprendido a partir de exemplos. Pode somente ser compartilhado por meio de formas ricas de discurso como analogias, metáforas ou modelos, e pelo compartilhamento de histórias. Apesar de sua característica ser pessoal, pesquisas demonstraram que organizações inteiras podem possuir conhecimento tácito. Segundo Choo (2003, p.198), um grupo mantém “esse conhecimento tácito como uma comunidade que se forma em torno de uma prática”.

Popper (1975) distingue outras duas espécies de conhecimento: o conhecimento subjetivo e o conhecimento objetivo.

O subjetivo, "que se poderia chamar melhor de conhecimento

organístico, pois consiste das disposições de organismos", 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). Segundo o autor, este conhecimento nasce com o indivíduo. Por essa análise, Popper (1975, p.75) admite "a existência de algum conhecimento em forma de disposições e expectativas. [...] O crescimento de todo conhecimento consiste na modificação de conhecimento prévio". De acordo com McElroy (2003), este conhecimento pode tomar a forma de crenças e predisposição a crenças embutidas na mente de agentes que podem ser indivíduos, times, grupos, comunidades, etc.

Popper (1975, p.78) define, também, como conhecimento objetivo "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 artefatos. Portanto, pode-se afirmar que os artefatos explicitam o conhecimento subjetivo dos agentes e que, após esta explicitação, seus conhecimentos subjetivos são alterados. A figura 5 demonstra os tipos de conhecimentos em exemplos práticos.



Figura 5. Exemplos de tipos de conhecimento

Fonte: Baseado em NONAKA e TAKEUCHI (1997), POPPER (1975), e POLANYI (1964)

Contudo, estes tipos não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares. Eles interagem e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Novos conhecimentos são criados pela conversão do conhecimento, pela construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento.

Considerando-se as classificações de conhecimento acima, pode-

se enquadrá-las nas definições de Firestone e McElroy (2003), no qual o *World 1 Knowledge* é genético, e nele, segundo Popper (apud FIRESTONE E McELROY, 2003), reside o conhecimento subjetivo que é geneticamente codificado e se habilita a interagir com o mundo externo e aprender. Também residem neste tipo de conhecimento os conhecimentos validados que, segundo Firestone e McElroy (2003), podem ser chamados de avaliações dos conhecimentos postulados, que nunca provam nada como certo. Validar só é possível no *World 1 Knowledge*.

O *World 2 Knowledge* são crenças. A maioria delas não é reduzível à linguagem; mas são predispostas no caráter e não são sequer conscientes. E todas elas são subjetivas, no sentido de que não se podem compartilhar com outros agentes. Neste tipo de conhecimento estão os conhecimentos tácitos e implícitos. No *World 2* está o fenômeno que é representado pelo conhecimento explícito, crenças focais, orientações que expressam linguagens explícitas na mente. O implícito neste conhecimento é baseado na associação psicológica com conhecimento focado, que é parte da *gestalt*¹⁷.

World 3 Knowledge são conhecimentos postulados que, uma vez criados, podem existir fora dos temas pelos quais foram criados; não morrem com estes temas, e ainda são compartilháveis entre estes temas e outros que podem não se deparar com os conhecimentos até anos após a sua criação. A objetividade dos conhecimentos criados reside no compartilhamento da natureza dos conhecimentos postulados. Nesse tipo de conhecimento estão os modelos, as teorias, os argumentos, as descrições, declarações de problemas, etc., nos quais sobreviveram a testes e avaliações. No *World 3 Knowledge* é que reside o conhecimento explícito e o objetivo; nele se pode situar a gestão do conhecimento e os produtos de *design*. Estas relações são demonstradas na figura 6.

¹⁷ Gestalt é o ramo da psicologia que estuda a percepção humana.



Figura 6. Relação entre os tipos de conhecimento e as definições de Firestone e McElroy (2003)

Fonte: Baseado em FIRESTONE e MCELROY (2003)

Há outras maneiras de classificação do conhecimento. Bukowitz e Williams (2002) dividem o conhecimento em conhecimento sabido e conhecimento desconhecido. No primeiro, o indivíduo sabe que tem o conhecimento e no segundo não sabe, no entanto está integrado na sua maneira de agir. O conhecimento sabido pode ser convertido em informação, e nele podem ser utilizados muitos instrumentos e abordagens baseadas tanto em tecnologia como em pessoas. Já o conhecimento desconhecido é difícil de codificar para ser transformado em informação. A articulação deste conhecimento “exige observação, simplificação e técnicas de entrevistas qualificadas assim como a habilidade de codificar o conhecimento de forma que muitas pessoas possam aproveitá-lo” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002 p.20). O problema reside no fato de que alguns dos conhecimentos desconhecidos perdem o conteúdo na conversão. Dentro destes residem os conhecimentos tácitos e implícitos.

Firestone e McElroy (2003), que consideram o *World 3 knowledge*, no qual, dado, informação e conhecimento são produtos e emergem de um processo social, definem dado como um valor em

atributo observável, mensurável ou calculável e como um contexto que se torna compreensível e é, portanto, a estrutura do formato de um dado. A informação é sempre provida de um dado, porque dado é sempre especificado em algum contexto conceitual; então dado é um tipo de informação.

Em termos gerais, informação é definida como dado mais compromissos e interpretações conceituais, ou esses compromissos e interpretações sozinhos. Informação é frequentemente dado extraído, filtrado e formatado de alguma maneira. Conhecimento (organizacional) [...] é informação que foi submetido e passou por testes e avaliações objetivando eliminar erros e alcançar a verdade. Isto é informação que tem sido reforçada pelos registros e experiência provida pelo processo de validação. (FIRESTONE e McELROY, 2003, p.18).

Sendo assim, o conhecimento organizacional é um subconjunto da informação; é, portanto mais confiável e aprimorado. Esta afirmação conduz a incorreta compreensão da pirâmide (dado, informação, conhecimento, sabedoria) demonstrada na figura 7. Segundo Wu (2000), a pirâmide expõe o processo de gestão do conhecimento como um processo evolutivo. A base da pirâmide é o dado que, depois de dotado de significado, se torna informação, a qual por sua vez deve ser colocada em um contexto para se tornar conhecimento. A sabedoria é a utilização do conhecimento acumulado (WU, 2000).



Figura 7. A pirâmide do conhecimento

Fonte: Adaptado de Wu (2000)

A pirâmide é explodida e dá lugar ao ciclo no qual dados e

conhecimento (tipos de informação) são gerados a partir de “só informação” (compromissos e interpretações), conhecimento, dados e problemas, como mostra a figura 8.

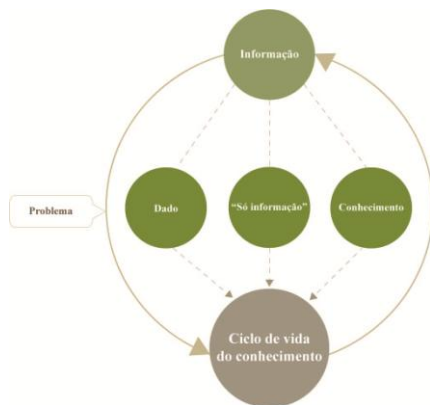


Figura 8. Ciclo de vida do conhecimento.

Fonte: adaptado de Firestone e McElroy (2003, p.19)

Esta distinção esclarece o conflito entre aqueles que acreditam em conhecimento mental e aqueles que acreditam no conhecimento embutido em artefatos. No *World 2 knowledge*, novos conhecimentos são criados pela conversão do conhecimento que passa pelos mesmos processos de validação e é falível, mas é pessoal e psicológico (subjetivo), logo, não diretamente comunicável, mas após a conversão irá auxiliar na construção e conexão do conhecimento. A objetividade dos postulados de *World 3 knowledge* não depende de sua verdade (objetiva), mas dos processos de validação que exigem a explicitação e o compartilhamento desses postulados, assim como dos próprios critérios de validação.

Um dos pontos defendidos por Fleury e Oliveira (2001, p.41) é que “o conhecimento ganha seu significado por estar incorporado em um sistema de práticas” ao redor do qual se formam as comunidades de práticas, que são definidas por Lave e Wenger (*apud* FLEURY e OLIVEIRA, 2001, p.65) como “grupos que formam em torno da prática e que, no processo, desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído”. Esta prática compartilhada ao longo do tempo se ajusta ao ambiente, unindo o grupo em uma comunidade informal que, a partir da aprendizagem, gera identidades sociais. Esses grupos são impregnados

de conhecimento, não de conhecimentos explícitos, mas de conhecimentos tácitos, implícitos, objetivos e subjetivos que, para serem gerenciados, devem ser convertidos em conhecimentos explícitos e/ou objetivos.

2.1.1 Conversão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997, p.67), em seus estudos, desenvolveram 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 o conhecimento explícito”. O modelo articula quatro modos de conversão do conhecimento. O quadro 3 apresenta os quatro modos, denominados como socialização, externalização, combinação e internalização, que constituem a essência do processo de criação do conhecimento.

Quadro 3. Quatro modos de conversão do conhecimento

	conhecimento tácito	conhecimento explícito
conhecimento tácito	SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO
conhecimento explícito	INTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.69)

Nonaka e Takeuchi (1997) definem como socialização um processo de compartilhamento de experiências. Os aprendizes instruem-se com seus mestres, não por meio da linguagem, mas sim por meio 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.

A externalização é como um processo de articulação de conhecimentos tácitos em conceitos explícitos. É, portanto, normalmente orientada pela metáfora e/ou analogia.

A combinação, por sua vez, segundo os autores, é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, é a combinação de conhecimento explícito com o conhecimento explícito já presente na organização. Isso ocorre quando gerentes de nível médio

desmembram e operacionalizam visões empresariais.

Finalmente, a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento sob forma de documentos, manuais ou histórias orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizar suas experiências, aumentando, assim, seu conhecimento tácito.

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 sistêmico” e a internalização produz o “conhecimento operacional”. Estes conteúdos do conhecimento interagem na espiral de criação do conhecimento na qual, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando-se assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização, como demonstrado na figura abaixo.



Figura 9. Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de NONAKA e TAKEUCHI (1997, p.80)

Os autores sugerem três características-chave para que ocorra a criação do conhecimento nas organizações

Metáfora e analogia - A primeira é uma forma de fazer com que indivíduos fundamentados em contextos diferentes e diferentes experiências compreendam algo intuitivamente por meio do uso da imaginação e dos símbolos. Já a analogia auxilia a entender o desconhecido por meio do conhecido e elimina a lacuna entre a imagem e o modelo lógico. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a confiança na linguagem figurada e simbolismo acontecem na externalização.

Do conhecimento pessoal ao organizacional - O conhecimento pode ser compartilhado. Este pode ser ampliado ou cristalizado em nível de grupo, por meio de discussões, compartilhamento de experiências e observações. Portanto, é fundamental o papel das equipes na criação do conhecimento. Esta é uma característica-chave da combinação.

Ambiguidade e redundância - A ambiguidade pode dar um novo senso de direção ou uma forma diferente de pensar. Nesse sentido, o novo conhecimento nasce do caos. Já a redundância estimula diálogos constantes e a comunicação, facilitando, assim, a transferência de conhecimento tácito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), esta característica é fonte de novos significados e base do aprendizado que acontece na socialização.

Sabbag (2007, p.64) afirma que a criação do conhecimento individual e organizacional é o início do processo de construção do conhecimento. A criação do conhecimento ocorre a partir de três relações: Na relação do indivíduo com outros (estudada pela gestão do conhecimento, na qual ocorre a conversão do conhecimento); na relação do indivíduo com o objeto (discussão feita pela teoria do conhecimento); e na criação do próprio indivíduo (estudada pela ciência da cognição). Este trabalho abordará somente a criação estudada na relação do indivíduo com outros. 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 (ou criação) 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 conhecimentos.

Nonaka e Takeuchi (1997) discutem 5 condições em nível organizacional para que a espiral do conhecimento ocorra:

Intenção – A organização precisa ter a intenção de gerar conhecimento, que, portanto, se torna importante no fornecimento de critério para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. A intenção é carregada de valor.

Autonomia – A autonomia amplia a chance de oportunidades inesperadas.

Flutuação e caos criativo – Ambos estimulam a interação entre organização e ambiente externo. A flutuação é “uma ordem cujo padrão é difícil de prever inicialmente” (1997, p.89). Quando é introduzida numa organização, seus membros entram em caos, e quando isso acontece tem-se a oportunidade de reconsiderar pensamentos e perspectivas. Este caos intencional é chamado de caos criativo que, por meio do aumento da tensão dentro da organização, auxilia na definição de problemas e resolução de crise.

Redundância – Significa “a existência de informações que transcendam as exigências operacionais imediatas dos membros da organização” (1997, p.92). Esta condição é importante no estágio de desenvolvimento de conceito (externalização), quando é essencial expressar imagens baseadas no conhecimento tácito.

Variedade de requisitos – Quando o indivíduo possui uma variedade de requisitos pode enfrentar muitas situações. Pode ser aprimorada “através da combinação de informações de uma forma diferente, flexível e rápida e do acesso à informação em todos os níveis da organização”(1997, p.94).

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p.1), “conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos (ou serviços) e sistemas (processos)” Este trabalho pretende, por meio da conversão do conhecimento, definir o conhecimento organizacional de organizações colaborativas e incorporá-lo a sua identidade corporativa.

Snowden (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003) considera a teoria da conversão do conhecimento como a segunda era da gestão do conhecimento que se iniciou em 1995 com a popularização do modelo *Socialization /Externalization/ Combination/ Internalization* (SECI), de Nonaka e Takeuchi (1997). O autor afirma que houve divergência entre esta teoria e a de Polanyi, no que concerne à relação entre o

conhecimento tácito e o explícito que prevaleceu nesta era do conhecimento, já que esta negligencia o conhecimento implícito e no processo proporciona uma visão ambígua do conhecimento tácito, quando afirma que este pode ser transformado em explícito. Polanyi (1964), o idealizador do *personal knowledge*, afirma que este não pode ser compartilhado nem transformado em explícito. Sabbag (2007) considera que Nonaka e Takeuchi simplificaram em demasia o processo, uma vez que se fosse fácil externalizar o conhecimento tácito, ele não seria tácito. Snowden (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003) afirma que os autores do modelo SECI confundem o conhecimento tácito com o implícito que, segundo Polanyi, pode ser explicitado, isto se for utilizado o conceito de explicitação de Bukowitz e Williams (2002) o qual considera que o conhecimento é explícito quando pode ser expresso em diferentes formas de linguagem como a visual, a sonora, a corporal, entre outras.

Considerando os fatos acima, Snowden (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003) afirma que o Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) está incompleto, e que mais modos de conversão poderiam existir. Se viessem a ser introduzidos os conceitos de conhecimento implícito, de subjetivo (nas mentes) e de objetivo (nos artefatos), o número de categorias passíveis de conversão passaria de quatro a vinte e cinco. No entanto, numa análise mais detalhada poderia demonstrar somente 17 modos viáveis de conversão, considerando-se que os conhecimentos tácitos e subjetivos não podem ser explicitados. Até o momento ninguém, ao que se sabe, realizou esta matriz.

2.1.2 Gestão do conhecimento

A conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) é a base para a gestão do conhecimento, apesar de que, deve-se lembrar, os autores consideraram que o conhecimento está disponível e pronto para ser convertido. Portanto, para iniciar a discussão sobre a gestão do conhecimento deve-se primeiro conceituá-la. Firestone e McElroy (2003) levantaram e analisaram as oito (8) principais definições, para depois gerar a deles, segundo os autores:

A definição de Malhotra vê o conhecimento como uma síntese de tecnologia da informação e inovação humana. De acordo com Malhotra (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.63), gestão do conhecimento (GC) essencialmente “incorpora processos organizacionais que buscam combinação cinérgica da capacidade de processamento de dado e informação da tecnologia de informação, e a capacidade criativa e

inovativa dos seres humanos”. Nesta definição, ao afirmar que o conhecimento é pessoal, Malhotra trabalha fora do conhecimento organizacional.

Sveiby (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.64) possui duas definições de GC; em uma ele define que gestores do conhecimento estão “envolvidos na construção de sistemas de gerenciamento de informação [...]. conhecimento = objeto que pode ser identificado e manipulado num sistema de informação”. Na segunda, ele considera a GC igual ao gerenciamento de pessoas, afirmando que, para os gestores do conhecimento, “conhecimento = processos, um complexo conjunto de habilidades, *Know-how*, etc., que está constantemente mudando”.

Ellen Knapp (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.65) define a GC como “a arte de transformar informação e ativos intelectuais em valor duradouro para os clientes e pessoal da organização”. Na análise dos autores, esta definição considera a informação como GC.

Universidade de Kentucky (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.65) define o conhecimento como o material cru, em trabalho, e o produto final da tomada de decisão. Para tanto, fundam sua definição na variedade de técnicas baseadas em computadores para gerenciar conhecimento. A GC “é preocupada com a invenção, melhoramento, integração, uso, administração, avaliação, e impacto de tais técnicas”.

Para Karl Wiig (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003) a GC deve ser considerada de acordo com três perspectivas de diferentes horizontes:

perspectiva de negócio – focado em porque, onde, e que extensão a organização deve investir ou explorar conhecimento. [...] perspectiva de gerenciamento – focando em determinando, organizando, facilitando, e monitorando praticas relacionadas ao conhecimento e atividades requeridas para atingir estratégias e objetivos de negócio. Perspectiva da mão de obra operacional – focando em aplicar a expertise para conduzir conhecimento explicito relacionado com o trabalho e tarefas (KARL WIIG *apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.66).

Esta definição é focada no *world 2 knowledge* e não orienta em direção ao gerenciamento, produção e/ou integração de *world 3 knowledge*.

R. Gregory Wenig (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.67) tem uma definição objetiva de GC: “consiste na atividade focada na organização gerando 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 possui aspectos do *world 2 knowledge*, porém não distingue a GC das atividades de processamento de conhecimento.

Para Philip C. Murray (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.67), conhecimento é informação transformada em capacidade de ação, portanto “é a estratégia que torna os ativos intelectuais da organização – ambos, a informação escrita e o talento dos membros – em grande produtividade, novo valor, e aumento de competitividade”. Para os autores, esta definição é difícil de ser considerada, porquanto incorre em erro na definição do conhecimento, além de considerar a GC como uma estratégia e não como um processo.

Por ultimo, a definição de Tom Davenport (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.68) que conceitua GC como o “processo de capturar, distribuir, e efetivamente utilizar conhecimento”. Esta definição confunde a GC com processamento do conhecimento.

Na nova era da gestão do conhecimento de Firestone e McElroy (2003, p. 70) e McElroy (2003, p.10), a “gestão do conhecimento é uma disciplina de gestão que visa melhorar o processamento do conhecimento organizacional”. Para eles, a GC é também uma atividade humana que faz parte das interações constitutivas do processo de gestão do conhecimento (PGC) de indivíduos ou de coletivos. Esta definição reduz a GC à definição de PGC que, segundo 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 empoderam) outros agentes, componentes, e atividades participando 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 e McELROY, 2003, p.71).

Nesta definição, o processo de gestão do conhecimento (PGC), como um processo, visa o gerenciamento dos processos de conhecimento e seus resultados.

A primeira geração da GC foca-se somente no compartilhamento e integração do conhecimento ou lado fornecedor do conhecimento. Portanto, nesta teoria e prática contemporâneas, a GC é subordinada à estratégia que sugere que a GC esteja sempre alinhada à estratégia, e suportada por ela.

De acordo com a nova perspectiva, a estratégia é um tipo de conhecimento e é resultado do processamento do conhecimento. Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento extrai e converte os diferentes conhecimentos da organização em conhecimento organizacional para depois combiná-lo e gerar conhecimento organizacional distribuído que será processado e incorporado nos produtos (ou serviço) e sistemas (estratégias, processos e regras), como demonstrado na figura 11.

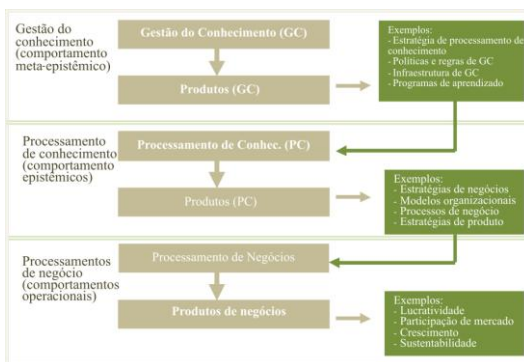


Figura 10. Níveis da nova gestão do conhecimento

Fonte: adaptado de FIRESTONE e McELROY (2003, p.210)

Considerando a importância dada à produção do conhecimento organizacional, este trabalho utilizará a perspectiva trabalhada por Firestone e McElroy (2003). Portanto, não parte do princípio segundo o qual o conhecimento está presente na organização esperando somente ser articulado e disseminado. Nesta nova perspectiva, o foco se volta também para a produção do conhecimento, no qual este trabalho será centrado.

2.1.3 Gerações de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é uma área do conhecimento relativamente nova, no entanto suas bases estão mudando. Existem pelo menos três pontos de vista sobre a maneira como isso vem ocorrendo. O primeiro ponto de vista é de Mark Koenig (*apud* FIRESTONE e

McELROY, 2003, p.88) que vê a primeira geração da gestão do conhecimento como um campo originariamente dirigido pela tecnologia da informação.

A segunda geração desta teoria é sobre a visão de fatores humanos (Aprendizagem Organizacional - AO) e criação do conhecimento vista como a conversão do conhecimento tácito para o explícito. A terceira geração da gestão do conhecimento é o estágio de acertos e gerenciamento do conteúdo por meio de construções e uso de taxonomias. Assim como a primeira geração, também esta é ostensivamente tendenciosa em direção à tecnologia da informação.

De acordo com o ponto de vista de Koenig (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003), não existe definição precisa de data para as gerações, parecendo a terceira geração mais uma extensão da primeira, pois o desenvolvimento de taxonomias não é novo nem surgiu depois do estágio dois (2). Ele parece pensar que a nova geração do conhecimento se dá porque pessoas descobriram que não podem compartilhar nem criar conhecimento sem um bom navegador na *web* para auxiliá-los. A maior dificuldade é a inexistência de um modelo conceitual para um desenvolvimento futuro da GC.

O segundo ponto de vista é o de David Snowden (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003, p.94) que vê a primeira geração como a da “informação para auxiliar decisões” na qual o foco consistia em distribuir informação para tomadores de decisão em tempo para utilizar em suas decisões. A segunda geração iniciou em 1995, com a popularização do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997), o qual descreve a conversão do conhecimento por meio do uso dos conhecimentos explícito e tácito. Snowden (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003) afirma ser este modelo é falho, visto que falta a inclusão do conhecimento implícito, objetivo e subjetivo, e que existe uma visão dualística no entendimento da relação dos conhecimentos tácito e explícito. McElroy (2003, p.5) observa que o trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997) centra-se não na produção do conhecimento, mas sim na integração; portanto, pensa na conversão do conhecimento como algo secundário. No ponto de vista da nova geração do conhecimento, a conversão somente produz crenças e conhecimento psicológico e é somente um subprocesso na produção do conhecimento, o de formulação de postulados do conhecimento. A terceira geração deste ponto de vista ainda está por vir e, segundo ele, será aquela na qual o conhecimento é visto paradoxalmente como objeto e fluxo.

O terceiro ponto de vista é aquele no qual este trabalho se focará, é o de Mark W. McElroy (*apud* FIRESTONE e McELROY, 2003) e que

foi construído a partir de um trabalho feito pelo *Knowledge Management Consortium International* (KMCI) e vê a primeira geração como centrada na integração (oferta) de conhecimento, a qual presume que conhecimentos valiosos já existem. Esta primeira geração, para os autores, é centrada no trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997). De acordo com essa visão, considera-se a segunda geração como surgida na metade da década de 90 e focada não somente do lado da oferta do conhecimento, como o compartilhar do conhecimento, mas também do lado da demanda do conhecimento, ou da produção do conhecimento em resposta à demanda induzida por um problema. Este foco que combina a integração com a produção do conhecimento é a característica básica da definição da Segunda Geração da Gestão do Conhecimento (SGGC) ou a Nova Gestão do Conhecimento (NGC). De acordo com os autores, um importante aspecto é o reconhecimento de que organizações são permeadas de um fenômeno do sistema adaptativo complexo, e em cujo contexto a gestão do conhecimento baseia-se na utilização da dessa, para possibilitar e reforçar a auto organização, e no processamento do conhecimento com o propósito de atingir uma acelerada inovação sustentável para o apoio à adaptação organizacional.

Segundo McElroy (2003, p.5), a segunda geração, deste ponto de vista, entende que conhecimento é algo produzido por “sistemas sociais humanos, que fazemos isso por meio de processos individuais e por compartilhamento que regularmente acontece entre os seres humanos”. O autor descreve este processo na organização de uma forma que será referida neste trabalho como o Ciclo de Vida do Conhecimento (CVC).

Há grandes diferenças entre a primeira e a segunda geração na teoria de Mark W. McElroy, o que será demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 4. Quadro comparativo da 1ª geração de gestão do conhecimento com a 2ª geração descrita por McElroy

	1º Geração de Nonaka e Takeushi	2º Geração – The New Knowledge Management
Relações entre dado, informação e conhecimento	Pirâmide do conhecimento.	Ciclo do conhecimento
Tipos de conhecimentos utilizados	Tácito e explícito	tácito, implícito, explícito, objetivo e subjetivo
Modos de conversão do conhecimento	Matriz que relaciona 02X02 gerando 04 conversões	Matriz que relaciona 05X05 gerando 25 conversões
Nível da estratégia	Define a estratégia para depois por meio da gestão do conhecimento, disseminá-la	Primeiro produz o conhecimento organizacional e o conhecimento organizacional distribuído para depois a partir desse definir as estratégias
Ênfase	Integração do conhecimento	Produção do conhecimento
Modelos desenvolvidos	Espirais do conhecimento	Ciclo de vida da gestão do conhecimento

Fonte: baseado em NONAKA e TAKEUCHI (1997) e FIRESTONE e McELROY (2003)

Este trabalho irá focar o desenvolvimento de um modo de conversão que leve em conta os conhecimentos tácitos, implícitos, explícitos e objetivos considerando que estes, na 2ª geração do conhecimento, funcionam ora como dados ora como informação, e que a partir deles serão criados e justificados conceitos que se tornarão o conhecimento organizacional. O trabalho se baseia na importância dada à correta gestão do conhecimento para a definição das estratégias organizacionais. Para tanto, será necessário compreender melhor o modelo desenvolvido por Firestone e McElroy (2003) por eles denominado de Ciclo de Vida do Conhecimento (CVC).

2.1.4 Ciclo de vida do conhecimento (Knowledge life Cycle)

Firestone e McElroy (2003) afirmam que os indivíduos começam a aceitar a gestão do conhecimento e que esta é referente à gestão do

modelo de Ciclo de Vida do Conhecimento (CVC). Este modelo distingue claramente a produção do conhecimento de integração do conhecimento e mostra como os dois processos são incluídos no comportamento de processamento do conhecimento.

O CVC, então é um modelo descritivo de como 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 e McELROY, 2003 p.197).

Segundo McElroy (2003), pessoas iniciam o processo de aprendizado como resultado da sensação de hiato entre o estado atual e o pretendido. A vigência deste hiato constitui a emergência de problemas, que envolve a falta de conhecimento e de ações para atingir o estado pretendido. É o senso de problema que desencadeia a atividade de aprendizado a qual, por sua vez, leva a formulação dos postulados do conhecimento, que “são conjunturas, reivindicações, argumento ou teoria sobre como potenciais ações podem levar a desejáveis resultados, na tentativa de diminuir este hiato” (McELROY, 2003, p07).

Visando aprender e desenvolver novos postulados do conhecimento, algumas vezes indivíduos se atraem e formam grupos compartilhando informações, a fim de examinar e avaliar seus postulados para sua própria satisfação.

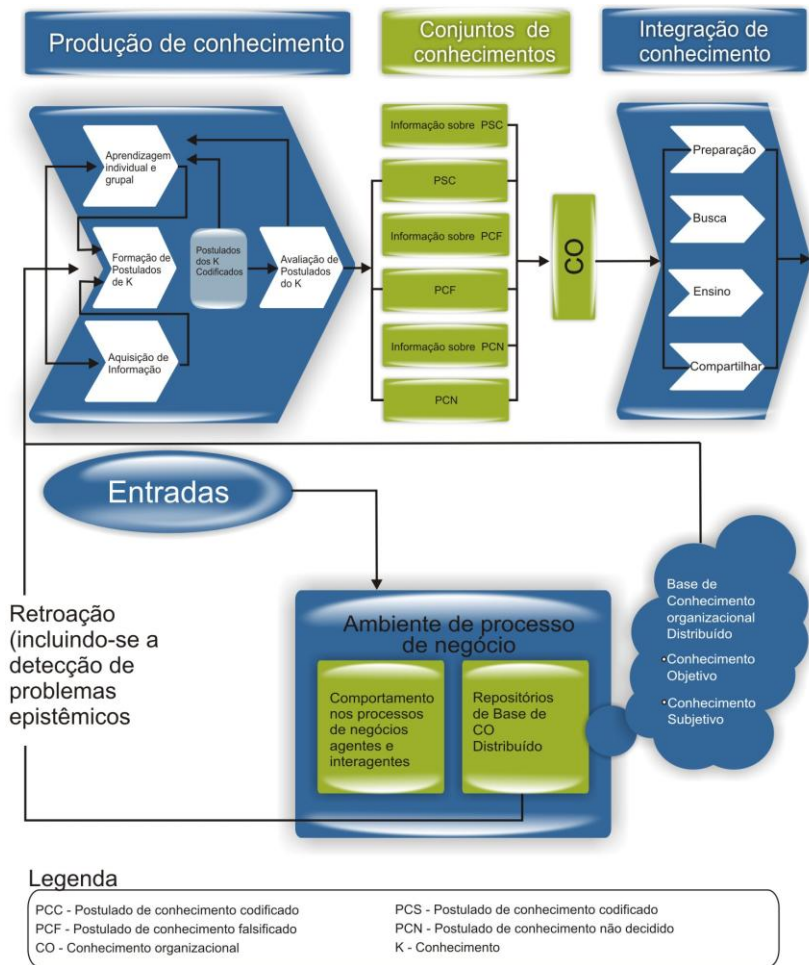


Figura 1. *Modelo de ciclo de vida do conhecimento* Fonte: Traduzido de FIRSTONE e McELROY (2003, p.52)

Este processo de formulação e avaliação de postulados do conhecimento pode ser visto como a produção do conhecimento, na qual ocorre o lado da demanda do conhecimento. A figura 12 demonstra a produção de conhecimento que envolve o aprendizado individual e grupal, a aquisição de informação, a formulação de postulados de conhecimento, sua codificação e validação. Como resultado do conhecimento são produzidos postulados de conhecimento codificados,

falsificados e sobreviventes, bem como a correspondente meta, ou seja, postulados de conhecimento, todos componentes do conhecimento organizacional, que deve ser integrado.

Após a validação dos postulados do conhecimento, tentativas podem ser feitas para compartilhar seus conteúdos e valores com outros membros da organização. Este processo de compartilhamento e difusão do conhecimento gerenciado pode ser chamado de integração do conhecimento. Na integração do conhecimento ocorre o lado da oferta do conhecimento que engloba o ensino, o compartilhamento, a disseminação e a busca.

Com o conhecimento integrado através da organização, o processo se manifesta de duas maneiras, segundo Popper (1975):

Conhecimento subjetivo, ou o conhecimento capturado pela mente por indivíduos e grupos.

Conhecimento objetivo, ou o conhecimento capturado na forma de explícita expressão linguística expressa em artefatos.

McElroy (2003, p.08), em seu livro, utiliza a expressão cunhada por Joseph M. Firestone, Base de Conhecimento Distribuído (DOKB - *Distributed Organizational Knowledge Base*) como o conhecimento subjetivo e objetivo da organização. Portanto, pode-se afirmar que este conhecimento integrado pode ser manifestado em indivíduos ou artefatos.

O conhecimento integrado compõe a base de conhecimentos, fonte e destino final dos processos que utilizam o conhecimento, ou seja, todos os processos comportamentais de negócios dos agentes interativos. Esta base de conhecimento distribuído deve ser armazenada em repositórios para depois ser utilizada pela organização em seu ambiente de negócio.

Um dos fundamentos reforçados no CVC por McEnroy (2003) 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 artefatos culturais podem ser vistos no conhecimento organizacional e nos fatores ambientais que motivam o comportamento.

O repositório de conhecimento é formado por expressões codificadas do **conhecimento tácito** (saber-como) e do **conhecimento explícito** (saber-o que), lembrando-se que a codificação do

conhecimento coletivo facilita sua transferência. A maior parte do conhecimento organizacional está expresso tanto no conhecimento tácito, quanto no explícito e que são contidos em vários tipos de repositórios. Alguns conhecimentos são expressos em formas linguísticas como os planos de negócios e manuais de procedimentos (conhecimento explícito e objetivo), enquanto outros estão nos processos de negócios, estruturas organizacionais, ou embutidas na cultura organizacional (conhecimento tácito, implícito e subjetivo). 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, no entanto as organizações também possuem conhecimentos tácitos e implícitos que devem ser guardados. Portanto, as organizações, mesmo de maneira informal, devem possuir repositórios humanos para conservar conhecimento que não pode ser explicitado.

Os processos de negócios da organização utilizam o conhecimento organizacional estocado em repositórios e são compostos por ciclos de execução decisória, que produzem conhecimento regulatório. Quando esse conhecimento falha, um processo de tentativa e erro inicia o ciclo de vida de problemas, que, por sua vez, é composto de muitos ciclos decisórios, motivados pelo sistema de incentivos de aprendizagem e direcionados para o fechamento do ciclo, problema que inicia o novo ciclo. Este trabalho não se preocupará com o lado da oferta do conhecimento, centrando-se somente na produção do conhecimento e na sua combinação para a criação de conhecimento objetivo que será estocado nos repositórios, manifestado na forma de artefatos e manifestações visuais. No entanto, para a extração do conhecimento e sua posterior conversão num novo conhecimento, é necessário a identificação dos repositórios organizacionais do conhecimento, para tanto, será observado quais são as habilidades inerentes a cada repositórios no intuito de identifica-los.

Observa-se que o CVC 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 seja atingir e manter inovação sustentada no processamento do conhecimento. Para sua realização, as organizações precisam abertura no processamento do conhecimento, incluindo-se a abertura de todos os subprocessos do CVC.

Convém lembrar que, segundo McElroy (2003, p.14), é o lado da

“demanda” do conhecimento que reforça a condição na qual inovação e criatividade naturalmente ocorrem, ou seja, na produção do conhecimento cuja ênfase é dada na Nova Gestão do Conhecimento, e na qual este trabalho está centrado.

2.1.5 Produção do conhecimento

Na produção do conhecimento, a organização identifica e estimula atividades que geram conhecimento capaz de fortalecer as capacidades organizacionais específicas por meio de “três atividades concomitantes: gerar e compartilhar conhecimento tácito; testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e extrair e aproveitar conhecimento” (CHOO, 2003 p.211).

No ponto de vista que esse trabalho focará, a primeira geração é centrada no trabalho de Nonaka e Takeuchi(1997) que acredita que por meio do processo de combinação, teste e refinamento, o conhecimento tácito é transformado em modos mais explícitos e tangíveis. Observa-se, portanto, que o foco está na integração do conhecimento, uma vez que, na visão da gestão do conhecimento, ele só pode ser construído a partir do compartilhar, e algo está lá para ser compartilhado.

Choo (2003), cita três processos de produção do conhecimento, o primeiro é o processo de conhecimento organizacional de Wilstrom e Normann, o qual trabalha com três tipos de processos:

Processos gerativos, nos quais é criado um novo conhecimento;

Processos produtivos, nos quais o novo conhecimento é acumulado e usado para ser oferecido aos clientes;

Processos representativos, nos quais a organização transmite seu conhecimento para o cliente para que ele inicie seu processo de criação de valor.

Não existe uma fronteira definida entre os três processos de conhecimento; eles se justapõem.

O segundo processo citado por Choo (2003) é denominado de atividades de construção do conhecimento, de Leonard-Barton. Identificam-se quatro atividades realizadas no Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) e nos processos por meio dos quais a organização produz conhecimento:

Solução criativa e compartilhamento dos problemas – Nesta fase, devem manter-se pessoas com habilidades pessoais diferentes, quando adquirem alta capacitação, trabalhando juntas para resolver um problema, e gerando o chamado atrito criativo, o qual deve ser administrado para que ocorram soluções inovadoras;

Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas

– nos métodos e ferramentas são introduzidos os conhecimentos privados, que são conhecimentos explícitos e aprimoram o trabalho interno. Leonard-Barton (apud CHOO, 2003, p. 216) diz “a implementação de tais ferramentas deve ser administrada como um projeto de inovação”;

Experimentação e prototipagem – Nesta fase, a organização amplia os conhecimentos que já possui e produz outros para o futuro. A gestão apropriada desta fase leva ao aprendizado da organização;

Importação do conhecimento – Nesta fase, ocorre a expansão da capacidade de absorção, o que se pode conseguir com a busca constante de oportunidades. É necessário possuir funcionários capazes de agir como monitores da tecnologia e desbravadores de fronteiras, posto que, de acordo com Leonard-Barton (apud CHOO, 2003, p. 217), “a importação de conhecimento sobre o mercado representa um problema quando o potencial tecnológico é superior à capacidade do usuário de entendê-lo”.

Choo (2003) ainda menciona outro modelo de produção, o de Nonaka e Takeuchi (NONAKA; TAKEUCHI, 1997 e KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001) que, por meio de análises realizadas em companhias japonesas, definiu um processo, nomeado de construção do conhecimento, o qual é constituído de 5 fases:

Compartilhar o conhecimento tácito - Exige que os indivíduos compartilhem suas crenças sobre a situação em discussão;

Criar conceitos - justificar conceitos. A comunidade organizacional tenta “externalizar o conhecimento, tornando explícito o conhecimento tácito” (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p.108);

Justificação dos conceitos – “tipicamente, permite-se que a micro comunidade apresente seus conceitos e em seguida parte-se para o diálogo aberto sobre o conceito, com críticas construtivas” (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p.110);

Construção de protótipos – nesta fase, deve-se tornar tangível o que até então era intangível. Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.114) definem protótipo como a “forma tangível do conceito e o qual é produzido mediante a combinação de conceitos, produtos, componente e procedimentos já existentes com o novo conceito”.

Nivelamento do conhecimento – Nesta fase, o novo conhecimento é recirculado, e a gerência deve reforçar e encorajar as futuras aplicações dos novos conhecimentos.

Os processos gerativos são os que criam novos conhecimentos no curso da solução de problemas, com os novos conhecimentos

ampliando a capacidade da organização de oferecer melhores produtos ou serviços e de se aventurar por novos campos. (CHOO, 2003, p.218)

Os três processos apresentados por Choo (2003) mostram semelhanças, que podem ser vista, no quadro abaixo:

Quadro 5. Comparação dos processos de criação do conhecimento

Processo de conhecimento (S. Wilkstrom & r. Normann. Knowledge and value: a New perspective on corporate	Fases de conversão do conhecimento (I. Nonaka & h. Takeuchi, The knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the	Atividades de construção do conhecimento (D. Leonard-Barton, Wellspring of Knowledge Building and Sustaining the Sources of Innovation,cit)
Processos gerativos geram novos conhecimentos	Partilhar o conhecimento	Solução compartilhada de problema
	Criar conceitos	Experimentação e prototipagem
Processos produtivos operacionalizam novos conhecimentos	Justificar conceitos	Implementação e integração de novos processos e ferramentas
	Construir um arquétipo (protótipo)	
Processos representativos difundem e transferem novos conhecimentos	Disseminar o conhecimento	Importação do conhecimento

Fonte: Adaptado de Choo (2003, p.219)

Observa-se que todos os processos de criação do conhecimento têm fases em comum e partem do princípio de que o conhecimento já existe para ser partilhado. Nesta abordagem, a produção de novo conhecimento parte de conhecimento que todos sabem que existem. Na segunda fase, todos os processos produzem um novo conhecimento por meio da integração do conhecimento partilhado anteriormente e, na terceira fase, ocorre a disseminação. Percebe-se que o foco dos três processos está na disseminação. Não se discute a real produção do conhecimento nem a incorporação do novo conhecimento pelo aprendiz.

Na fase gerativa, pressupõem-se partilhas de ideias e percepções entre pessoas, compartilhamento de conhecimento subjetivo, tácito e implícito. Na fase produtiva, desenvolvem-se e aplicam-se os conhecimentos gerados para criar ou melhorar processos e produtos da organização. Gera-se mais conhecimento subjetivo, objetivo e explícito. Na fase representativa, pressupõe-se a disseminação dos conhecimentos construídos para a incorporação, ou seja, a aprendizagem. Pode-se observar que, mesmo sendo um processo de gestão do conhecimento

defendido pela primeira geração do conhecimento de maneira empírica, há também preocupação com a produção e integração do conhecimento, apesar de se negar este fato. A figura abaixo demonstra a relação do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), primeira geração da gestão do conhecimento com o modelo de McElroy (2003), segunda geração da gestão do conhecimento.

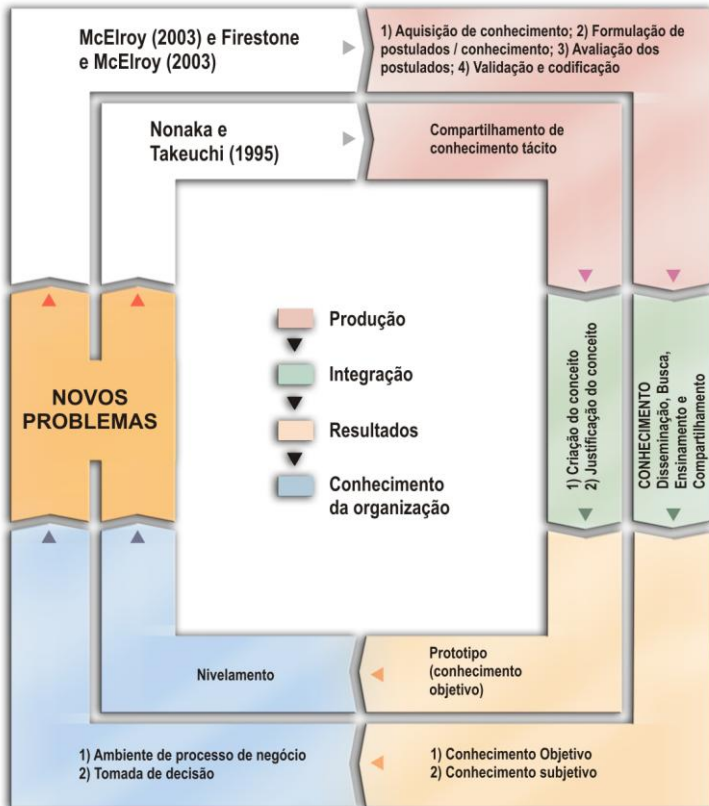


Figura 11. Comparação do ciclo de vida da gestão do conhecimento de McElroy (2003) Firestone e McElroy (2003) com o modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)

Fonte: baseado em NONAKA E TAKEUCHI (1997) e FIRESTONE e McELROY (2003)

Comparando-se a nova gestão do conhecimento com a produção

do conhecimento da primeira geração da gestão do conhecimento fica clara a ausência da etapa de extração e explicitação do conhecimento. Para Nonaka e Takeuchi (1997), isso ocorre somente pelo compartilhamento do conhecimento tácito, enquanto para McElroy(2003), nesta fase deve ocorrer a aquisição do conhecimento que para ele não está à disposição na organização para depois serem formulados postulados, validados e codificados os postulados, ou seja, explicitados os conhecimentos existentes na organização. Na 1º fase da integração, simplesmente se codifica o conhecimento, já na segunda ele realmente se integra por meio da disseminação, busca e aprendizado. Os resultados de Nonaka e Takeuchi (1997) são conhecimentos objetivos, produtos tangíveis, já os de McElroy (2003) são tanto conhecimentos objetivos (produtos) como conhecimentos subjetivos (conhecimentos mentais). Na ultima fase, da integração, para Nonaka e Takeuchi (1997), o novo conhecimento é inserido na organização, já para McElroy (2003) esses conhecimentos são armazenados em receptáculos tecnológicos e/ou humanos e utilizados no ambiente de negócio para a construção de estratégias e tomadas de decisão. Fica claro que ambos trabalham dentro da mesma perspectiva, no entanto os autores da primeira geração do conhecimento tratam o conhecimento de uma maneira simplista.

No processo de criação do conhecimento acontece a conversão do conhecimento na relação proposta, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 6. O modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (1997) alinhado com o modelo de criação do conhecimento dos mesmos autores

Modelo SECI (Nonaka e Takeuchi, 1997)	Modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)
Socialização (tácito/tácito)	Compartilhamento do conhecimento
Externalização (tácito/explicito)	Criação dos conceitos
Combinação (explicito/explicito)	Justificação dos Construção de protótipos
Internalização (explicito/tácito)	Nivelamento do

Fonte: baseado em NONAKA E TAKEUCHI (1997)

Portanto, pode-se concluir que Nonaka e Takeuchi (1997) sabiam que deviam converter o conhecimento na produção do conhecimento, no entanto centraram seu trabalho somente no compartilhamento de conhecimento tácito; eles subentendiam que as pessoas sabiam que tinham o conhecimento para compartilhar, não deixando evidente a extração e conversão deste conhecimento, pois, para os autores, essa já era parte da produção do conhecimento, fase vista de maneira mais abrangente por Firestone e McElroy (2003), no seu ciclo de vida do conhecimento, o qual foi base para a nova gestão do conhecimento.

Martin (2009) desenvolveu um modelo de construção do conhecimento estudando organizações empreendedoras que localizam oportunidades de mercado e codificam seus processos operacionais para oferecer produtos que supriam a necessidade evidenciada desses mercados.

Essas organizações extraem conhecimentos do mercado, codificam e geram novos conhecimentos objetivos. Martin (2009, p.4) nomeou este modelo de “Funil do Conhecimento” que demonstra como “negócios de todo tipo podem avançar conhecimento e gerar valor.”

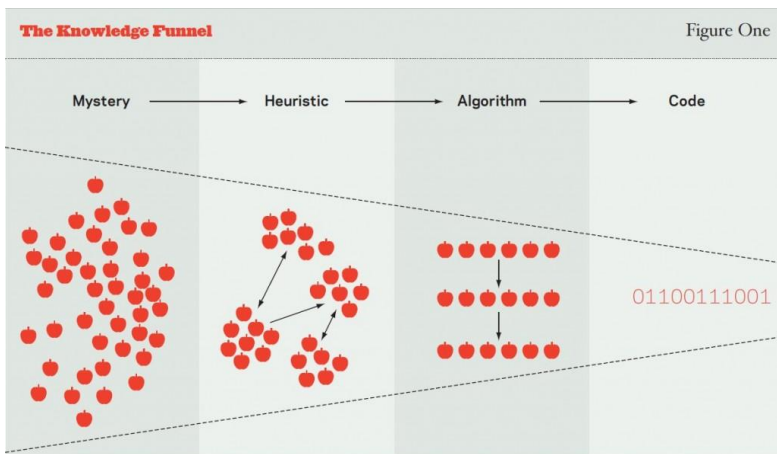


Figura 12. Funil do conhecimento

Fonte: MARTIN (2009)

O modelo na figura 14 demonstra como o conhecimento procede através do funil. No primeiro estágio, nomeado por Martin (2009) como mistério (*mystery*), que “são coisas em nosso ambiente que excitam nossa curiosidade mas iludem nosso entendimento”(MARTIN, 2009, p.9), a organização extrai conhecimento do mercado por meio da observação. Após observar um mistério, as organizações desenvolvem heurísticas (*heuristics*), consideradas pelo autor com “a regra do dedo, que nos ajuda a afinar o campo de questionamento e trabalhar o mistério para um tamanho gerenciável” (MARTIN, 2009, p. 8). Uma heurística representa um entendimento incompleto, mas distinto do que previamente era um mistério, portanto neste momento são gerados e validados conceitos. A conversão da heurística em uma formula gera algoritmos (*algorithm*), o ultimo estágio do funil do conhecimento.

Um algoritmo é um procedimento explicito, passo-a-passo para resolver um problema. Um algoritmo pega uma heurística perdida e não regimentada [...] e simplifica sua estrutura, e codifica em um grau que qualquer um com acesso ao algoritmo possa implantá-lo com mais ou menos igual eficiência (MARTIN,2009, p.12)

Correlaciona-se o funil do conhecimento com a construção do conhecimento no qual são gerados protótipos e nivelado, o conhecimento, modelo que o quadro abaixo demonstra reforçando a importância da criação do conhecimento para a geração de valor na organização.

Quadro 7. Relação do funil do conhecimento de Martin (2009) com a conversão e construção do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)

Modelo SECI (Nonaka e Takeuchi, 1997)	Modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)	Modelo Funil do Conhecimento (Roger Martin, 2009)
Socialização (tácito/tácito)	Compartilhamento do conhecimento	Mistérios
Externalização (tácito/explicito)	Criação dos conceitos	Heurísticas
Combinação (explicito/explicito)	Justificação dos Construção de protótipos	Algoritmo
Internalização (explicito/tácito)	Nivelamento do	

Fonte; adaptado de MARTIN (2009) e NONAKA E TAKEUCHI (1997)

Considerando a visão humanística das organizações,, nas quais essas primam em satisfazer os desejos e as necessidades dos colaboradores e consumidores, atribuindo o conceito de valor dentro da mesma visão, portanto o papel do designer é de atribuir valores humanistas ao design e para isso o modelo de criação do conhecimento facilita o processo de pensamento de design.

No mistério, o designer observa o consumidor e suas relações sociais, vivencia suas experiências no intuito de compartilhar o conhecimento tácito e transformar este em outro conhecimento tácito. Uma vez em posse desse, o designer utilizando seu conhecimento explícito, externaliza esse conhecimento tácito, criando conceitos e gerando novas heurísticas. A partir desta realiza-se a combinação, a primeira parte dela ocorre a combinação do conceito explicitado com o conhecimento tácito e cultural do designer, que origina o protótipo; a segunda parte associa-se o protótipo com as intervenções geradas pelas dinâmicas sociais, e altera-se o protótipo, ou seja o algoritmo. Este deve ser internalizado pelos sujeitos envolvidos ocorrendo o nivelamento do conhecimento, ou seja, os sujeitos envolvidos adquirem o mesmo entendimento sobre este.

James Mach (apud Martin, 2009, p.18) afirma que organizações podem engajar-se primeiramente em exploração (*exploration*), na “busca por novo conhecimento”. Em termos de funil do conhecimento, seria a busca para mover o conhecimento através dos estágios do funil do conhecimento desde o primeiro estágio, ou exploração nos termos de aproveitamento (*exploitation*), “maximizar *payoff* a partir de um conhecimento existente” (refinando através dos estágios do conhecimento), ou seja, trabalhando uma heurística de sucesso. Ambos são importantes para criação de valor e sucesso da organização

A diferença reside no tipo de pensamento utilizado para o uso dos dois tipos de exploração. A exploração (*exploration*) utiliza o pensamento intuitivo, trabalhando de maneira inovadora, arriscada e criativa, já a exploração entendida como aproveitamento (*exploitation*) utiliza o pensamento analítico, trabalhando em terreno seguro, que já provou ser um sucesso, e gerando resultados sólidos; no entanto, uma organização que só utilize o pensamento analítico não é inovadora, podendo não durar no mercado atual mutante e complexo.

Ainda segundo Martin (2009), a resposta está num terceiro tipo de pensamento, o pensamento do *design* (*design thinking*), o qual “auxilia as organizações a aprimorar e refinar dentro do existente estágio do

conhecimento e gerar o salto de estágio em estágio, continuamente, de forma progressiva”. O *design Thinker* (pessoa que utiliza o pensamento do *design*) pode adicionar o pensamento abduutivo no repertório de raciocínio da organização, para move-lo através do funil do conhecimento. A lógica abduitiva que, segundo Martin (2009, p.25), é um conceito que foi, originalmente, desenvolvido por Charles Sanders Peirce o qual afirmava que “Não era possível provar nenhum novo pensamento, conceito ou ideia, antecipadamente. Toda nova ideia pode somente ter validade no desdobrar de acontecimento futuros”. *Design thinkers*, pensadores abduitivos, auxiliam as organizações a explorar as possibilidades de olhar para o futuro e aproveitar oportunidades, olhando para o passado.

O conceito de *design thinking* será mais trabalhado no próximo subcapítulo, e será utilizado como âncora neste trabalho. Vale lembrar também que esse utilizará o processo de produção do conhecimento, não de maneira simplista, como abordado na primeira geração, mas numa visão mais ampla desenvolvida pelo ciclo de vida do conhecimento de Firestone e McElroy (2003), da segunda geração do conhecimento, abordando o conhecimento tácito, implícito, objetivo e explícito, no intuito de mover o conhecimento no funil do conhecimento utilizando o *design thinking*. Todavia, para que a criação do conhecimento ocorra com sucesso será necessária a utilização de técnicas específicas para auxiliar o compartilhar de conhecimento nas fases iniciais deste processo.

2.1.6 Métodos e técnicas utilizadas na produção do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), diferentes técnicas são utilizadas na produção do conhecimento, dependendo do tipo de conhecimento envolvido. Será utilizado como estrutura o modelo de conversão SECI de Nonaka e Takeuchi (1997).

Na socialização (conhecimento tácito com conhecimento tácito) acontece o compartilhamento de experiências, e a técnica de criatividade mais utilizada é o *Brainstorming*¹⁸.

Também se pode utilizar uma evolução do *Brainstorming*, o

¹⁸ *Brainstorming*: propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadoras que levem o projeto adiante. (BAXTER, 1998, P.67)

*Brainwriting*¹⁹, técnica de criatividade utilizada igualmente na gestão do conhecimento. Essa técnica faz uso da expressão escrita e, pela natureza silenciosa do processo, aumenta a probabilidade de participação e de aproveitamento das ideias conscientes dos participantes. No grupo, há discordância sobre o tópico a ser discutido e debates interpessoais. As ideias demoram a surgir porque os participantes pensam na raiz do problema.

O 635²⁰, outra técnica de criatividade, também é utilizada neste modo de conversão, a qual, de acordo com Bonfim (1995, p.30), é conhecida como “uma sistematização do princípio de ‘carona’ do *brainstorm* clássico”, utilizada no processo de compartilhamento de conhecimento tácito, quando um indivíduo lança uma ideia e outro a implementa baseado em conhecimentos próprios. Esta técnica se realiza quando entram em cena 6 (seis) pessoas, que geram 3 (três) ideias em 5 (cinco) minutos.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) opinam que existem outras maneiras de compartilhar conhecimento tácito. Estas técnicas são:

- A observação direta, na qual “os membros da comunidade observam as tarefas em andamento e as habilidades dos demais membros na execução do trabalho, como no relacionamento mestre-aprendiz” (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p.106).
- Observação direta e narrativa, na qual, além da observação, os membros recebem explicações de como é feita cada etapa, em geral “na forma de narrativa sobre situações semelhantes ou por meio de metáforas” (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p.107).
- Imitação, na qual, de uma maneira análoga, os membros, além de observar, tentam imitar os métodos de execução.
- Experimentação e comparação é caso em que os membros experimentam, à sua maneira, a realização de uma tarefa específica e depois observam um especialista realizando a mesma tarefa, para, em última instância, comparar os desempenhos.
- Execução conjunta: os membros sozinhos tentam executar determinada tarefa e a aprendem executando.

¹⁹ *Brainwriting*: é uma evolução do *brainstorming* no qual, em vez de falar sobre as suas ideias as pessoas têm de escrever. (BAXTER, 1998, P.72)

²⁰ Processo 635: é a procura de soluções para problemas através de uma equipe multidisciplinar de 6 pessoas, as quais registram em um formulário 3 sugestões de solução em forma de croquis no espaço de tempo de 5 minutos. (BONFIM, 1995, p.30)

Durante a socialização, o maior problema é tirar das pessoas o que sabem e querem que seja importante para o trabalho, considerando que nem elas sabem que sabem, ou que querem, é uma tarefa difícil. Brown (2009, p.40) afirma que este é o maior desafio dos *design thinkers*, ou seja, “ajudar pessoas a articular as novas necessidades que eles podem nem saber que têm”. Na tentativa de realizar este desafio, utilizam algumas técnicas, e para o autor o melhor ponto de início é ir a campo e observar as experiências dos indivíduos. Seus comportamentos podem nos prover de pistas valiosas, sobre uma lista de necessidades insatisfeitas. Brown (2009) afirma, ainda, que o importante é observar também o que eles não fazem, bem como não trabalhar somente com grupos focais, mas também com os extremos, usuários que consomem, vivem, e pensam de maneira diferente.

A observação intensiva pode ser feita pessoalmente utilizando-se técnica como a vídeo-etnografia, “na qual, câmeras gravam o comportamento de grupos durante um determinado tempo” (BROWN, 2009, p.57).

A externalização, normalmente, é orientada pela metáfora e/ou analogia, importantes para a criação de uma rede conceitual. De acordo com Richards (*apud* Nonoka e Takeushi, 1997, p.75), “metáfora consiste em ‘dois pensamentos de coisas diferentes [...] apoiados por uma única palavra, ou expressão, cujo significado é resultado de sua interação’”. Esse processo criativo e cognitivo é contínuo quando se pensa nas semelhanças de conceitos. As contradições inerentes a uma metáfora são harmonizadas pelas analogias, que, segundo Nonaka e Takeushi (1997, p.75), reduzem “o desconhecido destacando o caráter comum de duas coisas diferentes”.

Segundo Osborn (1981, p. 100), para que os indivíduos consigam externalizar os modelos mentais, “utilizam as três leis de associação estabelecidas pelos antigos gregos: contigüidade, semelhança e contraste”. Pode-se dizer que contigüidade é proximidade; semelhança implica similaridade e contraste o oposto do que quer significar. A ironia baseia-se neste modelo. A metáfora utiliza a semelhança e a analogia trabalha com contraste e com contigüidade.

As técnicas que auxiliam o uso de analogia e metáfora, e, portanto, utilizada neste modo, são a sinética e os clichês e os provérbios.

A sinética foi desenvolvida a partir do *brainstorming*, aplicada para solucionar “problemas inéditos ou quando se deseja introduzir mudanças mais profundas em produtos e processos” (BAXTER, 1998, p. 69). Ela utiliza quatro tipos de analogia:

A pessoal, na qual o indivíduo coloca-se no lugar do objeto, processo e mecanismo que pretende criar;

- A direta, na qual são feitas comparações com fatos reais, conhecimento ou tecnologias. É neste tipo que está centrada a biônica que faz analogia com elementos da natureza;
- A simbólica, que usa imagens objetivas e impessoais para descrever o problema;
- A fantasiosa, quando se costuma dar asas à imaginação, fugindo-se das leis e normas estabelecidas.

A metáfora é utilizada na sistematização da técnica, clichê e provérbio, que tem o objetivo de forçar o indivíduo a fugir do pensamento convencional. Os provérbios possuem uma base filosófica mais acentuada devendo ser aplicados de maneira mais sistêmica, por meio da semelhança na busca de soluções de problemas pontuais. Já os clichês, mais conhecidos como ditos populares são mais genéricos podendo ser aplicados em diferentes situações (BAXTER, 1998).

Segundo Brown (2009), ainda na externalização são utilizadas técnicas como contação de histórias (*storytelling*), que utiliza metáforas para externalizar conceitos e transmitir ideias ou eventos. Histórias ou narrativas foram compartilhadas em cada cultura como um meio de entretenimento, educação, preservação cultural, e no intuito de inculcar valores morais.

O pensamento visual (*visual thinking*) é outra técnica utilizada para explicitar conceitos. De acordo com Brown (2009, p.80) “Números e palavras são bons, no entanto somente o desenho pode simultaneamente revelar ambos a característica funcional da ideia e o conteúdo emocional”.

Na combinação não são necessárias técnicas específicas, empregam-se o simples desmembramento e a operacionalização das visões explicitadas. Para Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a combinação ocorre quando os membros da comunidade compartilham conhecimento explícito e ocorre em pesquisas qualitativas e quantitativas, e construção de protótipos. Segundo Baxter (1998, p.244), a palavra protótipo é utilizada muitas vezes no significado de modelo, que, para o autor, “é uma representação física ou matemática de um objeto”. Modelos também foram chamados de maquetes, termo utilizado por escultores franceses e *Mock up* utilizado na língua inglesa. O protótipo significa, segundo Baxter (1998), o primeiro tipo. No início da era industrial eram realizados pelos mestres, e depois seriam produzidos em série pelos

aprendizes. O projeto de produtos possui dois significados.

Primeiro no sentido mais preciso da palavra, refere-se à representação física do produto que será eventualmente produzido industrialmente. Em segundo lugar, usa-se o termo protótipo no sentido mais lato, para qualquer tipo de representação física construída com o objetivo de realizar testes físicos. (BAXTER, 1998, p.244)

Conforme Brown (2009, p.92), protótipo é “qualquer coisa tangível que nos deixe explorar uma idéia, avaliá-la e levá-la para frente”. Um tipo de protótipo são os cenários que são os estados futuros do sistema. Um cenário é um conjunto ordenado de interações entre parceiros, normalmente entre um sistema e um conjunto de atores externos ao sistema (BNDES, 2002). Para H. Kahn, a combinação de ciência e arte resultam em cenários e são definidos como: “descrição de um futuro possível, com a explicitação dos eventos que levariam à sua concretização”, ou, ainda, “seqüência coerente de eventos futuros hipotéticos” (BNDES, 2002, p.298). Segundo Brown (2009), *storyboard*, especialmente utilizada pelos pioneiros, *Walt Disney Studio's animations*, tornou-se uma ferramenta de protótipos “que possibilita animadores se assegurarem que a história forma um todo antes do trabalho detalhado começar”.

Outra técnica utilizada no fechamento do projeto, e que é apropriada na combinação de conhecimento, é o “teste borboleta” (*butterfly test*), criado por Bill Moggridge, que, conforme Brown (2009, p.83), mesmo sendo totalmente não científica, é “um processo tremendamente efetivo para extrair poucos *insights* de uma quantidade grande de dados”. Esta técnica trabalha com pequenos *Post-it*, o qual é dado a cada integrante do grupo, para que seja colado ao lado de cada ideia, que este pense ser adequada para mover para frente o projeto. Seguem em frente às ideias que possuem mais borboletas coladas a elas.

Por último, a internalização está intimamente relacionada ao “aprender fazendo”. Nonaka e Takeuchi (1997, p.78) afirmam, “para que o conhecimento explícito se torne tácito, é necessária a verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos manuais ou histórias orais”.

Steil (2006, p.59) relata que, para Nonaka e Takeuchi, “o conhecimento é criado apenas por indivíduos”, pois a teoria descrita por eles configura-se como um processo que objetiva aumentar o conhecimento criado por indivíduos e aplicá-lo na organização de forma

definitiva. O quadro abaixo mostra a relação do modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (2007) e as técnicas levantadas acima.

Quadro 8. Técnicas de produção do conhecimento

Modelo Funil do Conhecimento (Roger Martin, 2009)	Modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997)	Modelo SECI (Nonaka e Takeuchi, 1997)	Técnicas de produção do conhecimento
Mistérios	Compartilhamento do conhecimento	Socialização (tácito/tácito)	Brainstorm Braiwriting 635 Observação direta Narrativa Imitação Experimentação Vídeo-etnografia
Heurísticas	Criação dos conceitos	Externalização (tácito/explicito)	Sinética clichês e os provérbios Metáfora Storytelling (narrativa) Visual thinking
	Justificação dos	Combinação (explicito/explicito)	Protótipos Cenários Butterfly test
Algoritmo	Construção de protótipos		
	Nivelamento do	Internalização (explicito/tácito)	

Fonte: Baseado em BROWN (2009), BAXTER (1998), OSBORN (1981), NONAKA e TAKEUSHI (1997), BONFIM (1995), e KROGH, ICHIJO e NONAKA (2001)

Portanto, os métodos descritos acima são utilizados para extrair o conhecimento individual e depois codificá-los. Considerando-se que este trabalho foca a produção do conhecimento, não foram pesquisadas técnicas de internalização do conhecimento. Muitas destas técnicas são também utilizadas pelo *designer* durante o desenvolvimento de estratégias e produtos. Para que se possa entender a relação entre a gestão de *design*, o *design thinking* e a gestão do conhecimento no subcapítulo a seguir se discorrerá sobre a gestão estratégica do *design*.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN

De acordo com Best (2006), gestão de *design* é o gerenciamento do *design*. No senso mais básico, a gestão de *design* é o gerenciamento do processo de *design*. Para alguns o trabalho do gestor de *design* fica restrito ao projeto, para outros, no entanto a abordagem de gestão de *design* migrou para abordagens mais amplas. Para compreender a gestão

de *design*, a qual, segundo COTEC (2008, p.70), tem como missão “criar e dinamizar a relação entre *design* e as outras áreas da organização”, deve-se primeiro compreender o *design* e toda a sua trajetória na história.

Design representa tanto o processo de fazer alguma coisa, como o produto desse processo. O termo *design* está sendo muito utilizado no século XXI, no entanto, não é uma atividade nova, começou a se desenvolver no Brasil em 1950, quando a palavra *design* passou a ser associada à preocupação apenas com as propriedades formais dos objetos e a estética dos produtos, já que as próprias definições tradicionais da atividade do *design* enfatizam esses aspectos.

A exploração das diferentes fases da história do *design* demonstrada na figura abaixo, auxilia na compreensão dos valores básicos que envolvem a área do *design*, valores estes que as organizações, hoje, querem integrar nos seus sistemas gerencias.



Figura 13. história do design

A história mostra o conflito entre o racional e o funcionalismo e os adeptos do simbolismo (a aparência de formas livres). Hoje resta o debate cultural entre essas duas filosofias, que originou um confronto internacional a partir da década de 50. A estética neo-acadêmica não se justificava para produtos de grande consumo, para os quais se buscava uma estética transitória fundada nos símbolos da época. A *Bauhaus* e o *Styling* formaram os pioneiros dos *designers* autodidatas (arquitetos e artistas), que estenderam suas influências para a indústria e o mercado de outros países. Segundo Barroso *et al.* (1981), instaurou-se a formação acadêmica entre os anos 50s e 60s, o que explicaria a diversidade de currículos do curso de *Design* cuja formação pode estar voltada às artes ou à escola politécnica e à diversidade dos conceitos e aplicações do *design*.

A maior evolução desde 1990 tem sido a relação entre *design* e tecnologia. O *designer* pode, agora, trabalhar com a aparência externa

sem ser controlado pela sua estrutura interna. “*Design*, arte e artesanato têm muito em comum e hoje, quando o *design* já atingiu certa maturidade institucional, muitos *designers* começam a perceber o valor de resgatar as antigas relações como o fazer manual” (DENIS, 2000, p.17). Segundo a conceituação tradicional, o *design* difere do artesanato pelo fato de que o *designer* projeta e outro produz mecanicamente, de preferência produzindo em série. Esta é uma das primeiras definições do *design*, cujo termo foi, primeiramente, utilizado no século 17, registrado no *Oxford English Dictionary*.

Para que se possa escrever sobre a gestão de *design* é importante entender, além de sua evolução histórica, a sua etimologia. Niemeyer (1997) diz que a palavra inglesa *design* deriva do verbo latino *designo*, cujo sentido é designar, indicar, representar, marcar, ordenar, regular. *Design* significa projeto, configuração, distinguindo-se da palavra *drawing* – desenho, representação de formas por meio de linha e sombra. Essa distinção também ocorre no espanhol, porém, não no português.

De acordo com Struck (2000, p.16), “o filósofo Antonio Houaiss uma vez sugeriu que fosse utilizado projetiva, no entanto o termo não foi bem aceito e assim durante anos permaneceu a expressão desenho industrial”. Contudo, isso gerou uma série de equívocos, pois desenho, como dito antes, refere-se a um meio de expressão e não à concepção, e quando se coloca a palavra industrial possibilita-se confundi-la com desenho técnico. Convém lembrar que, na época de sua inserção no Brasil, a terminologia em inglês era proibida.

Não é só a confusão da terminologia que gera dúvida na área do *design*. Conforme pesquisa realizada por Geraldine Witter, “Desenho Industrial é atividade científica de projetar, integrando várias áreas de conhecimento, estabelecendo relações múltiplas, para a solução de problemas de produção de objetos que tem por alvo final atender as necessidades do homem e da comunidade” (NIEMEYER, 1997, p.23)

Todavia, as primeiras conceituações de *design* o modelam como ferramenta operacional, sem dar-se ênfase ao seu caráter estratégico. Como exemplo, pode-se citar Maldonado que define *design* como

uma atividade de projeto que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente. Por propriedades formais entendem-se não só as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais do objeto. (MAGALHAES, 1997, p.18)

Este conceito defendido por Maldonado no final da década de 80

continuou em exercício no Brasil até meados do ano 2000, o que retardou as ações sistêmicas que o *design* está realizando em outras culturas.

O Internacional Council of Societies of Industrial Design (ICSID), por sua vez, dá esta definição:

O *Design* é uma atividade criativa cujo alvo seja estabelecer as qualidades multidisciplinares dos objetos, dos processos, dos serviços e dos seus sistemas em ciclos de vida inteiros. Conseqüentemente, o *design* é o fator central da humanização inovativa das tecnologias e o fator crucial da troca cultural e econômica. (ICSID, outubro 2006)

De acordo com Mozota (2003), a vantagem desta definição é que ela evita a armadilha de ver o *design* somente sob a perspectiva de resultado (o estético e a aparência), mas enfatiza noções de criatividade, consistência, qualidade industrial e forma.

Outra definição traz o campo do *design* mais próximo da indústria e do mercado:

o serviço profissional de criação e desenvolvimento de conceitos e especificações otimiza a função, valor, e aparência dos produtos e sistemas de benefícios mútuos de ambos, usuários e manufatura. (MOZOTA, 2003, p.3).

Esta definição insiste na capacidade do *designer* de gerar sinergia entre o mundo industrial, o tecnológico, e o mundo dos consumidores. Convem lembrar que o *designer* não trabalha sozinho necessita das outras áreas para concluir na íntegra um projeto.

A dificuldade já começa na própria delimitação profissional; no entanto, novos autores sabem da importância do pensar estrategicamente. Schulmann (1994, p.34) diz “ser um criador industrial implica, portanto, na necessidade de saber organizar os dados de uma nova maneira, de ter aptidão de sair dos esquemas analíticos tradicionais.”

Portanto, mais do que a criação de novos produtos, a profissão de *designer* compatibiliza, também, os fatores ligados às técnicas, ao planejamento e aos fatores humanos para a resolução de problemas; por isso, uma formação em *design* em um âmbito mais completo seria essencial.

Na visão empresarial, a novidade, segundo Deschamps (1997, p.39), é a percepção de que:

- Design vai além do estilo;
- Design está se tornando crítico para um número cada vez maior de indústrias;
- Design transmite qualidade e aumenta a margem de lucro; e
- Design pode e precisa ser administrado.

O *design* não é somente estilo ou adição externa de um toque estético ao produto, pelo contrário, um bom profissional tem como objetivo realçar a experiência física e funcional do consumidor durante a vida útil daquilo que comprou. Os japoneses chamam de *humanware*, a arte e ciência de projetar produtos para pessoas. (MUNARI, 1975)

Na profissão de *design*, a cobrança em relação à criatividade é algo que já surge junto com a profissão. Os empresários e industriais já atentaram para a questão da globalização mercadológica inserida neste contexto, estão preocupados com a concorrência e já começaram a enxergar no *design* um fator de distinção de seus produtos. A criatividade passou a ser evidenciada e o *designer* é aquele que projeta coisas criativas.

O *designer* industrial pode ser considerado como produtor de idéias, recolhendo informações e utilizando-as na solução de problemas que lhe são apresentados. Além de sua capacidade intelectual, i.e., capacidade de reunir informações e utilizá-los em diversas situações, ele deve possuir capacidade criativa. (LÓBACH, 2000 p.139).

Ainda de acordo com Lobach (2000), a criatividade do *designer* se manifesta quando este, baseando-se em seus conhecimentos e experiências, for capaz de associar determinadas informações com um problema, estabelecendo novas relações entre elas. A originalidade do *designer* para conceber produtos inéditos deve-se à necessidade cada vez maior da inovação como arma poderosa para um mercado competitivo.

Magalhães (1997) enfoca duas concepções do *design*. O *design* europeu, altamente intelectual e voltado à simplicidade funcional, que foca o trabalho de dentro para fora da empresa, e o *design* americano, considerado como ferramenta de estilo, na qual o exterior é tudo que importa, desenvolve o projeto de fora para dentro, ou seja, o desenvolvimento é baseado no mercado. Na atualidade, considera-se o mercado mutável e globalizado, que exigirá da empresa um sistema organizacional flexível. Estas duas concepções de *design* deixaram de ser concorrentes e tornaram-se complementares. Considera-se,

atualmente, que o *design* deva interagir com outras áreas atuantes no processo de desenvolvimento de produtos, integrando a rigidez dos processos organizativos da empresa e a liberdade de criação. O *design* torna-se fundamental para garantir a continuidade dos processos e a sedimentação do conhecimento nas organizações.

2.2.1 O processo de design

De acordo com Best (2006, p.112), “*design* é rigorosamente um processo cíclico de questionamento e criatividade.” O processo de *design* consiste em uma série de métodos colocados juntos e adequados à natureza de cada projeto ou questões de *design*. Este não é linear, pois possui muitos ciclos de *feedback* os quais são definidos para permitir a natureza interativa do *design* e acomodar os *insights* que ocorrem em cada estágio do processo.

Jones (1978, p.39) afirma que “os métodos são ensaios que tentam deixar público o pensamento do *designer*”, ou seja, procura externalizar o pensamento, que normalmente um *designer* guarda para si. Uma vantagem importante na externalização do pensamento do *design* é a possibilidade de outras pessoas, por exemplo, os usuários, seguirem-no e contribuir com informações e intuições a respeito do problema, exteriores ao conhecimento e experiência do *designer*.

Etimologicamente, a palavra método deriva do grego *methodos* e significa o caminho pelo qual se chega a um dado resultado, ainda que este caminho não tenha sido fixado de antemão de modo deliberado e refletido. Não é uma série de operações predeterminadas, e sim um processo mental que permite gerar algo novo. (ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J., 1996)

Este pensamento se divide em três categorias: intuitivo (pensamento caixa preta), racional (pensamento caixa transparente) e o processual (pensamento sobre o pensamento). Segundo Jones (1978), do ponto de vista criativo, o *designer* é uma caixa preta, dentro da qual ocorre o misterioso salto criativo; do ponto de vista racional, o *designer* é uma caixa transparente, dentro da qual se pode discernir um processo racional totalmente explicável; e do ponto de vista do controle, o *designer* é um “sistema auto organizado” capaz de encontrar atalhos em um terreno desconhecido.

O problema consiste em ter a geração de novos métodos centrados somente em um dos pensamentos, no entanto o pensamento do *design* navega pelos três, que ocorrem de maneira unificada.

Hoje é possível perceber os métodos de *design* como etapas rumo a um processo mais amplo. De acordo com Jones (1978, p.54), “os

métodos de *design* são como ferramentas e quadros de navegação utilizados para investigar o curso de sua viagem a fim de manter algum controle da rota”.

Back *et al.* (2008, p. 7) afirmam que “esta organização (conhecimentos, métodos e ferramentas utilizados para o desenvolvimento) chamar-se-á metodologia do projeto”. No entanto, é um equívoco chamar a estrutura do processo de *design* de metodologia de projeto de *design*, pois examinando-se a raiz das duas palavras separadamente, não se vê como correta essa denominação. Metodologia, de acordo com Roozenburg (1996), “é o ramo da ciência que criticamente estuda a estrutura, métodos e regras para projetar produtos, no senso de artefatos materiais e sistemas.” Portanto, metodologia é o estudo dos métodos, e projeto, segundo Ferreira (*apud* Back *et al.* 2008, p. 7), é a “idéia que se forma de executar ou realizar algo no futuro, é um plano, um intento ou desígnio”. Portanto, pode-se dizer que metodologia do projeto é o estudo dos métodos para realizar algo no futuro.

Conforme Munari (1998), esse tipo de atividade de projeto, que considera também os componentes estéticos, começou a ser cunhado na área do *design* em 1967 por autores como M. Asimov, em *Principi di Progettazione*; J.C. Jones, com um *Método di Progettazione sistematica*; e B. Archer, em *método sistematico per Progettisti*. Nessa época, era o estudo dos métodos para, mediante a sua junção, propor um método de projeto de *design*.

Munari (1975) esboça o que ele chama de método projetual de *design*, pois considera que o profissional que utiliza todo tipo de material e todo o tipo de técnica, sem prejuízo artístico, necessita ter a seu dispor um método que lhe permita realizar seus projetos com o material adequado, as técnicas precisas e com a forma que corresponda à função (incluindo a função psicológica).

Este método não pode ser muito rígido, mas não deve ser descartado. Jones (1978, p.63) espera que este método projetual “seja mais amplo e integrado, e sua flexibilidade e inflexibilidade estejam adequadamente equilibradas”. Quando passa a ser um processo cíclico de questionamento e criatividade, ele é considerado como processo de *design*

Para cada etapa do processo de *design*, que, por sua vez, é dividido em 3 etapas essenciais, existem diferentes métodos chamados, por alguns autores de técnicas ou ferramentas, que auxiliam na intensificação do pensamento do *designer* e orientam em cada uma das etapas. Jones (1978, p.55) afirma que não há dúvida de que a sua separação seja um pré-requisito para qualquer mudança de método

necessário para cada etapa, e antes de reintegrá-los para a formação de um processo que funcione bem no plano de sistemas, o *designer* ou gestor do processo de *design* deve definir quais métodos são mais adequados ao problema em questão.

O quadro abaixo demonstra que métodos, pensados por diferentes autores, são os que melhor se ajustam a cada etapa do processo do *designer*.

Quadro 9. Métodos mais adequados para cada etapa do pensamento do *designer* de Jones (1978).

Pensamento do designer	DIVERGÊNCIA	TRANSFORMAÇÃO DIVERGENTE	TRANSFORMAÇÃO	CONVERGÊNCIA
Jones, Ch (1978)	<ul style="list-style-type: none"> Definição de objetivos Investigação de literatura Investigação das inconsistências visuais Entrevista com usuário Questionário Investigação do comportamento do usuário Pesquisa contextual 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorm Sinética Mescrai Quadro morfológico 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de interação Redes de interação Transformação do sistema Inovação por troca de limites 	<ul style="list-style-type: none"> Investigação sistemática Análise de valores Engenharia de sistema Design de sistema - máquina Listas de dados Critério de seleção Classificação e ponderação Especificações escritas
Dualibi, R.; Simonsen, H. Jr	<ul style="list-style-type: none"> Check list Régua Heurística 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Brainstorming Reverso Brainstorming Individual Sinética Centros criativos 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz de interação Redes de interação Transformação do sistema Inovação por troca de limites 	<ul style="list-style-type: none"> Investigação sistemática Análise de valores Engenharia de sistema Design de sistema - máquina Listas de dados Critério de seleção Classificação e ponderação Especificações escritas
Gruenwald, G (1993)	<ul style="list-style-type: none"> Métodos qualitativos Projeção de tendência Métodos causais 	<ul style="list-style-type: none"> Delfos Role playing Torre de Marfim Personificação Autoidentificação Cenário competitivo Do ridículo ao sublime Preparação de lista Brainstorming 		<ul style="list-style-type: none"> Projeção de tendência
Bonfim, G A. (1995)	<ul style="list-style-type: none"> Análise de função Diferencial semântico 	<ul style="list-style-type: none"> Braistorming clássico Braistorming anônimo Braistorming didático Braistorming destrutivo e construtivo Discussão 66 Sinética Bionica Sinética 	<ul style="list-style-type: none"> Método 635 Matriz de interação Rede de interação Rede de restrição Diferencial semântico Caixa Morfológica 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação nominativa Avaliação qualitativa Avaliação quantitativa
Baxter, M. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Análise paramétrica Análise de problema Análise FFOA (forças, fraquezas, oportunidade e ameaças) Análise PEST (política, econômica, social e tecnológica) Painel de consumidores Análise da maturidade do produto Análise dos concorrentes Método Delphi Análise do ciclo de vida do produto Análise do ciclo de vida do produto 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Brainwriting Análise de função Analogias Clichês e provérbios Mescrai Sinética 	<ul style="list-style-type: none"> Protótipo Análise ortográfica 	<ul style="list-style-type: none"> Votação Avaliação Fisp Análise de falha
Lobach, B. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> Análise de função Análise da necessidade Análise da relação social (entre homem e produto) Análise da relação com o ambiente (produto-ambiente) Desenvolvimento histórico Análise do mercado Análise estrutural (estrutura de construção) Análise da configuração (função-estética) Análise de materiais e processos de fabricação 			

Mozota, B. (2003)	<ul style="list-style-type: none"> •Brief 	<ul style="list-style-type: none"> •Conceito visual •Sketch •Maquete 	<ul style="list-style-type: none"> •Desenho Técnico •Modelo funcional •3D Mock up 	<ul style="list-style-type: none"> •Documento de execução •Protótipo •Ilustração
Best, K. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> •Observação •Programando arquitetura •IDEO Method •Finalizar o briefing •Mapas de issues sustentáveis 	<ul style="list-style-type: none"> •Geração do conceito de design •Revisão de conceito •Conceitos acordados para desenvolvimen 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de conceito •Desenvolvimento de Design •Protótipo 	<ul style="list-style-type: none"> Design detalhado e avaliação •Design detalhado •Avaliação de protótipo •Planejamento de produção •Refinamento do design •Apresentação final •Pré-produção do protótipo •Produção e manufatura •Ferramentaria
Celaschi, F.; Deserti, A. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> •Pesquisa contextual •Análise da empresa •Análise do mercado •Pesquisa Blue sky •Construção de cenário •Visão do design 			
Philips, P L. (2008)	<ul style="list-style-type: none"> •Briefing •Análise de concorrentes 			

Fonte: baseado em em JONES (1978); DUALIBI e SIMONSEN (1990); GRUENWALD (1993); BONFIM (1995); BAXTER (1998); LOBACH (2001); MOZOTA (2003); BEST (2006); CELASCHI (2007) e PHILIPS (2008).

Observando-se o quadro pode-se perceber que, na fase da divergência, o número de métodos é muito maior que nas outras etapas. Isso demonstra a importância que os pesquisadores têm dado a esta etapa.

Considerando a nova perspectiva de Firestone e McElroy (2003), há uma inversão nas etapas do processo gestor. A estratégia é considerada um tipo de conhecimento e é resultado do processamento do conhecimento. Nesta perspectiva, a gestão do conhecimento extrai e converte os diferentes conhecimentos da organização em conhecimento organizacional para depois combiná-lo e gerar conhecimento organizacional distribuído que será processado e incorporado nos produtos (ou serviço) e sistemas (estratégias, processos e regras). Portanto, o estágio inicial é um dos mais importantes no processo de *design*, pois é nele que ocorre a extração do conhecimento para depois ser convertido em sistemas e produtos. Segundo Baxter (1998), a chave do sucesso no processo de *design* consiste em investir mais tempo e talento no estágio inicial, quando o descarte de uma ideia ainda custa pouco. Os métodos auxiliam para que isso ocorra.

Para Lobach (2001, p.139), “o conhecimento de um fato ou de um problema é uma das condições necessárias a atividade do *designer*

industrial”. Por isso, é necessário reunir e analisar todas as informações disponíveis. Após a compilação das informações, para aplicar os seus conhecimentos e experiências no processo de *design*, utilizam de métodos criativos no intuito de buscar soluções inéditas.

Diante de tantas opções, o *designer* seleciona os métodos mais apropriados para a realização de seus objetivos. De acordo com Jones (1978), esta escolha deve ser feita com base nos *inputs*, tipos de informações factíveis antes da utilização do método, e nos *outputs*, tipos de informação que o método facilita. Feito isso, escolhe-se o método.

O que se deve ter em mente é que nenhum método de *design* existente é tão completo, como parece à primeira vista, e que a resolução de qualquer problema de *design* necessita de certa combinação de intuição e razão; para isso é necessário pensar em algo mais amplo, ou seja, no processo de *design*.

Para De Sordi (2005, p.4), “processos de negócios são fluxos de atividades, de diferentes áreas funcionais, ou mesmo de diferentes empresas, que geram algo de valor para seus clientes”. O *design* é um desses processos que cruzam as diversas áreas da empresa. A ideia de dividir o trabalho em atividades sequenciais surgiu no início do século XX sugerida pelo engenheiro francês Henri Fayol e tem sido aplicada até a atualidade nas empresas, no intuito de produzir um resultado de valor para o cliente. No processo de *design*, a atividade foi dividida em etapas nas quais o *designer* utiliza pensamentos diferentes.

O processo de *design*, segundo Walsh *et al.* (*apud* Mozota 2003, p.13), possuem quatro características essenciais, os 4Cs do *design*. São elas:

- *Criatividade* - *design* requer a criação de algo que não existe;
- *Complexidade* – *design* envolve decisões com um grande numero de parâmetros e variáveis;
- *Compromisso* – *design* requer equilibrar requerimentos múltiplos e algumas vezes conflitantes; e
- *Choice* (escolha) – *design* requer fazer escolhas entre várias possíveis soluções para os problemas.

Brown (2009) não vê o processo de *design* como etapas, afirmando que esse se desenvolve através de espaços de trabalho que se sobrepõem. Estes espaços são

o espaço da inspiração, no qual *insights* são reunidos de toda fonte possível; o espaço da idealização, no qual estes *insights* são

traduzidos em idéias; e o espaço de implementação, no qual as melhores idéias são desenvolvidas num plano de ação completo e totalmente concebido (BROWN, 2009, p.64).

Vale reforçar que são espaços que se sobrepõem ao invés de serem estágios sequenciais de uma metodologia. Brown (2009) explica que esses espaços acontecem em dois tipos de pensamentos o divergente e o convergente, para o autor o pensamento divergente é para multiplicar ideias e o pensamento convergente direciona para uma solução.

Jones (1978) nomeia suas etapas de acordo com o tipo de pensamento utilizado em cada uma e divide o processo de *design* em 3 etapas essenciais. Para um profissional de *design* pode ser difícil pensar nestas etapas como entes independentes, no entanto não há dúvida de que a sua separação seja um pré-requisito para qualquer mudança de metodologia necessária para cada etapa, antes de reintegrá-las para a formação de um processo que funcione bem ao nível de sistemas. As etapas são: divergência, transformação e convergência.

- Divergência – é o ato de ampliar os limites da situação de desenho e a obtenção de um espaço de investigação suficientemente amplo e rico para a situação de design, que vise ampliar o conhecimento do designer sobre o problema em questão.

- Transformação – é a etapa de elaboração do modelo, mais amena, de alto nível criativo, carregada de insights de intuição, etc., ou seja, tudo o que contribui para converter o design em uma agradável tarefa. Esta etapa divide-se em duas: a transformação divergente, a qual utiliza métodos de investigação de ideias (criatividade) e a transformação pura, que auxilia na elaboração dos conceitos e utiliza métodos de exploração de estrutura do problema.

- Convergência – 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. Nesta etapa é indicado o uso de métodos de avaliação.

Na divergência está muito presente o pensamento racional e o uso de conhecimentos explícitos do *designer* para obter informações oriundas do contexto. Muitas vezes é necessário explicitar conhecimentos implícitos. Segundo Brown (2009), o objetivo do pensamento divergente é multiplicar opções para criar escolhas.

Também nesta fase ocorre a análise de objetos já existentes. Esses objetos são artefatos que, segundo Queluz (2005, p.15), “podem ser

considerados produtos culturais, uma vez que são projetados e produzidos para dar sustentação às práticas sociais vigentes”; portanto os artefatos não são neutros e não podem ser vistos isolados dos contextos sociais, culturais e históricos. O *designer*, nesta etapa, deve estender suas preocupações além da viabilidade de produção e comercial, passando a considerar os aspectos sociais e culturais. É neste momento que ocorre a explicitação de conhecimento objetivo e implícito que está atrelado ao objeto. Durante o pensamento divergente, segundo Brown (2009, p.68), o designer se “utiliza de ferramentas analíticas para fragmentar problemas complexos, em partes, para compreendê-los melhor”. *Designers*, durante a etapa do pensamento divergente, realizam pesquisas de várias maneiras: coletando dados etnográficos no campo, conduzindo entrevistas, revendo patentes, processos de manufatura, entre outros, e realizando constantes análises para compreender melhor o problema em estudo.

Na transformação está presente o pensamento de caixa preta ou intuição e é aqui que o *designer* começa a utilizar seu conhecimento tácito, subjetivo, implícito e explícito para transformar as informações em objetos. A transformação é dividida em duas etapas; na primeira (transformação divergente), o *designer* codifica os conhecimentos extraídos da divergência, no intuito de gerar o conhecimento organizacional explicitado. Por meio de técnicas criativas o *designer* combina o conhecimento organizacional com o seu conhecimento tácito e explícito e gera um conceito que norteará o projeto. De acordo com Brown (2009), neste ponto o *designer* deve parar e em um período intenso de síntese, começar a organizar, interpretar, e unir os dados soltos para formar uma estória ou conceito. Para o Autor, síntese é “o ato de extrair padrões significativos de uma grande massa de informação crua” (BROWN, 2009, p.70). Na segunda etapa (transformação), o *designer* faz uso de todo seu conhecimento explícito, tácito e objetivo para decidir qual a melhor ideia para, então, gerar um novo conhecimento objetivo.

Na convergência entre o pensamento processual, no qual o *designer*, utilizando a linguagem escrita, visual, sonora, entre outras, codifica e dissemina o novo conhecimento objetivo na organização. Segundo Brown (2009), o pensamento convergente é uma maneira prática de decidir entre alternativas existentes. Neste pensamento, o *designer* também trabalha com a síntese, sintetizando todo o seu trabalho em conhecimento objetivo e subjetivo.

Para cada etapa há métodos que auxiliam na sua execução. A figura abaixo demonstra uma relação entre os pensamentos do *designer* e

os conhecimentos neles envolvidos.

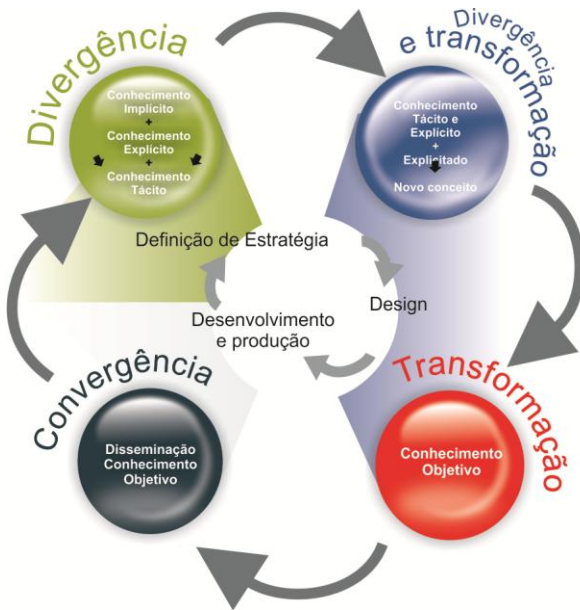


Figura 14. Relação entre os pensamentos do *designer* e os conhecimentos envolvidos nesse.

Fonte: baseado em JONES (1978)

No processo de *design* de Jones (1978) existe uma semente do *design thinking*, que consiste no movimento entre os processos divergentes e convergentes e entre análise e síntese.

De acordo com Jones (1978, p.67) os métodos são insuficientes para uma resolução total do problema, e para decidir sobre que métodos se devem unir com o objetivo de transformação de uma ordem inicial em um *design* final cuja denominação é estratégia de *design*. Para Best (2003, p.49), “estratégia de *design* define como a organização pretende utilizar o *design*, e como o processo de *design* pode melhor servir as suas necessidades operacionais”. Portanto, a definição de métodos a serem utilizados depende das necessidades da organização, dos objetivos do projeto e dos tipos de processo.

Holt (apud Mozota 2003, p.13) identifica três tipos de processos de *design*:

- O processo de *design* analítico, utilizado quando existem poucas

incertezas sobre as alternativas, e o resultado é somente a modificação de algo que já existe;

- O processo de design interativo, o qual é mais ajustado para projetos de médio risco, como um melhoramento radical e adoção de inovações; e
- O processo de design visionário, no qual o problema não pode ser identificado precisamente.

Esses três tipos diferem dependendo do grau de liberdade dado ao *designer* no *briefing*²¹, frequentemente associado com o grau de risco tomado pela organização.

Dependendo de como seja o processo de *design*, se analítico, interativo ou visionário, os métodos variam de acordo com qualquer dessas possibilidades. A estratégia de *design* define quais serão as etapas e quais os métodos utilizados no processo.

Vale lembrar que, no processo metodológico de *design*, o cliente tem uma posição fundamental. De acordo com Hirata, em uma publicação da ADG²² (2003, p.40), “o *designer* deixou de ser apenas um criador de formas gráficas para compartilhar com o cliente o conceito que vai sustentar a totalidade do projeto em seus múltiplos aspectos”.

Normalmente, quem solicita o trabalho é o cliente, mas este pode ser a própria sociedade. Homem de Mello (ADG Brasil, 2003, p.92) afirma

paralelamente ao conhecimento da sociedade e dos problemas que a caracterizam, existe o conhecimento a respeito do próprio *design*. O projeto vai surgir do empate entre problema concreto a ser resolvido e a história do *design*, filtrada e repensada pela visão particular do *designer* (ADG Brasil, 2003, p.92).

Porém, não são somente ideias criativas que se esperam do *designer*, conforme esta afirmação de Hirata (ADG Brasil, 2003, p.37): “o que se espera de uma consultoria de *design* são idéias e soluções - gráficas ou não, tangíveis ou não – para um problema ou situação específica do cliente”.

Para que isso aconteça, é necessário o uso de um método projetual, ou seja, uma estrutura que organize e sistematize o talento

²¹ *Briefing*: documento que contém todas as informações relevantes aos interessados no projeto. (PHILLIPS, 2008,p.02)

²² ADG Brasil - Associação dos Designers Gráficos

intuitivo do *designer*. Segundo Baxter (1998, p.13), alguns *designers* não concordam com a divisão do projeto em etapas, argumentando que o processo, na prática, não obedece a uma sequência linear, tendendo a ser caótico. No entanto, hoje o *designer* dispõe de inúmeras divisões diferentes e com nomenclaturas diferentes, e segue sempre a lógica do pensamento do *design*. O quadro abaixo demonstra como os principais autores dividem em etapas o processo de *design* e os relaciona com as etapas do pensamento do *designer*.

Quadro 10. Etapas do processo de *design* dos principais autores e a relação com o pensamento do *designer*

Pensamento do designer	ESTRATÉGIA	DESIGN		DESENVOLVIMENTO E PRODUÇÃO
	DIVERGÊNCIA	TRANSFORMAÇÃO DIVERGENTE	TRANSFORMAÇÃO	CONVERGÊNCIA
Mumari, B. (1975)	<ul style="list-style-type: none"> Anunciação do problema Identificação dos aspectos funcionais Verificação da cultura Verificação técnico-econômica Limites Análise do problema Ergo Mercado Tempo de uso Investigação do comportamento do usuário Pesquisa contextual Disponibilidade de tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> Criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos Primeira comprovação Soluções possíveis 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de projeção Protótipo
Gruenewald, G (1993)	<ul style="list-style-type: none"> Busca de oportunidade Volume de venda Tendências Tecnologia básica Concurrencecia Definição de cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Concepção Pesquisa de insumos Geração de ideias Idealização Pré-imagens de conceitos Comunicação ao cliente Pesquisa de triagem Decisão 	<ul style="list-style-type: none"> Modelos Descritores Protótipos Decisão 	<ul style="list-style-type: none"> Pesquisa e desenvolvimento Experimentos Fábria-protótipo Exercícios táticos Estudos de viabilidade Decisão
Manual de gestão de Design (1997)	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento do impulso Análise Definição Exploração Seleção 	Desenvolvimento propriamente dito		Especificação
Mumari, B. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Problema Definição de problema Componentes do problema Recolha dos dados Análise dos dados 	<ul style="list-style-type: none"> Criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> Materiais e tecnologia Experimentação Modelos 	<ul style="list-style-type: none"> Verificação Desenho construtivo
Baxter, M. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> Especificação de oportunidade Planejamento de produto Análise de produtos concorrentes Necessidade de mercado Oportunidade técnica Preço Planejamento de estilo 	<ul style="list-style-type: none"> Projeto conceitual Geração de conceitos Seleção de conceito 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento do produto 	<ul style="list-style-type: none"> Configuração e projeto detalhado Arquitetura do produto Construção e teste Teste de falha Especificação para fabricação
Frascaro, J. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> Origem Primeira definição de problema Estado preliminar Coleta de informação sobre produto, cliente, competência e o público Processamento da informação Desenvolvimento de estratégia Definição de objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> Visualização Especificação da especificação Desenvolvimento do ante-projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Organização Apresentação ao cliente Produção Organização da produção (preparação do desenho para produzir, coordenação de recursos econômicos, técnicos e humanos; especificação técnica e arte terminada) 	<ul style="list-style-type: none"> Implementação Avaliação
Kelley, T.; Litman, J.	<ul style="list-style-type: none"> Compreender o mercado o cliente, a tecnologia e as limitações do problema. Observar pessoas reais em vida real 	<ul style="list-style-type: none"> Visualizar conceitos novos 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliar e aprimorar protótipos 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar o novo conceito

Lobach, B. (2001)	Análise do problema: •Conhecimento do problema •Coleta de informação •Definição de problema	Concepção do projeto Elaboração da proposta preliminar Apresentação da proposta ao cliente	Avaliação de alternativa: •Exame de solução •Processo de seleção •Processo de avaliação	Realização da solução do problema
Mello, H apud ADG Brasil	Contato com o cliente Briefing Elaboração da proposta e contrato de trabalho Levantamento de dados	Concepção: •Pesquisa de insumos •Geração de idéias •Idealização •Pré-triagem de conceitos •Comunicação ao cliente •Pesquisa de triagem •Decisão	Avaliação da proposta Desenvolvimento do projeto (gerenciamento, diálogo com outros profissionais, produção de modelos e sua avaliação, revisão final e indicações para a produção)	Pré - produção Produção Implantação e/ou distribuição Balanço do processo, documentação e divulgação do projeto
Mozota, B. B de (2003)	Investigação (idéia)	Criatividade	Desenvolvimento (protótipo e detalhamento)	Realização (teste) Avaliação (produção)
Best, K. (2006)	Definição do problema: •Revisão do briefing •Implementação com cliente específica •Compreensão do Problema •Influência o briefing •Responsabil. acordadas	Conceito de design: •Conceito de design •Revisão de conceito •Conceitos acordados para desenvolvimento	Desenvolvimento de conceito: •Desenvolvimento de Design •Protótipo	Design detalhado e avaliação: •Design detalhado •Avaliação de protótipo •Planejamento de produção •Refinamento do design •Apresentação final •Pré-produção do protótipo Produção e manufatura: •Ferramentaria •Manufatura •Revisão do projeto
Celaschi, F; Deserti, A	Briefing Análise do contexto Cenário Visão de design	Desenvolvimento Conceitual	Desenvolvimento do produto	Primeiro protótipo Industrialização Produção
Back, N. et alii (2008)	Planejamento do projeto: •Projeto Interfuncional (especificação de projeto)	Elaboração do projeto de produto •Projeto conceitual	•Projeto preliminar (viabilidade técnica e econômica) •Projeto detalhado	Implementação do lote inicial •Preparação de produção •lançamento •validação

Fonte: baseado em MUNARI (1998); BAXTER (1998); GRUENWALD (1993); LOBACH (2001); MOZOTA (2003); KELLEY (2001); BACK (2008); MUNARI (1975); BEST (2006); CELASCHI (2007); FRASCARA (2000); MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN (1997); MELLO (apud ADG, 2003) e JONES (1978).

Observa-se que a busca de informação ocorre normalmente na etapa da divergência na qual se adquire conhecimento para que o projeto flua. É nessa etapa que se dá a compartilhamento dos conhecimentos tácitos, implícitos e subjetivos do cliente e do consumidor. Também nessa etapa, tem-se como essência o pensamento racional, na qual ocorre o compartilhar do conhecimento objetivo e implícito atrelado aos artefatos da sociedade onde os clientes estão inseridos.

A manipulação deste conhecimento, que se dá na transformação divergente, na qual ocorre a externalização por meio da conversão do conhecimento observado em conhecimento explícito, gera o conhecimento organizacional. Este, combinado com o conhecimento tácito do designer, é transformado em conhecimento objetivo que, no caso do método projetual do designer, é a transformação do conhecimento em forma gráfica e se verifica na fase de transformação.

O foco deste trabalho estará nas três primeiras etapas do processo de design, para que, por meio da correta escolha de métodos de

compartilhamento de conhecimento, seja gerado o conhecimento objetivo (um artefato, uma identidade gráfica ou um processo) com a natureza conceitual da organização colaborativa.

O método projetual de *design*, segundo Best (2006, p.108), auxilia a construção de confiança na relação entre cliente e equipe de *design*. É, também, utilizado para definir o que a equipe de *design* necessita fazer, que técnicas precisa utilizar e que resultados espera dessas técnicas para atingir os objetivos do projeto.

Trabalhar uma estratégia de *design* não significa trabalhar com *design* estratégico, significa muito mais que somente definir o caminho que irá percorrer durante um processo.

2.2.2 Design estratégico

Os métodos difundidos estão voltados para um *design* operacional. Neles enfatizam-se o planejamento e o controle do processo relacionado com as tarefas internas de desenvolvimento de produto propriamente ditas, oferecendo-se pouco instrumental para uma atuação do *designer* voltada para sua integração profissional dentro das empresas.

Observa-se, então, que mais do que a criação de novos produtos, a profissão de *design* compatibiliza não só os fatores ligados às técnicas, mas principalmente, os ligados ao planejamento e aos fatores humanos para a resolução de problemas e oportunidades de negócios, caracterizando uma distinta forma de pensar o *design*, como ferramenta estratégica ou, como é conhecido, como *design* estratégico.

De acordo com Magalhães (1995, p.22), o *designer* permanece “sem ferramentas e conhecimentos para desenvolver uma política estratégica para o *design* em empresas que demandem por ela”. A empresa hoje precisa de um profissional que atue de forma estratégica. O *designer*, para estar compatível com este mercado, deve completar sua formação operacional, com uma estratégica.

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*”.

Design estratégico pode ser entendido, então, como o estágio no qual projetos de *design* são concebidos e cujo foco é colocado na identificação e criação de condições nas quais os projetos de *design* possam ser propostos e promovidos (BEST, 2006). Este estágio é

responsável por identificar oportunidades que facilitem ao *designer* entender o público e o mercado, interpretar o cliente/consumidor e suas necessidades, e propor estratégias que deem suporte às metas da organização, além de comunicá-las.

Conforme MAGALHÃES (1996), entende-se por *design* estratégico “uma forma de atuação deste profissional direcionada para a gestão do *design* nas empresas, ou seja, ocupando-se da orientação da política do *design*, apoiado por análises de fatores internos e externos às empresas, em um nível hierárquico mais alto dentro destas e desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos”. Para tanto, o *design* deve estar inserido na estratégia empresarial. Gillespie (2002) afirma que no contexto organizacional “estratégia e *design* são atividades globais da empresa”.

O design é tido como uma força de integração entre todas as ferramentas da empresa e deve trabalhar próximo principalmente do *marketing* e da engenharia, além de estar em contato com os clientes e tecnologia, propondo uma estrutura de ação estratégica do *design*. A tabela abaixo resume as diferenças entre a visão do *design* operacional e do *design* estratégico.

Quadro 11. Quadro comparativo do design operacional e design estratégico.

Design operacional	Design estratégico
Ação a partir de uma proposta inicial	Ação em que se participa do início do desenvolvimento do produto, participando da conceituação do produto, junto com as demais áreas envolvidas neste processo.
Ação isolada de outras áreas, buscando-se uma habilitação específica	Ação catalizadora de conhecimentos envolvidos no processo, assumindo-se a interdisciplinaridade
Pensamento fracionado	Pensamento global
Eficiência do design	Eficácia do design (além da eficiência)
Desenvolvimento correto do produto	Desenvolver o produto certo
Ênfase nas necessidades do usuário do produto	Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências do beneficiário do produto (incluindo-se consumidor, usuário, fabricante e sociedade), tendo-se os concorrentes como referência
Ênfase na solução de problemas	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades
Processo de dentro para fora do produto, A forma segue a função	Processo de fora para dentro do produto, A forma segue a mensagem (o que o público percebe)
Solução dos problemas físicos dos produtos	Posicionamento psicológico dos produtos através da especificação de atributos físicos

A premissa da Bauhaus - a “forma segue a função” - é uma herança das bases conceituais do *design*, na qual foi fundado o ensino de *design* no Brasil. No entanto, o que se espera é que os *designers passem* a trabalhar a partir da nova premissa, a “forma segue a função de comunicar”, na qual é fundado o *design* estratégico. Nessa premissa, a mensagem comunicada pelos *designers* são os benefícios do produto, esperados pelos consumidores.

Para Martin (2009, p.58), “*design* não é somente fazer coisas bonitas; é também fazer com que as coisas trabalhem maravilhosamente bem”, é, portanto, trabalhar com o *design* estratégico. Para o autor, *design* é a respeito de mover o conhecimento no funil do conhecimento; para ele, *design* é sobre *design thinking*.

Na definição mais popular, “*design thinking* significar pensar como um *design* faria” (MARTIN, 2009, p.62). Tim Brown, da IDEO, define o *design thinking*

como a disciplina que utiliza a sensibilidade do *designer* e métodos para atingir as necessidades das pessoas com o que tecnologicamente factível e o que a viável estratégia de negócio possa converter em valores para o consumidor e oportunidade de mercado (apud MARTIN, 2009, p.62).

Chohan (2008) sugere que o que as empresas buscam é o *design thinking* que, segundo ele, é a maneira de aplicar metodologias de *design* em diferentes situações da vida. Este pensamento captura e provoca diferentes maneiras de ver coisas e modular situações. *Design thinking* é adicionar mais criatividade, não para que haja mais criatividade, mas para que se clarifiquem e se focalizem as tomadas de decisões criativas por processos holísticos que são associados com os *designers*. O *design thinking* difere de outras maneiras de pensar, pois tem uma abordagem mais arriscada e experimental, permitindo que indivíduos modelem livremente idéias sem medo.

Segundo Martin (2009), a organização que utiliza o *design thinking* aplica a ferramenta mais crucial do *designer* em problemas de negócio. Esta ferramenta é o raciocínio abdutivo. A maioria das pessoas são expostas a lógica formal por inferência, e somente pelas duas formas dominantes de raciocínio:

- A lógica dedutiva – a lógica do que deve ser – razão do geral, para o específico; e

- A lógica indutiva – a lógica do que é operativo – razão do específico para o geral.

Para Peirce (*apud* Martin, 2009), novas ideias não são produto das duas formas aceitas de lógica. Para ele, novas ideias surgem por “saltos lógicos da mente”. Peirce explica que novas ideias surgem quando um pensador observa dados que não se ajustam com o modelo existente. O pensador busca sentido na observação fazendo o que o autor chama de “inferência para a melhor explicação” (*apud* MARTIN, 2009, p.64). Os *designers* vivem no mundo de abduções de Peirce, eles ativamente olham para novos pontos de vista dos dados, desafiam explicações aceitas e inferem possíveis novos mundos.

Considera que para Marco Steinberg (*apud* LOCKWOOD, 2009, p.83), que a diferença entre *design* operacional e *design* estratégico é que o primeiro ”é dar sentido a objetos; e *design* estratégico é dar sentido a decisões”. Portanto, se o *design thinking* é aplicar a sensibilidade e métodos do *designer* para solucionar problemas da organização, o *design* estratégico necessita do *design thinking* para dar sentido a suas decisões criativas. Para Lockwood (2009), o *design* estratégico pode ser compreendido com o resultado da gestão de *design*. A próxima seção irá versar sobre a gestão de *design* para que se compreenda como ocorrem as ações estratégicas do *designer* e como essas podem auxiliar as organizações.

2.2.3 A Gestão estratégica de design

Segundo a definição De Sordi (2005, p.21), que conceitua processo como “um conjunto de atividade cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente” e a do Manual de gestão de *design* (1997, p. 61) que define processo de *design* como o “trabalho multidisciplinar dentro da empresa, que tem por objetivo planificar e lançar novos produtos no mercado”, pode-se afirmar que o *design* é um processo e, portanto, deve ser gerenciado.

Segundo Best (2008), a gestão do processo de *design* é somente um aspecto da gestão de *design*. A atividade de *design* é centrada no usuário e é um processo de solução de problema, que também precisa ser gerenciado e, portanto, dela surge outra faceta da gestão de *design*.

Os termos gestão e gerenciamento são frequentemente utilizados como sinônimos. Apesar de semanticamente terem a mesma raiz, no mundo dos negócios têm significados bem diferentes.

O termo ‘gerenciamento’ remete à função de monitoramento e controle do recurso gerência, enquanto a gestão é mais abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes (De Sordi, 2005, p. 23)

A gestão de *design* insere-se na mudança do modelo hierárquico, modelo gerencial de Taylor, para o modelo organizacional horizontal e flexível, o qual encoraja iniciativas individuais, independentes, e a assunção de riscos.

A expressão gestão de *design* surgiu no Reino Unido em meados dos anos 60s, segundo Mozota (2003). Na época referia-se ao gerenciamento das relações entre agência de *design* e seu cliente. Em 1966, Michael Farr observa o surgir de uma nova profissão, a de gerente de *design*, cuja missão era garantir a suave execução do projeto e manter uma boa comunicação com a agência de *design*.

Somente mais tarde, com o esforço conjunto do *London’s Royal College of Art* e a *London Business School’s Department of Design Management* e sob liderança de Peter Gorb, é que se tomou consciência do papel crítico que o *designer* poderia ter na indústria e na economia.

Mozota (2003) relata que, em 1975, Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundaram, em Boston, o *Design Management Institute* (DMI) que tinha como objetivo treinar parceiros gerentes e *designers* no intuito de familiarizar *designers* com a gestão e gerentes com o *design*, bem como desenvolver métodos para integrar o *design* no ambiente organizacional.

Peter Gorb, em 1990, define gestão de *design* como “O efetivo desdobramento pelos gerentes de linha dos recursos de *design* disponíveis para a empresa a fim de ajudar a empresa em atingir seus objetivos” (MOZOTA, 2003, p.70).

Patrick Hetzel, em 1993, amplia o escopo da gestão do *design*, quando o define como:

- Gerenciar *design*, no qual ocorre o gerenciamento do processo criativo através da empresa;
- Gerenciar uma empresa de acordo com os principio de *design* ;e
- Gerenciar uma firma de *design*

Para Mozota, gestão de *design*

é a implementação do *design* como um programa formal de atividades dentro da empresa pela comunicação da relevância do

design para as metas organizacionais de longo termo e coordenar recursos de *design* ao nível de atividade empresarial para atingir objetivos organizacionais.(Mozota, 2003, p.71).

Esta é uma definição com foco na gestão estratégica de *design*. Já Earl Power afirma:

a gestão de *design* ocupa-se do desenvolvimento, organização, planejamento e controle dos recursos relacionados ao uso humano dos produtos, comunicações e ambientes (*apud* Philliips 2008, p.107).

Best (2006, p. 06) define gestão de *design* como “o papel de liderança, que requer explicar, inspirar, persuadir e demonstrar como o *design* pode positivamente contribuir para a organização em muitas diferentes maneiras”. Segundo a autora, o termo consiste em gerenciar todos os aspectos de *design* nos dois níveis: no nível de projetos e no nível organizacional.

Hollins (*apud* Best, 2006, p.12) descreve a gestão de *design* “como a organização dos processos para desenvolver novos produtos e serviços” e Cooper e Press (*apud* Best, 2006) afirmam que a atuação de um gestor de *design* consiste em responder às necessidades de seus negócios e em dar-lhe uma contribuição para que possibilitem que o *design* seja utilizado efetivamente.

De acordo com Best (2003, p.17), a gestão de *design* é ativa em três níveis na organização:

- No estratégico, no qual as políticas globais, missão e agenda são definidas. E nelas que o design deve estar ligado. Neste nível, o design expressa visões, valores e crenças da organização, por exemplo, em sua identidade corporativa;
- No tático. Neste nível a equipe, o processo e os sistemas de uma unidade específica de negócio entram em jogo e o design é utilizado taticamente para auxiliar a atingir as metas organizacionais, ajudando, por exemplo, uma empresa para que ela possa conduzir uma auditoria de design quando entra em um novo mercado para benchmark; e
- No operacional. Neste nível, é no qual o design se manifesta em produtos físicos e tangíveis, é a implementação de projetos e de processos que o cliente pode realmente tocar. O design está presente no dia-a-dia.

No nível estratégico tem-se o líder de *design*, o qual visualiza como o *design* pode ser usado dentro da organização. No nível tático surge o gestor de *design* o qual assegura que o processo de *design*, de procedimento e funções internos está adicionando valor à organização, por meio de um time de *design* definido ou por meio do interno recurso de *design* dentro e por meio de um grupo de unidades de negócios e projetos.

Para Best (2006), o final de um projeto de *design* pode ser um resultado, algo que dê forma a uma estratégia de negócio, porém, *design* pode ser também um processo de resolução de problema capaz de ajudar a organização a dar forma à estratégia organizacional e molda-la.

Segundo COTEC (2008), as funções da gestão de *design* são:

- Contribuir para o cumprimento dos objetivos corporativos.
- Participar na identificação das necessidades dos consumidores.
- Gerenciar os recursos de design.
- Gerenciar o processo de design.
- Criar uma rede de informação e de geração de ideias.
- Participar na criação da imagem da organização.

A gestão de *design* é que irá estabelecer a inserção adequada do *design* na empresa. Esta ferramenta gerencia os recursos humanos e materiais da organização integrando áreas (especialistas em *marketing*, produção, engenharia e outros) à alta direção, desde a concepção de um projeto, seu lançamento no mercado, até seu impacto ambiental, sendo ainda eficiente para criar e implantar uma cultura empresarial que afete a imagem da empresa positivamente, estando, portanto, enraizada na estratégia da empresa.

A demanda por *design* deriva da necessidade de diferenciar o produto, lançar uma marca, desenvolver liderança de *design* e, finalmente, implementar uma nova tecnologia. A demanda inicial pode ser desencadeada por inúmeros objetivos organizacionais. Para Mozota (2003), quando isso ocorre, surge a demanda pela gestão operacional de *design*, a qual é responsável por gerenciar projetos de *design*.

De acordo com Mozota (2003), a primeira ação do gestor operacional de *design* é definir com quem trabalhar devendo encontrar uma empresa que atinja os requisitos da organização. Esta pode ser a primeira barreira ao desenvolvimento de um projeto de *design*. Uma vez superada esta etapa, o gestor irá gerenciar o orçamento, definir o *briefing*, gerenciar o grupo e avaliar o projeto até o seu final para realizar

melhorias contínuas.

Já na gestão tática de *design*, o *design* está mais consolidado na empresa. A organização implementa o departamento de *design* e este adquire a independência dos outros departamentos. Chegando a este ponto a organização ganhou experiência em *design* e deve também ter tido experiência em sucessivos projetos diferentes de *design*. De acordo com Mozota (2003, p.214), para que possa desenvolver o *design* internamente na empresa, o gestor deve ter o apoio da alta gerência e estar envolvido no desenvolvimento da estratégia de marca.

Neste nível, o gestor tático de *design*, gerencia a criação do departamento de *design*. Recrutar um *designer* para a empresa é o primeiro passo nesta direção. O recrutamento depende da avaliação das competências dos candidatos em potencial e de sua motivação. O quadro abaixo demonstra as competências e habilidades esperadas do *designer*.

Quadro 12. Modelo de competencia de designers

As cinco competências de design	Habilidades relacionadas
Competências de condução do processo	<ul style="list-style-type: none"> •Cometimento, entusiasmo, autoconfiança •Orientação por resultado •Orientado para grupo •Alto padrão
Competências de design	<ul style="list-style-type: none"> •Criatividade objetiva •Habilidades técnicas, conceituais e de cor.
Competência de orientação para negócio	<ul style="list-style-type: none"> •Organizacional, planejamento, resolução de problema. •Habilidades comerciais
Competência de perspectiva e enquadramento	<ul style="list-style-type: none"> •Reunindo e utilizando informação. •Pensamento estratégico •Foco no consumidor/cliente
Competências interpessoais	<ul style="list-style-type: none"> •Construção de relacionamentos •Influencia •Habilidades de apresentação •flexibilidade

Fonte: traduzido de MOZOTA, 2003, p.217

A gestão tática de *design* ou gestão do processo de *design* tem como objetivo subjacente estabelecer o *know how* interno de *design*,

deve envolver-se em qualquer tarefa e mostrar a outros departamentos como o *design* pode ajudá-los.

Kent (2008) afirma que o papel do gestor tático de *design* é criar uma rede na organização para disseminar o conhecimento do *design* (*design knowledge*). A especialidade possuída pelo *designer* desempenha um papel significativo na solução de problemas, tal como a natureza da situação. Para os membros da equipe de *design*, conhecimento liga tudo e possibilita que se tomem decisões direcionadas ao processo e a determinados resultados. Para o autor, o desafio do gestor tático de *design* é determinar como conexões podem ser criadas num ambiente complexo de *design*, e quem deve estar envolvido. O mais difícil é que este conhecimento é tácito e, portanto, muito difícil de ser explicitado.

É o gestor tático de *design* que vai garantir que a mistura de habilidades do *designer* contribua para melhorar a reação da organização aos problemas multifacetados que ela enfrenta no cenário atual.

O nível mais avançado a ser atingido pela gestão de *design* na empresa é o nível estratégico, no qual o gestor deve, fundamentalmente, criar a relação entre *design*, estratégia e cultura da organização. O objetivo é controlar a consistência do trabalho do *design* na organização e introduzir *design* no processo de formulação da estratégia. É a gestão estratégica de *design* que esta tese focará.

GILLESPIE (2002) propõe que se entendam inicialmente os conceitos formativos - *design*, estratégia e gestão - para então se compreenderem as possíveis combinações, como ilustrado na figura 16.



Figura 15. *Design*, estratégia e gestão.

Fonte: Traduzido de GILLESPIE, B. (2002)

O design já foi entendido no início deste sub capítulo. A gestão foi tratada no início da seção 2.2.3; portanto, deve-se entender o último conceito, a estratégia.

A palavra estratégia foi sendo incorporada ao ambiente corporativo, e, atualmente, pode ser entendida como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente” (OLIVEIRA, 2004, p.194). Quando a gestão de *design* navega pela estratégia ela é chamada de gestão estratégica de *design*.

De acordo com Mozota (2003, p.142), gestão estratégica de *design* é gerência da contribuição do *design* para a formulação da estratégia: para definir as responsabilidades e a liderança atribuídas ao *design* e sua contribuição para a cultura organizacional, busca oportunidades para inovações de *design* e demonstrações múltiplas de

identidade por meio do *design*.

Existem dois modelos de posicionamento estratégico de *design*:

- O modelo natural: surge na organização que considera o *design* como principal competência desde o início da empresa. *Design* é parte do esquema empreendedor do fundador.
- O modelo de *design* adquirido, ou *design* aprendido pela experiência: demonstra a valorização progressiva do *design* na empresa.

As organizações colaborativas que este trabalho pretende abordar utilizam o modelo de *design* adquirido, pois a sua competência principal não é *design*, mas este tem sido utilizado para que estas se tornassem organizações inovadoras. No intuito de melhor qualificar a estratégia, transformando o valor do *design*, é necessário entender o que torna uma decisão estratégica e o que é estratégia.

Segundo Mintzberg e Quinn estratégia é o

Padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (*apud* Martins e Merino, 2008, p.124).

A estratégia pode ser de dois tipos: genérica ou competitiva. A estratégia competitiva é a estratégia buscada na competição. Conforme Mozota (2003, p.145), isso significa “deliberadamente escolher um diferente conjunto de atividades para entregar um único *mix* de valores”.

Conforme Martins e Merino (2008, p.126), a estratégia é escolhida de acordo com a maneira pela qual a organização se relaciona com o ambiente. A estratégia competitiva cria e explora vantagens mais convincentes e duráveis, enfocando as diferenças que há entre as empresas e não as missões comuns, já as estratégias genéricas auxiliam a empresa a equiparar-se e adaptar-se ao ambiente em mudança. A meta de qualquer estratégia genérica é criar valor para compradores de forma lucrativa corresponde ao grupo de estratégias para “distinguir a essência do negócio”, enquanto a estratégia competitiva deve construir a posição da empresa e organizar a cadeia de valor com a finalidade de criar uma real vantagem sobre os concorrentes.

A gestão de *design* atua, em sua grande maioria, nas estratégias

genéricas de Porter (*apud* MARTINS e MERINO, 2008). São três as estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. O quadro 13, abaixo, demonstra a diferença entre as estratégias.

Quadro 13. Estratégia genérica vérsus estratégia competitiva

	Estratégia genérica	Estratégia Competitiva
Valor	Social	Empresarial
Restrição de valor	Valor de cliente > custo	tPreço > custo
Indicador de sucesso	Crescimento de vendas	Valor empresarial maior
Tarefa estratégica básica	Adaptação á mudança	Inovação, imitação, detendo
Como é expressa	Definição produto-mercado	Vantagem, posição e políticas de apoio.
Abordagem básica de análise	Estudo de uma indústria ao longo do tempo	Comparação dos rivais

Fonte: Rumelt citado por Mintzberg e Quinn (*apud* Martins e Merino, 2008, p.127)

Mintzberg (*apud* MOZOTA, 2003) investiga como as organizações formulam suas estratégias. Segundo o autor, a formulação de estratégia vem do desejo dos gerentes, de processos políticos ou culturais ou de pressões externas. Os *designers* são utilizados para discutir o processo estratégico, o qual resulta na emissão, pelo gerente, de um *brief de design* para um novo projeto. De acordo com Philipps (2008, p.3), um *briefing* é “o ponto de partida para a descoberta de conceitos criativos”, o qual, para ser de boa qualidade, “deve conter informações, mais específicas e estratégicas” e ser feito de maneira colaborativa com a participação de todos os envolvidos no projeto.

Nesta etapa, os *designers* são menos familiares com o processo estratégico emergente; no entanto, este é provavelmente o aspecto mais interessante da gestão estratégica de *design*: ela insere opiniões e ideias de *design* no processo coletivo estratégico. O padrão social e progressivo da formulação da estratégia é o mais útil para a inclusão do *design* na empresa.

A criação de uma estratégia articula duas lógicas: a lógica de análise (positivismo) e a lógica de *design* (construtivismo). Na segunda é que ocorre a contribuição do *designer*.

O *designer* trabalha com a visualização do futuro, a qual se dá no

pensamento divergente do *designer*. Segundo Mozota (2003, p.147), a visão do futuro quebra a rotina e propõe caminhos radicalmente diferentes para contemplar a realidade futura e questionar as condições que são consideradas normais na empresa.

A estratégia é dirigida para a interação. A empresa é orientada simultaneamente acerca do objeto e do sujeito. A habilidade de produzir beleza inerente ao *designer* pode ser vista como um sinal de poder utilizado pela relação estratégica. Segundo Mozota (2003, p.149), “estético é um tipo de doação que autentica a interação entre empresa e cliente”. Nesse contexto, a gestão de *design* pode ser fonte de vantagem competitiva, auxiliando a relação estratégica em três direções complementares:

- Na criação de produtos e retórica
- Na criação da intenção estratégica e sua lógica de mudança;
- Na criação de uma ética do estético

Para Porter (1989), o ambiente é transparente e fácil de analisar, análise esta que é uma abordagem do paradigma integrador. A abordagem cognitiva desenvolve a ideia pela qual a empresa tem acesso ao seu ambiente graças a uma seleção de representações, ou imagens mentais deste ambiente. Esta abordagem, segundo Mozota (2003), explica a importância da identidade para o *design* estratégico.

“A identidade da empresa repousa sobre um conjunto de representações. Estas são imagens associadas internamente e externamente com a organização. As imagens são comunicações recebidas que equilibram a identidade presente (a realidade da organização), a identidade sonhada (a intenção estratégica), e a identidade aceitável (a interação com o meio ambiente)” (MOZOTA, 2003, p.151).

A identidade visual é definida diferentemente por conceitualizadores visuais (a escola do *design*) e conceitualizadores verbais (a escola de negócios). Por anos, a escola visual deixou de lado a sua importância, e como consequência os autores da escola verbal dominaram o campo. Hoje, gestores de *design* devem participar, na gerência, da identidade gráfica e arquitetônica e na construção de uma identidade coletiva, uma identidade organizacional, que foca a atividade, o estilo ou comportamento, ou o líder.

É importante lembrar que, uma vez escolhida a estratégia de *design*, esta tem de ser disseminada na organização. Segundo Mozota

(2003, p.247), a “estratégia de *design* é um plano que auxilia difundir o *design* através da empresa”.

Definir uma estratégia de *design* significa escolher um posicionamento estético que irá ser a expressão da abordagem do *design* da organização. Essa escolha determinará a posição que o *design* ocupa na estrutura organizacional. Essas estratégias expressam a relação entre as estratégias do ponto de vista da alta gerência e as estratégias das diferentes atividades operacionais. São três as estratégias a serem escolhidas as quais são baseadas nas estratégias genéricas de Porter. O quadro 14, abaixo, demonstra as diferenças entre as três estratégias do *design*.

Quadro 14. Estratégias de *design* de acordo com as estratégias genéricas de Porter.

Estratégia de design dirigida por custo (cost-driven)	Estratégia de design dirigida pela imagem (image-driven)	Estratégia de design dirigida pelo mercado (market-driven)
Estratégia dominada por custo	Estratégia de diferenciação	Estratégia de concentração
O papel do design é melhorar a produtividade	O papel do design é reforçar a fatia de mercado da empresa por meio da qualidade da sua imagem e Brand	O papel do design é auxiliar a posição da empresa como especialista que apela para certo tipo de usuário
O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão estrutural (ou técnica) do sistema de design corporativo	O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão semântica do sistema de design corporativo	O posicionamento estético da empresa favorece a dimensão funcional do sistema de design corporativo

Fonte: Traduzido de MOZOTA (2003, p. 248)

Independente da estratégia de design adotada, os níveis de tomada de decisão do gestor de *design* podem ser três: operacional, tático e estratégico. Estes coincidem com três níveis de criação de valores definidos por Mozota (2003, p. 259):

- Ação do design: Impacto do design na oferta da organização, ou na criação de diferentes valores pelo mercado
- Função do design: Impacto do design na organização e seu método de coordenação.
- Visão do design: Impacto do design no ambiente da organização, ou a função transformadora.

Cada estratégia de gestão de *design* representa a escolha do

escopo do *design* e das metas corporativas nos três níveis de atuação da gestão de *design*:

Na ação do *design*: as metas da ação do *design* consistem em criar, na organização, funções primárias como *Branding*, *marketing*, produção e comunicação;

Na função do *design*: consistem em criar valor nos departamentos de suporte da organização e, em particular, na gestão da tecnologia e inovação; e

Na visão do *design*: consistem em melhorar a compreensão do ambiente organizacional e mudar o escopo e a representação de sua competitividade. Consistem também em trabalhar com estratégia, gestão do conhecimento e gestão de redes.

Logo, a gestão estratégica de *design* deve trabalhar com os conhecimentos da organização no intuito de compreender o conjunto de representações pertencentes à organização. Portanto, é necessário não só o domínio das técnicas de gestão do conhecimento para a correta extração e codificação dos conhecimentos organizacionais mas também a posterior transcodificação, utilizando-se os conhecimentos tácitos e explícitos do *designer*, para a criação de conhecimento objetivo. Todas estas etapas devem ser gerenciadas pelo gestor estratégico de *design*.

2.2.4 Etapas da gestão de design

De acordo com Mozota (2003), a gestão de *design* ou *design management* é a ferramenta eficaz para as empresas criarem e implantarem uma cultura empresarial e possui uma relação estreita com o nível de industrialização do mercado relacionado à necessidade das empresas diferenciarem-se dos concorrentes.

Segundo o Manual de gestão de *design* (1997, p.41), o diagnóstico ou auditoria de *design*, como alguns autores preferem, pode ser considerado a primeira atividade da gestão de *design*. Diz respeito “à organização que origina os resultados, procurando corrigir mais as causas do que os efeitos”. É neste diagnóstico que apareceram as necessidades de promover projetos que resolvam o *deficit*, nele também se avalia se os recursos investidos são eficientes. Nesta fase, deve-se avaliar como a empresa está. A pergunta básica é: Qual é a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos, e o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo?

Para o Manual de Gestão de *design* (1997, p.41), “a auditoria pretende saber, na organização que gera produtos e aponta para mudanças, se os recursos investidos na sua concepção são eficientes”. Esta eficácia segue em duas linhas: na primeira considera a validade do

processo criativo, na relação entre tempo e custo; e na segunda avalia a coordenação e as informações relevantes e seu fluxo. A razão da realização desta auditoria ou diagnóstico está na ideia de que, sem uma organização adequada, não é possível desenvolver produtos competitivos.

A metodologia utilizada pelo DZ - Centro de *Diseño* Industrial (*apud* Manual de gestão do *design*, 1997, p.42) navega em 10 dimensões alvo, das quais as 2 primeiras referem-se à gestão estratégica de *design*, as 5 seguintes, à gestão tática de *design* ou gestão do processo de *design* e as 3 últimas, à gestão operacional de *design*. Observa-se, então, que a auditoria de *design*, ou diagnóstico, é realizada antes de iniciar o processo de gestão de *design* em qualquer nível. As dimensões são as que seguem abaixo:

- Cultura de empresa e relação com seu meio ambiente.
- Estilo de gestão e sensibilidade dos dirigentes.
- Responsabilidades e estruturas criadas para desenvolvimento de produtos
- Fator humano ou análise da capacidade e motivação individual para a criação de novos produtos.
- Meios e recursos dedicados ao empreendimento.
- Processo seguido para o DNP. Organização e procedimentos
- Processo seguido para melhorar os atuais produtos. Organização e procedimentos
- Gestão do projeto de design
- Gestão de qualidade
- Gestão de Inovação

Uma vez feito o diagnóstico ou auditoria, o gestor deve definir qual é o produto que irá desenvolver; segundo o manual de gestão de *design* (1997, p.82), “o caderno de encargos é o documento que define o produto”. Para Philips (2008, p.13), o caderno de encargos é utilizado geralmente por empresas que não possuem equipes internas de *design* e o objetivo deste caderno é reunir informações básicas sobre o projeto. O Manual de gestão de *design* (1997, p.82) reforça afirmando que “é um instrumento básico nas relações com um *designer* externo” e cumpre a função de informar às equipes o que se pretende, isto é, é elemento de avaliação e mantém o foco dos projetos nos demais departamentos

envolvidos.

Assim como o processo de *design*, também a gestão de *design* é fragmentada em etapas segundo o pensamento do *designer*. Considerando-se as observações de alguns autores (MOZOTA, 2003; BEST, 2006; MANUAL DE GESTÃO DE *DESIGN*, 1997; COTEC, 2008), o quadro abaixo foi gerado para demonstrar as etapas da gestão de *design* no nível operacional, tático ou funcional e estratégico e a sua relação com as etapas do pensamento do *designer* (JONES, 1978).

Quadro 15. Etapas da gestão de *design* nos níveis operacional, tático e estratégico e as etapas do pensamento do *designer* na qual ocorrem.

Etapas do pensamento do designer de Jones (1978)	Gestão de design operacional	Gestão de design tática	Gestão de design estratégica
DIVERGÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria de design ou diagnóstico inicial. Determinar a natureza de um projeto, avaliando a diferença entre os objetivos e a capacidade da empresa. •Criar do caderno de encargo (briefing) •Buscar empresa que atinja os requisitos da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria de design ou diagnóstico inicial •Diagnóstica de viabilidade: <ul style="list-style-type: none"> • Do potencial de mercado • Da viabilidade industrial • Da viabilidade de aprovisionamentos •Planejar o processo •Briefing 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria de design ou diagnóstico inicial •Diagnosticar a situação da empresa, seus produtos e tecnologia em relação aos concorrentes: <ul style="list-style-type: none"> • Definição dos campos de atuação em termos de tecnologia, produtos e mercado. • Definição dos pontos fracos, forte, oportunidades e ameaças. • Buscar de oportunidades para inovações de design. • Definir a imagem requerida. •Identificação das necessidades dos consumidores •Briefing
TRANSFORMAÇÃO DIVERGENTE	<ul style="list-style-type: none"> •Definir com a empresa os conceitos a serem trabalhados 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição da estratégia de produto •Mostrar a outras áreas como o design pode ajudá-los •Criar e desenvolvimento de uma rede de informação •Gerenciar da inserção do design thinking e design attitude. •Gestar os recursos de design (Criação do departamento, seleção os elementos da equipe, localização do departamento na empresa) •Definir junto com o grupo o conceito a ser trabalhado no projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> •Definir estratégia de design •Geração de conceitos •Definir responsabilidades e liderança atribuída ao design e sua contribuição para a cultura organizacional. •Identificação de representações construídas pela organização. •Gestão de recursos (criação de conhecimento e a formação de designers)
TRANSFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> •Gerenciar o orçamento. •Gerenciar o grupo 	<ul style="list-style-type: none"> •Definir orçamento. •Organizar um processo de desenvolvimento que estabeleça os passos a seguir, a extensão de cada fase e os níveis de decisão. •Proceder à distribuição de documentação e de reuniões. •Estabelecer níveis de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> •Definição de elementos visuais. •Desenvolvimento de identidade •Definição de estratégias para a construção da imagem
CONVERGÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> •Avaliar o projeto em seu final deste, para realizar as melhorias contínuas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Avaliar o processo para a realização de melhorias contínuas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Avaliação •Transformação em procedimentos •Aprendizagem e re-inovação

Fonte: baseado em JONES (1978); MOZOTA (2003); BEST (2006); CELASCHI (2007); MANUAL DE GESTÃO DE *DESIGN* (1997); GIMENO (2000)

Pode-se observar, mais uma vez, que as etapas de divergência e a

transformação divergente são importantes para o sucesso do projeto e que é nelas que ocorrem a extração e a conversão do conhecimento.

Para que a gestão de *design* seja eficaz é necessário criatividade nas tomadas de decisão consciente. A tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas (CHOO, 2003). A decisão é um processo de análise da escolha das alternativas disponíveis; para que isso ocorra, é necessário que o tomador de decisão tenha acesso à informação e ao conhecimento sobre a organização.

De acordo com Choo (2003 p.302), a tomada de decisão na organização requer informações capazes de reduzir a incerteza ao mínimo, de três maneiras. Primeiro, a informação é necessária para estruturar uma escolha de solução. A estruturação de um problema determina os tipos e conteúdos das informações que serão necessárias para a tomada de decisão. Em segundo lugar, a informação é necessária para definir preferências e selecionar regras. Regras são ativadas mediante a comparação entre informações que descrevem situações conhecidas e reações aprendidas. Em terceiro lugar, são necessárias informações sobre alternativas viáveis e suas possíveis consequências.

As etapas da gestão de *design*, independente do seu nível, são impregnadas de momentos de tomada de decisão. O tomador de decisão é o gestor de *design*; portanto, este deve utilizar, de maneira eficiente, os métodos de extração e conversão do conhecimento. Como a organização em estudo é uma organização colaborativa, impregnada de conhecimento tácito e implícito, a extração deve considerar esses conhecimentos. Para tanto, deve-se adotar uma abordagem para inovação centrada no ser humano, muito utilizado por *designers*. Esses observam como as pessoas se comportam e como o contexto de suas experiências afeta as suas reações, em relação a produtos e serviços. *Designers* levam em conta o significado emocional das coisas, ao mesmo tempo em que o seu desempenho funcional. A abordagem centrada no ser humano é uma das características do *design thinking*; portanto, no intuito de evidenciar a natureza conceitual das organizações colaborativas e utilizar como diferenciação, é necessário compreender o termo *design thinking*.

2.2.5 Design thinking

Design thinking, não é um novo conceito, nem uma nova prática, tem estado entre nós desde que existe *design*, conscientemente ou inconscientemente.

Cooper, Junginger, Lockwood (2009) afirmam que a definição

para *design thinking* é meio nebulosa. O dicionário distingue entre *thinking of* (*pensar em*), *thinking about* (*pensar sobre*), e *thinking through* (*pensar por meio de*), para a autora *design thinking* reúne todas as três definições. A maioria das organizações está familiarizada com as duas primeiras definições. Elas *think of design* (*pensam em design*) quando pensam em produtos e serviços; *think about design* (*pensam sobre design*), quando consideram, refletem e deliberam sobre algum assunto, talvez uma ferramenta para *marketing*. No entanto agora surge uma nova maneira de aplicar o *design thinking – thinking through design* (*pensar por meio do design*) - é pensar como os designers fazem. Para Cooper, Junginger, e Lockwood (2009, p.63), *design thinking (think through design)* “envolve a habilidade de rapidamente visualizar problemas e conceitos, o desenvolvimento de cenários baseados em pessoas, e a construção de estratégias de negócio baseada nos métodos de pesquisa dos *designers*”.

Lockwood, presidente do Design Management Institute (DMI), define design thinking como

essencialmente uma processo de inovação centrado no ser humano que enfatiza observação, colaboração, rápido aprendizado, visualização de idéias, rápido protótipo de conceitos e análise de negocio concorrente, a qual influencia inovação e estratégia de negócio” (LOCKWOOD, 2009, p.11).

Para Martin (2009, P.6), *design thinking* “é a forma de pensamento que possibilita o movimento através do funil do conhecimento”. O autor ainda reforça que a organização que dominar esta maneira de pensar terá vantagem de negócio de longo termo.

Design thinking é considerado o fator essencial para as organizações obterem inovação. Para Ilipinar *et al.* (2008), *design thinking* é um processo criativo baseado na construção de idéias. Não havendo julgamento, o *design thinking* elimina o medo de falhar e encoraja a máxima absorção e participação dos indivíduos no processo de resolução de problemas. Roger Martin, citado pelos autores, vê o *design thinking* como fonte de vantagem competitiva.

Brown (2009) afirma que *design thinking* inicia com as habilidades que os *designers* aprenderam no decorrer do tempo, como a de alinhar as necessidades dos seres humanos com o recurso tecnológico disponível na organização, na intuição, na habilidade de reconhecer padrões, construir ideias que tenham significado tanto emocional quanto funcional, e a habilidade de expressar de outra maneira que não em

palavras ou símbolos.

O autor ainda explica que entre as habilidades do *design thinker* está a habilidade de trabalhar de forma interdisciplinar. É importante compreender a diferença entre um trabalho em grupo interdisciplinar e um em grupo multidisciplinar, segundo Brown (2009, p.27), num grupo multidisciplinar “cada indivíduo defende sua própria especialidade técnica”. O risco neste caso é que o projeto se torna uma negociação entre as áreas envolvidas no projeto. Já em um grupo interdisciplinar existe “uma propriedade de ideias coletivas e todos são responsáveis por elas” (BROWN, 2009, p.28). É comum, hoje, ver *designers* trabalhando com psicólogos, etnógrafos, engenheiros, cientistas, entre outros, de forma integrada, na qual todos pensam sobre o problema e tentam juntos alcançar a melhor solução.

Um bom *design thinker* observa o ordinário e grava as suas observações e ideias visualmente; ele tem em si a habilidade de expressar suas ideias visualmente. A cultura do *design thinking* encoraja o protótipo, que não deixa de ser uma maneira de pensar visualmente. Para um *design thinker*, o protótipo não é só uma maneira de validar ideias finais, mas é também um processo de criação. A única premissa é que os protótipos precisam ser testáveis, mas não necessariamente físicos. De acordo com Brown (2009, p.231), protótipos podem ser “*storyboards*, cenários, filmes, e até um improviso teatral”.

Lockwood (2009) define cinco (5) aspectos-chave do *design thinking*:

- O primeiro é adquirir um profundo entendimento do consumidor por meio da pesquisa de campo. Para o autor, “o uso da abordagem empática pode ser tanto uma fonte de inspiração como auxílio para atingir os insights dos consumidores e descobrir necessidades desarticuladas” (LOCKWOOD, 2009, p.xi). Normalmente, isso envolve observação e métodos etnográficos, assistindo, ouvindo, discutindo e buscando a compreensão.
- O segundo aspecto é a colaboração com o usuário na formação de grupos multidisciplinares, os quais trabalhem de forma interdisciplinar.
- O terceiro aspecto é ser capaz de acelerar o aprendizado por meio da visualização, experimentação e criação de protótipos rápidos.
- O quarto aspecto é ligado ao último, centrado na habilidade do design thinker de gerar visualizações de conceitos.

- O quinto e último aspecto é a importância de integrar a análise de negócio durante o processo e não no final, utilizado para limitar a criatividade. O design thinking possibilita o pensamento integrativo “combinando a idéia criativa com os aspectos estratégicos tradicionais a fim de aprender um ponto de vista mais completo e diferente” (LOCKWOOD, 2009, p.xii).

Com referência nos atributos, pode-se dizer que os atributos do *design thinking* são: habilidade de criar o futuro em vez de reagir à condição presente; ser colaborativo; ser empático; ser um *visual thinker*; integrativo; criativo; e trabalhar com a diferenciação. Segundo Chohan (2008), para ser *design* e líder requer-se “habilidade de imaginar ‘o que ainda não existe’, para criar novo significado, novas realidades, para encontrar direção, para operar com intenção e propósito, e operar praticamente em um mundo mudando a complexidade e informação”.

Chohan (2008) considera a criatividade como o principal atributo do *design thinking*, baseado na análise do modelo das três componentes da criatividade de Teresa Amabile (*apud* CHOCHAN, 2008) indicadas abaixo: a criatividade é gerada pela intersecção de especialização, motivação e habilidades do pensamento criativo; A especialização é obtida por meio da junção da habilidade²³ com o conhecimento, impregnada, portanto, de conhecimento explícito e tácito. A motivação é provida do ambiente por meio da cultura e com base no conhecimento implícito. O terceiro componente, as habilidades do pensamento criativo, são providas de ferramentas e processos; e de conhecimento objetivo gerado para auxiliar a criação. Só a partir do cruzamento dos três é que surge a criatividade. Pode-se, por isso, dizer que a criatividade só flui se fundamentada em conhecimentos implícitos, tácitos, objetivos e explícitos do indivíduo, devendo o *designer*, para fazer uso desta, gerenciar a inter-relação de conhecimentos distintos. Considerando-se que a criatividade é o principal atributo do *design thinking* e que se necessita da junção de diferentes conhecimentos para obtê-la, na essência da atividade do *designer* se encontra a gestão do conhecimento.

²³ 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 (ROBBINS, 2005)



Figura 16. Modelo dos três componentes da criatividade de Teresa Amabile

Fonte: CHOCHAN (2008)

Mas, como se adquirem esses conhecimentos? Martin (2009), em seu livro *“The Opposable Mind”*, introduziu o conceito de sistema pessoal de conhecimento que, para ele é como os indivíduos adquirem conhecimentos e expertise. Esse sistema é constituído de três componentes que se reforçam mutuamente, como demonstrado na figura abaixo.



Figura 17. Sistema pessoal do conhecimento

Esses componentes são: a postura, que segundo Martin (2009) é o domínio do conhecimento, no qual o indivíduo vê o mundo ao seu redor e como esse se vê nesse mundo, ou seja, conhecimento subjetivo; as ferramentas são o que o indivíduo utiliza para organizar seu pensamento e compreender esse mundo; e o componente final no sistema pessoal do conhecimento é a experiência, a qual é formada pelos conhecimentos práticos e tangíveis dos indivíduos, ou seja, conhecimento tácito, objetivo e explícito. As experiências que o indivíduo acumula são resultados da postura e ferramentas deste indivíduo. O designer quando é um design thinker possui conhecimentos subjetivos (pré-disposições) que lhes são genéticas. Esses conhecimentos subjetivos auxiliam na abordagem humanística do designer quando desenvolvendo produtos para a organização com valor agregado.

Martin (2009) refere que o acúmulo de experiências, durante a vida, nos possibilita aguçar nossa sensibilidade e habilidades. Para o autor, sensibilidade “é a capacidade de fazer distinção entre condições, que são similares, mas não exatamente a mesma” (MARTIN, 2009, p.155), e habilidade é a “capacidade de realizar uma atividade de forma consistente que produza o resultado esperado” (MARTIN, 2009, p.156). Portanto quando o indivíduo repete a tarefa desenvolve suas habilidades e sensibilidade e aprende a realizar uma melhor distinção entre os níveis de qualidade.

O sistema pessoal de conhecimento se desenvolve como um sistema porque seus três elementos influenciam-se reciprocamente, por exemplo, a postura guia a aquisição de ferramentas, a qual guia o acúmulo de experiência. O fluxo, no entanto, não é em apenas um sentido. Experiências informam a aquisição de mais ferramentas. As experiências nos levam a adquirir novas ferramentas o indivíduo, por sua vez, adiciona profundidade e clareza a sua postura.

O *design thinker* possui um distinto sistema de conhecimento. Para Martin (2009), o *design thinker* possui uma postura que busca o desconhecido, e adota a possibilidade de surpresa, sendo confortável perambular dentro da complexidade, sem saber o que está do outro lado. A postura do designer leva o equilíbrio entre validade²⁴ e

²⁴ “Produzir resultados que atinjam determinado objetivo”(MARTIN, 2009, p.37).

confiabilidade²⁵, explicitamente, buscando a validade, sem eliminar a confiabilidade.

As ferramentas principais do *design thinker* são a observação, a imaginação e a configuração. A observação é utilizada para ver coisas que outros não veem, o que “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, é responsável pela “tradução da idéia em um sistema de atividade que irá produzir o resultado de negócio desejável” (MARTIN, 2009, p.163). Nas ferramentas do *design* Brown (2009) 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” (BROWN, 2009, P.50)

O último componente do sistema pessoal do conhecimento do *design thinker* é a experiência, a qual deve ser utilizada para aprofundar maestria, cuja “marca são organização, planejamento, foco e repetição, requer experiência repetida em determinado domínio” (MARTIN, 2009, P.165); e nutrir a originalidade, a qual supõe o “desejo de experimentar, resposta espontânea ao novo, flexibilidade mudar a direção como a informação dita, e responsividade a oportunidades, mesmo se essas forem inesperadas”(MARTIN, 2009, p.166). A figura abaixo sintetiza esse sistema.



Figura 18. Sistema pessoal de conhecimento do *designer thinker*

Fonte: Adaptado de Martin (2009) e Brown (2009)

O sistema pessoal de conhecimento é, em essência, um sistema

²⁵ “Produzir resultados consistentes e previsíveis” (MARTIN, 2009, p.37).

que se autoalimenta no intuito de transformar conhecimento, por meio da experiência, em habilidades. O sistema pessoal do conhecimento do *design thinker* é único e deve ser gerenciado para depois ser incorporado à gestão estratégica do *design* no intuito de incrementar a produção de novos conhecimentos de organizações colaborativas.

Boland e Collopy (2004, p.3) espõem que, além do *design thinking*, o gestor deve garantir a disseminação do que eles chamam *design attitude* (atitude de *design*), a qual, para os autores, está preocupada em encontrar a melhor resposta possível, dada a habilidade, o tempo e os recursos de tempo, e parte do princípio de que a solução requer a invenção de novas alternativas. Essa atitude difere muito da atitude de decisão assumida pelos gestores na atualidade, os quais iniciam qualquer trabalho com o pressuposto de que as alternativas estão prontas. Com o uso do *design attitude*, cada projeto é visto como uma oportunidade para invenção que inclui o questionamento dos pressupostos básicos e resolve que irá deixar o mundo em situação melhor do que o encontraram.

2.2.6 Relação entre gestão do conhecimento, e gestão estratégica de design e design thinking.

Esta tese apoia-se na teoria da gestão integrada do *design*, resultado de uma pesquisa desenvolvida por Thomas Lockwood (2009) no seu programa de PHD realizado na Universidade de Westminster na Inglaterra. Segundo o autor, aquela “pesquisa foi diretamente relacionada ao *design thinking*” (LOCKWOOD, 2009, p.X), e caracteriza a gestão integrada do *design*, como uma gestão de design, considerando os métodos fundamentais do design thinking, os quais, para o autor, são “colaboração, incorporação de diversos pontos de vista e pensamento integrativo”(LOCKWOOD, 2009, p.X).

O mundo do negócio está se tornando mais competitivo e complexo. O velho *status quo* não é mais relevante, ocorrem abundantes rupturas, e não há melhor tempo que agora para pensar “fora da caixa”²⁶, e adotar novos métodos de resolução do problema. Segundo Lockwood (2009), as organizações necessitam, além de análises financeiras, novas e transformadoras estratégias baseadas nas necessidades humanas. Convém lembrar que se tem consciência de que a inovação leva à diferenciação e que o *design* leva a inovação.

²⁶ Considera-se como “fora da caixa” a saída da caixa transparente de Jones (1978) na qual pode-se discernir o processo racional, e a entrada na caixa preta, na qual ocorre o pensamento intuitivo.

Será considerado também o Modelo de Gestão Estratégica de *Design* (fig.16) desenvolvido no Núcleo de Gestão de *Design* da Universidade Federal de Santa Catarina (MERINO, MERINO E SILVA, 2008), o qual evidencia 3 (três) dimensões: a **competitividade, a diferenciação e a sustentabilidade**, estabelecendo a relação entre as três dimensões de forma simplificada, e verificando a conformidade da realidade e das exigências de *design*, importantes para que a organização implemente a gestão de *design* tanto no nível operacional e tático, como no estratégico.

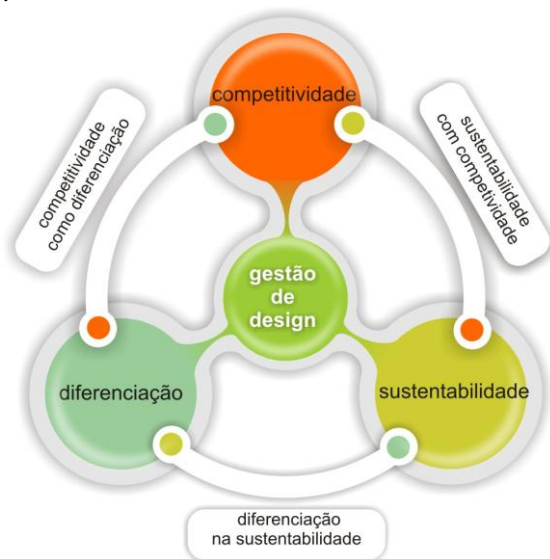


Figura 19. Modelo de Gestão Estratégica de *Design*

Fonte: MERINO, MERINO e SILVA, 2008

Segundo Cruz, Gollo e Setubal (2006), a competitividade é a capacidade de ampliação da inserção da empresa no mercado com o tempo, construindo atributos, não só quanto ao preço, mas também quanto à qualidade dos produtos, à sua flexibilidade, ao *design*, entre outros. Entende-se que a competitividade é um processo de integração e interação de acordo com as variáveis do ambiente empresarial.

Até surgir a competitividade, o foco das empresas era a produtividade, que é um aspecto quantitativo, porém a globalização exige atributos qualitativos. A produtividade é substituída pela competitividade, tornando a gestão mais completa.

Para promover a implementação da gestão estratégica de *design* dentro da organização, a otimização de recursos (sustentabilidade), um melhor posicionamento da organização no mercado (competitividade) por meio dos diferenciais de valor que podem oferecer aos seus clientes (diferenciação), os quais são atributos que dizem respeito à gestão estratégica de *design*, o *designer* necessita de informação. Considerando-se a abordagem do *design thinking* que será adotada, para a extração dos conhecimentos tácitos, implícitos e objetivos, e a sua explicitação para que se transformem em informações a serem utilizadas, requer-se a utilização de novos métodos na produção do conhecimento, tais como contação de história, *storyboard*, atuação e *role-playing*

As organizações colaborativas, em geral, tendem à baixa competitividade, o que pode lesar a organização no momento de sua inserção no mercado, afetando negativamente a sua aceitação pelos consumidores, cada vez mais exigentes. Portanto, a inserção da gestão estratégica de *design* nessas organizações é crucial para a sua sustentabilidade financeira. Gimeno (2000, p.10) reforça isso afirmando que “o *design* e qualidade de vida, como objetos que satisfazem as necessidades dos homens, são convertidos em fatores chave para a gestão de *design*”, pois reforçam a utilização do “*design* como instrumento de gestão que permite aumentar a competitividade de uma empresa”.

Convém lembrar que o desenvolvimento sustentável requer análise integrada e balanceada das três perspectivas: econômica, ambiental e social, como demonstra a figura abaixo.



Figura 20. Perspectivas do desenvolvimento sustentável.

Fonte: adaptado de Munasinghe (apud ZUCATTO, 2009, p1)

Munasinghe (*apud* Zucatto, 2009, p. 54) explica que a perspectiva econômica orienta-se no sentido de melhorar o bem-estar do ser humano; no entanto, se não for bem gerenciada, essa melhoria no bem-estar pode tornar crítica as perspectivas ambientais e sociais. O *design* pode auxiliar neste equilíbrio, porquanto “serve para atingir rentabilidade econômica, mas também serve como fonte de rentabilidade social” (COTEC, 2008, p.45).

O *design* pode evidenciar valores no intuito de diferenciar os produtos das organizações dos produtos de seus concorrentes. “As atividades de *design* bem direcionadas podem contribuir para adicionar tais valores, assim como produtos direcionados e universais, imagem adequada, educativa comprometida com a responsabilidade social, produtos ecologicamente corretos, que possam ser descartados ou reutilizados” (MARTINS e MERINO, 2008, p.31).

Portanto, a gestão estratégica de *design* deve coordenar e articular os recursos existentes nas organizações, buscando a melhora na competitividade e diferenciação, dentro do conceito da sustentabilidade.

De acordo com Deschamps e Nayak (1996), as organizações deveriam possuir duas preocupações na aplicação da inovação: uma na parte administrativa e a outra na criação dos produtos. A maioria das organizações vai direto para a segunda opção, na tentativa de identificar mercados não atingidos ou mal-atingidos, transformando a necessidade dos consumidores em novos produtos; é dessa forma que ocorre a ênfase no *design*. No entanto, essas organizações desconsideram que a inovação exige integração e interação para que realmente ocorra na sua plenitude. Ignorando a inovação na administração, as organizações impedem a entrada da gestão de *design* e, conseqüentemente, a cultura de *design*, que viabiliza a permanência da inovação.

O *design* é como estratégia de negócios para organizações colaborativas. Nessas organizações colaborativas, o sucesso e o fracasso estão relacionados à presença do *design*. Nesse contexto, o *design* deve ser percebido como uma estratégia que vai além do estilo, é indissociável da diferenciação, da competitividade e da sustentabilidade e precisa ser gerenciada.

Assim, de acordo com Lockwood (2009), o *design thinking* desafia o processo de gestão tradicional e os estilos de gestão; para sua utilização ele requer sistemas adaptativos e dinâmicos. Um dos objetivos-chave de quase todas as organizações são a inovação e a criação de significativo valor para seus *stakeholders* e consumidores.

Para isso, uma organização de sucesso inovadora do futuro deve utilizar-se dos princípios e métodos do *design thinking*.

Esta tese pretende utilizar as habilidades e ferramentas do *design thinking* no processo de gestão estratégica de *design*. O trabalho foca a etapa de divergência e transformação divergente do processo de *design*, na qual ocorre a produção do conhecimento. Para tanto será necessário, também, sobrepor as ferramentas da gestão do conhecimento a estas etapas, no intuito de criar um sistema de produção do conhecimento que possa auxiliar as organizações colaborativas a criar conhecimentos objetivos que evidencie a natureza cultural e origem das comunidades. O quadro abaixo começa a esboçar esta relação, ao relacionar a gestão estratégica de *design*, gestão do conhecimento e *design thinking*.

Quadro 16. Relação da gestão estratégica do *design*, gestão do conhecimento e *design thinking*

Etapas do pensamento do designer de Jones (1978)	Modelo de criação do conhecimento Nonaka e Takeuchi	Gestão Estratégica do Design	Habilidades do design thinker	Métodos de gestão do conhecimento	Ferramentas do designer Baseado em Martin,
DIVERGÊNCIA	Compartilhar o conhecimento tácito	<ul style="list-style-type: none"> Auditoria de design ou diagnóstico inicial Diagnosticar a situação da empresa, seus produtos e tecnologia em relação aos concorrentes: <ul style="list-style-type: none"> Definição dos os campos de atuação em termos de tecnologia, produtos e mercado. Definição dos pontos fortes, oportunidades e ameaças. Buscar de oportunidades para inovações de design. Definir a imagem requerida. Identificação das necessidades dos consumidores Briefing 	<ul style="list-style-type: none"> Interage com grupos sociais para sistematizar vivências sem julgamento Focado no futuro Empático Integrador (interdisciplinar) 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorm Brainwriting 635 Observação direta Narrativa Inicição Experimentação Video etnografia 	<ul style="list-style-type: none"> Observação Empatia
TRANSFORMAÇÃO DIVERGENTE	<ul style="list-style-type: none"> Criar conceitos Justificação dos conceitos 	<ul style="list-style-type: none"> Definir estratégia de design Geração de conceitos Definir responsabilidades e liderança atribuída ao design e sua contribuição para a cultura organizacional. Identificação de representações comitadas pela organização. Gestão de recursos (criação de conhecimento e a formação de designers 	<ul style="list-style-type: none"> Criatividade Colaborador Assumir risco Experimental (trabalha com 	<ul style="list-style-type: none"> Sintética Refeches e os provérbios Metáfora Storyboarding (narrativa) Visual thinking protótipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Imaginação
TRANSFORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Construção de protótipos 	<ul style="list-style-type: none"> Definição de elementos visuais. Desenvolvimento de identidade Definição de estratégias para a construção da imagem 	<ul style="list-style-type: none"> Visual thinking (se expressa de outra maneira que só com palavras) 	<ul style="list-style-type: none"> Protótipos Cenários Butterfly test 	<ul style="list-style-type: none"> configuração
CONVERGÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> Nivelamento do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação Transformação em procedimentos Aprendizagem e re-inovação 	<ul style="list-style-type: none"> Constroem colaborativamente Experimental Criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> Cenários Storyboarding (narrativa) Visual thinking 	

Segundo Clark e Smith (2009), extrair vantagem do *design thinking* pode ajudar as organizações a concretizar suas intenções por meio da clarificação de seus objetivos, compreensão profunda de seus consumidores, tornando os grupos internos alinhados com a estratégia da empresa para entregar os resultados.

Para que isso ocorra, a gestão estratégica do *design* deve utilizar as habilidades do *design thinker* demonstradas no quadro 16, acima.

As primeiras habilidades a serem utilizadas são as que vão auxiliar na divergência, entendida como integração, interação, empatia e foco no futuro. O *design* como ferramenta de integração acontece, segundo Mozota (2003), quando o *designer* integra requisitos do cliente. A informação levantada pelo gestor, os princípios do *design* e as informações sobre exigências do cliente identificadas *in loco* pelo designer geram um novo modelo de *design*. Portanto, o “*design* é valorado porque, por meio de seu *outputs* (*sketches, roughs, mock ups* e protótipos), ele concretiza a informação do cliente e facilita a participação de todos os níveis da companhia na criação de um mercado orientado pela cultura” (MOZOTA, 2003, p.123). Portanto, nesse momento, o *designer* trabalha com o compartilhamento de conhecimento tácito, explícito, objetivo e implícito, trabalhando também na etapa de produção do conhecimento da nova gestão do conhecimento, na qual o *designer* adquire conhecimento, formula postulados, avalia-os e os codifica.

A cultura organizacional é uma visível demonstração da identidade de uma organização. De acordo com Mozota (2003, p.153), “cultura é um conjunto de representações, símbolos, valores e crenças compartilhados por um grupo humano que constitui a instituição”. Para convertê-los em gráfico, o *designer* deve ter o conhecimento implícito e tácito declarado nesta cultura, para depois codificá-lo em elementos gráficos. Portanto, o elo entre *design* identidade, e cultura é incorporado nos símbolos visuais (gráfico e espacial). Observa-se, nesse contexto, a importância do uso de métodos de conversão do conhecimento como o modelo SECI de Nonaka e Takeuchi (ver pg.76), sendo, portanto, fundamental o uso das ferramentas de extração e conversão do conhecimento para a integração da organização com o seu consumidor.

O Gestor de *design* deve elaborar um processo de *design* que construa rotinas capazes de agir como: uma ferramenta integradora; e como enriquecedor de ferramentas de inovação, no intuito de transformar o processo de *design* em um processo de informação dinâmico, contínuo e interativo.

Na segunda rotina, surge a habilidade do *designer* em focar-se no

futuro, a fim de levar a organização à inovação. Para que essa rotina se concretize, devem ser tomados dois caminhos críticos pelo *design* no intuito de construir valor de inovação:

- Criar um produto melhor: A dimensão conceitual de inovação em design, inovação radical e design.
- Melhorar o processo de inovação, coordenando-o por meio do design em três níveis: tempo de marketing, inovação da equipe de projeto e inovação como um processo de aprendizado.

Nesse contexto, o *designer* é um inovador que vai a campo, observa, questiona e ouve o mundo que o rodeia. Isso significa que o primeiro valor do *design* é o desenvolvimento de ideias que depois se tornarão conceitos. Nesse momento entra outra habilidade do *design thinker*, a de ser empático. Para Brown (2009, p.50), ser empático é empenhar-se em ver o mundo através dos olhos dos outros, compreender o mundo através de suas experiências e sentir o mundo por meio de suas emoções”. O designer possui a habilidade não só de observar o indivíduo em seu *habitat* e aprender a partir disso, mas de sentir por meio das emoções dos outros.

De acordo com Mozota (2003), as fontes socioculturais da ideia de *design* são muito originais e valiosas no que concerne à inovação. A autora cita Tom Kelley, da IDEO²⁷, afirmando

Designers são peritos em utilizar o poder da observação. Observação tem o poder de inspirar e informar. Em minha experiência a melhor fonte de opinião para observações orientadas à inovação é a comunidade do *design*. (apud MOZOTA, 2003, p.116).

Portanto, a inovação pode depender do conhecimento tácito do *design*, que está acostumado a observar e prospectar diversas possibilidades de solução. Conhecimentos tácitos não podem ser codificados. São transmitidos por imitação e experiência.

A interação é importante para a transmissão do conhecimento tácito do *design*, o qual está centrado no *design thinking*. O *designer* não trabalha sozinho: mesmo sentado sozinho em seu estúdio, realiza meditações entre forma e função. Num grupo, no qual existe uma propriedade coletiva da ideia, o *designer* trabalha de forma interdisciplinar. Novas idéias surgirão na colaboração e interações entre

²⁷ IDEO is a *design* and innovation consultancy based in Palo Alto, California, United States

o grupo, portanto, esta habilidade integradora do *designer* é essencial para uma organização inovadora.

O *design* traz conhecimentos para diferentes estágios do desenvolvimento de novos produtos no que diz respeito à mudança de processo, criatividade e dinâmica de grupo de trabalho. Nesse contexto, somente com a interação de todos os envolvidos no processo é que o *designer* consegue transmitir o seu conhecimento tácito.

o *design* não considera conhecimento a transferência de informação (conhecimento como matéria); ele tem uma nova visão do conhecimento como um processo de construção colaborativa de senso comum (conhecimento como ferramenta). O objetivo, é, então aprender enquanto fazendo (aprendizado cognitivo), para fornecer um contexto para conversação e para a construção social do conhecimento (MOZOTA, 2003, p.160).

Observa-se que ligada à integração está a colaboração que surge na transformação divergente, na qual ocorre a conversão do conhecimento. Outras habilidades do *design thinker*, também necessárias nesta etapa do pensamento do *designer*, são: a habilidade de ser criativo; a de assumir risco; o de ser colaborativo; e a de trabalhar com a diferenciação.

A colaboração acontece quando a fronteira entre a organização e os indivíduos fica nebulosa, aumentando, assim, o nível de colaboração entre criador e consumidor. Os indivíduos, ao invés de se rotularem como consumidores, clientes ou usuários, podem começar a pensar em si próprios como participantes ativos do processo de criação. É função do gestor de *design*, apoiado nas habilidades do *designer*, quebrar este paradigma. Segundo Brown (2009), existem evidências que estratégias inovativas pretendem aumentar a colaboração entre criador e consumidor.

A criatividade é também uma fonte de inovação, e esta, segundo Chohan (2008), surge com a inter-relação de motivação, habilidades e especialização, base do *design thinking*.

- a motivação é manifestada de duas maneiras: interna (influenciada pela cultura e satisfação) e externa (determinada por fatores ambientais). A interna por meio da cultura é carregada de conhecimento subjetivo e implícito.

- a habilidade do pensamento criativo é auxiliada pelas ferramentas e processos de design, as quais, na sua essência, são conhecimentos objetivos e explícitos; e

- a especialização é essencialmente conhecimento dirigido por um fluxo de informação, sua disponibilidade e gerenciamento. Estes são os conhecimentos tácito e explícito do indivíduo.

Chas Martin (*apud* Chohan, 2008) afirma que a “visão de longo alcance do *design thinking* é algo que não pode ser ensinado, mas pode se envolver da cultura, que respeita e permite às pessoas assumirem riscos, cometerem erros, e irem até os limites das expectativas”. A habilidade do designer de assumir risco auxilia a organização a adotar posturas inovadoras.

Na etapa da transformação, as habilidades do *designer* tornam-se essenciais. A habilidade de ser *visual thinker*, conseguir se expressar de outras maneiras que não por escrito, facilita a interação entre o detentor do conhecimento e o *designer*. Quando *designers* gravam suas observações e ideias visualmente, olha para o problema diferentemente, de maneira abrangente, facilitando a inovação. A conversão de ideias em *sketchs*, mapas mentais, protótipos físicos ou não-físicos, cenários, entre outros, auxilia a interação entre os membros de um grupo, e entre a organização e seus consumidores. Segundo Brown (2009), se uma ideia migra através da organização, ocorrem constantes permutas, combinações e mutações, o que, provavelmente, auxilia no florescimento dessa ideia. O compartilhar do conhecimento apoia a inspiração que, por sua vez, faz a diferença na organização.

O processo de *design* é fundamentalmente uma atividade exploratória; portanto, a habilidade experimental do *designer* é fundamental para o processo de gestão do *design*. Indivíduos, grupos e organizações que têm dominado a matriz mental do *design thinking* compartilham a atitude básica de experimentação. *Designers* “são abertos a novas possibilidades, alerta a novas direções, e sempre desejando propor novas soluções” (BROWN, 2009, p.71). É essa atitude de experimentação do novo que leva a diferenciação. Considerando que a abertura à experimentação é a seiva de qualquer organização criativa, a prototipagem, e a necessidade de seguir em frente e tentar alguma coisa construindo isso, são a melhor evidência de experimentação.

No entanto, a experimentação não deve ocorrer somente no final do processo, mas sim durante. David Keller (*apud* BROWN, 2009, p.89) chama isso de “pensar com suas mãos”.

Portanto, unir o *design thinking* com a gestão do *design* é centrar na inovação e transformar negócios que são focados em pessoas. Envolve a descoberta de necessidades e oportunidades insatisfeitas, bem como a criação de novas visões e cenários alternativos que possam

orientar a organização ao redor dos indivíduos servidos por ela. A gestão estratégica do *design*, com esta abordagem, deixa de estar preocupado, somente em gerenciar e liderar organizações de *design*, processos e resultados, e passa a se preocupar com o início impreciso do processo de *design*, auxiliando a reinvenção das organizações.

Segundo Chohan (2008), *designers* sabem como fazer coisas a partir do conhecimento tácito que possuem. O conhecimento tácito e explícito existe no ato de *design* e desenvolvimento, e pode ser utilizado por meio de ferramentas, processos, habilidades e métodos que são particulares do *design*. O conhecimento desempenha a maior parte de sua função em alimentar e informar o processo de *design*, portanto, é necessário o uso de técnicas de extração e conversão do conhecimento.

A figura 22, abaixo, faz a relação do pensamento do *designer* com as etapas da nova gestão do conhecimento no intuito de reforçar a relação entre as áreas.

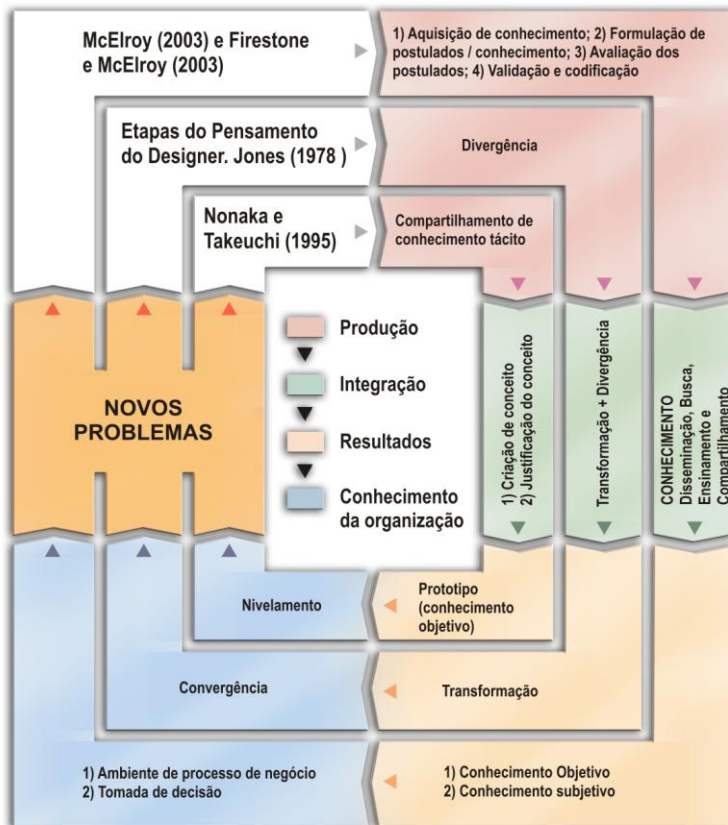


Figura 21. Quadro comparativo entre a 1ª e 2ª geração de gestão do conhecimento com o pensamento do *designer*.

Fonte: baseado em NONAKA e TAKEUCHI (1995); FIRESTONE e MCELROY (2003); MCELROY (2003); e JONES (1978).

Observando-se a figura acima, pode-se verificar que o pensamento do *designer*, a partir do qual são construídas as etapas do processo de *design* e da gestão de *design*, contempla fases semelhantes às da gestão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e da nova gestão do conhecimento de McElroy (2003). Portanto, pode-se dizer que a gestão de *design* é também um processo de gestão do conhecimento e que suas atividades são impregnadas de conhecimento.

Este trabalho focará a etapa da produção do conhecimento, trazendo para dentro da gestão estratégica de *design* as ferramentas

utilizadas para a conversão e avaliação do conhecimento, considerando os conhecimentos objetivo (artefatos), implícito (culturais), tácito (intuitivos) e explícito (teorias), sendo portanto, utilizada nesta tese a nova gestão do conhecimento. Convém destacar que a produção do conhecimento está alinhada com as etapas de divergência e transformação divergente do pensamento do *designer*.

Considerando-se que a visão da gestão do conhecimento concentra-se no conhecimento como recurso para o sucesso de organizações colaborativas, a agregação das técnicas desta no processo de gestão estratégica de *design* pode ampliar as possibilidades de sucesso das organizações nos mercados.

De acordo com Mozota (2003), a gestão de *design* surge nesse contexto com a função de supervisionar o processo de aprendizado, o qual gera cenários para a ação, renovando ambos os produtos e a organização. Para tanto, a partir da utilização das técnicas da gestão do conhecimento, o *designer* pode melhorar a entrada de conhecimento na criação de produtos e, por meio deste, evidenciar os ativos intangíveis da organização. O gestor de *design* pode também auxiliar na circulação do conhecimento pela organização, por meio do efeito de alavanca em outros conhecimentos ou pela transformação dos conhecimentos tácitos, implícitos e explícitos da organização em capital social. Por último, o profissional de *design* auxilia na visibilidade do conhecimento organizacional por meio do uso sistemático do *design*, em toda decisão gerencial, ou pelo desenvolvimento de protótipos.

A partir do exposto, pode-se afirmar que o *design* é para uma organização tanto um novo conhecimento, como um produtor de novos conhecimentos; portanto, a correta gestão de design é fundamental para o sucesso das organizações. Para que isso ocorra, parece ser evidente a necessidade do uso das técnicas de gestão do conhecimento para a conversão e codificação dos conhecimentos na construção do conhecimento organizacional, bem como para apoiar esse processo nas habilidades do *designer*, para depois utilizá-lo na criação de conhecimento objetivo, que reforce a natureza conceitual e a origem de organizações colaborativas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA APLICADA

3.1 MODELO CONCEITUAL DA TESE

Mesmo a pesquisa qualitativa deve ser planejada. Segundo Miles e Huberman (1994), os pesquisadores qualitativos focam questões de estudos, como: o caso a ser estudado; os dados a serem coletados; e como estes serão gerenciados e analisados.

Os processos sociais são complexos e relativos, elusivos ou até exóticos para serem abordados com um modelo conceitual explícito ou instrumentos padrões. A estrutura flexível é preferível, emergente com abordagem indutivamente enraizada na coleta de dados. O modelo conceitual deve emergir do campo durante o andamento do estudo.

No início de uma pesquisa têm-se idéia de que parte do fenômeno não é bem compreendido e sabe-se onde buscar; em que cenário, e entre quais atores. Apesar de ter-se idéia de como coletar as informações, no campo tem-se de possuir pelo menos um modelo conceitual rudimentar, um conjunto de questões gerais de pesquisa, alguma noção sobre amostragem e algum dispositivo inicial de coleta de dado.

O modelo é, na sua maioria, um catálogo visual de papéis sociais a serem estudados; em cada um deles demonstra-se onde as pessoas trabalham e o que fazem. Na realização do modelo conceitual acontece a categorização que é uma representação mental. Esta surge por meio de metáfora, para fazer entender como as pessoas constroem e utilizam as **representações simbólicas**, que são denominadas também de sistema de classificação (LEFRANÇOIS, 2008).

O modelo conceitual da tese é representado por meio de um mapa conceitual, no qual são determinadas as categorias²⁸ e as inter-relações entre estas.

O modelo conceitual aqui apresentado, representa a extração dos conhecimentos implícito, tácito, explícito e objetivo de organizações colaborativas, e a conversão destes, na produção do conhecimento organizacional, para depois integrar e combinar com o conhecimento tácito e explícito do *designer* na produção de conhecimento objetivo.

O modelo é representado em duas camadas. Na camada inferior

²⁸ São denominações que se colocam em recipientes intelectuais que armazenam a representação de eventos e comportamentos (MILES e HUBERMAN, 1994).

são representados os eventos que ocorrem na produção do conhecimento, e na camada superior são representados os agentes, que participam de cada evento, e seus comportamentos diante do conhecimento.

O modelo se inicia com a demanda, e o agente de inovação é o indivíduo que evidencia essa demanda, sendo fundamental identificar quem é esse indivíduo e quais são suas habilidades.

Na camada inferior (figura 22) está representada a produção do conhecimento permeado do pensamento do *designer*, que inicia seu trabalho pela divergência, para ampliar os limites da visão sobre o problema em questão, dando-se a divergência por meio do pensamento racional e pelo uso das habilidades do *designer*. Estas ações têm como objetivo extrair: os conhecimentos explícitos, armazenados em repositórios físicos; os conhecimentos objetivos armazenados em artefatos já produzidos; e os conhecimentos tácito e implícito, por meio da observação das pessoas que se realizam as tarefas nos ambientes sociais e culturais.



Figura 22. Modelo conceitual de tese inferior divergência

Na camada superior (figura 24) estão representados os atores que participam da extração do conhecimento, que são os detentores do conhecimento como repositórios estratégicos; operacional e cultural, os quais possuem habilidades e conhecimentos específicos para exercerem essa função. O agente de *design* é o ator responsável pela extração do conhecimento que, nessa ação, utiliza suas habilidades para adquirir informação e aprender com os repositórios.

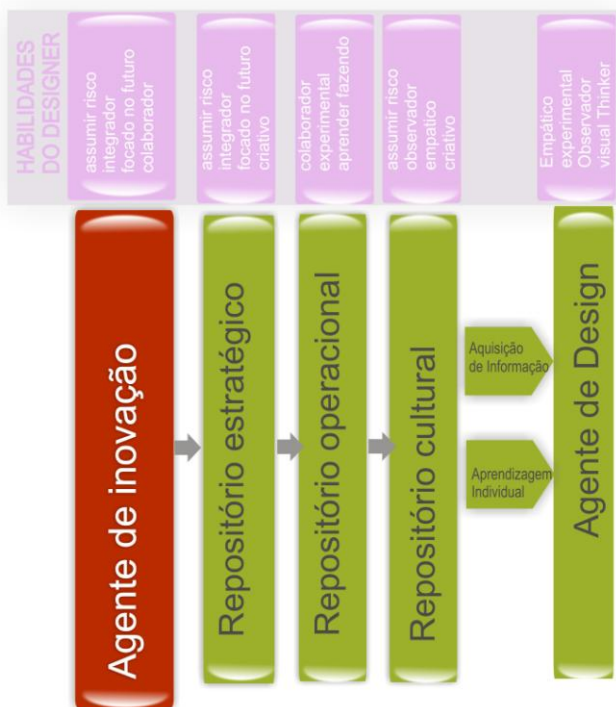


Figura 23. Modelo conceitual de tese superior divergência

Na fase posterior, na camada inferior, demonstrado em azul na figura 25, ocorre a etapa de conversão dos conhecimentos. Esta ocorre no pensamento de transformação divergente do *designer*, quando será codificado o conhecimento organizacional pela criação, justificação e avaliação de conceitos. Dessa forma, caracteriza-se a natureza conceitual da comunidade colaborativa, explicitando-se o conhecimento organizacional.

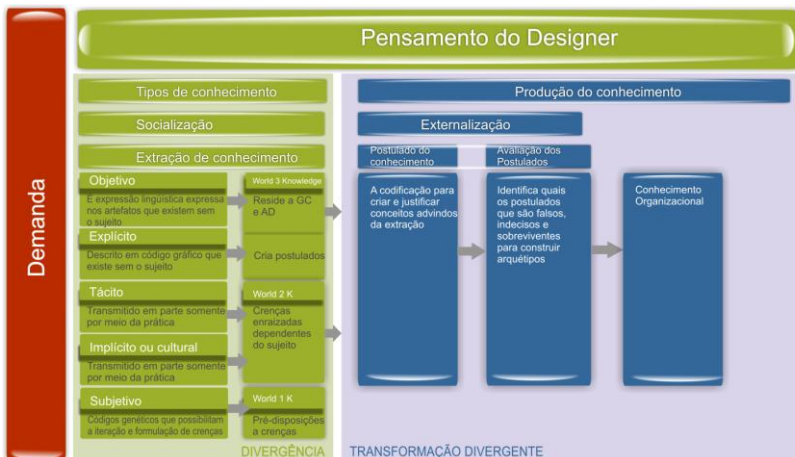


Figura 24. Modelo conceitual de tese inferior transformação divergente

Durante esse pensamento, representada na camada superior, o agente de *design*, com o agente de inovação e o repositório estratégico, operacional e cultural são os atores ativos no processo de conversão do conhecimento. O agente de *design*, por meio de seus conhecimentos explícitos e tácitos, utiliza suas habilidades para sintetizar os conhecimentos extraídos e codificá-los, gerando postulados do conhecimento (conceitos). O agente de inovação e os repositórios estratégico, operacional e cultural identificam os postulados verdadeiros e, juntamente com o agente de *design*, definem o conhecimento organizacional (conceito), demonstrado na figura abaixo.

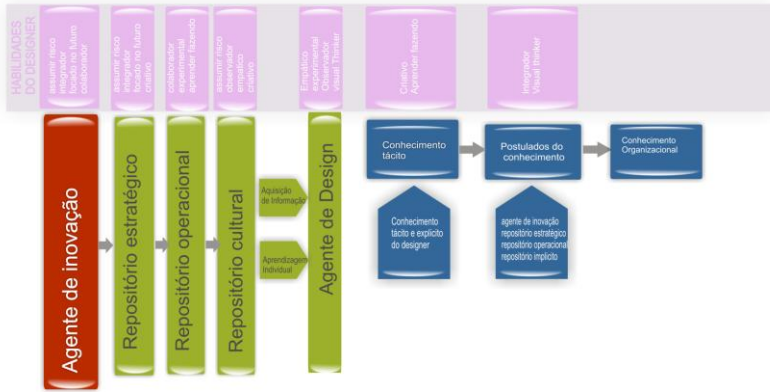


Figura 25. Modelo conceitual de tese superior transformação divergente

Após esta fase, inicia-se a fase de transformação, representada na camada inferior (figura 27), na qual o agente de *design* irá combinar e integrar o conhecimento organizacional com o seu conhecimento tácito e explícito, no intuito de gerar o conhecimento objetivo, que evidencia a natureza conceitual e a procedência da organização.

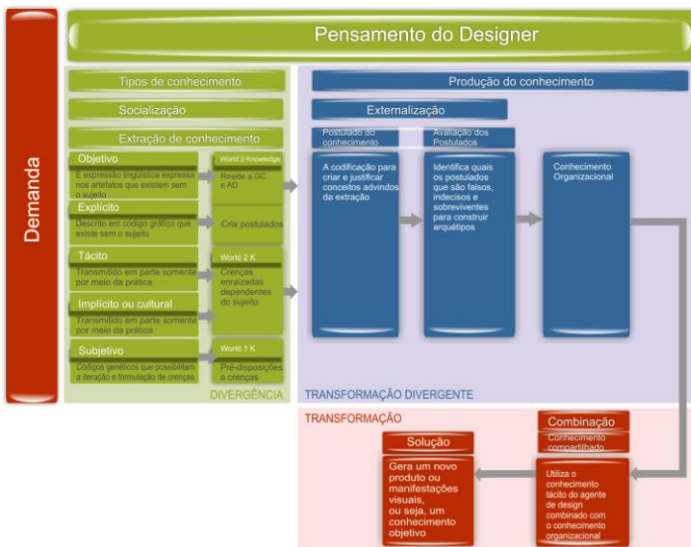


Figura 26. Modelo conceitual de tese inferior transformação

Nessa etapa, o único ator ativo é o agente de *design*, (representado na camada superior) que, por meio de seu conhecimento explícito e tácito, converte o conhecimento organizacional (conceito) em conhecimento objetivo. Nessa ação o agente de *design* utiliza suas habilidades de: *visual thinker*, experimental e criativa, para converter o conceito em conhecimento objetivo (um artefato ou uma manifestação gráfica) em algo inovador e impregnado do conhecimento organizacional das organizações colaborativas como demonstrado na figura 27.

Na ultima etapa, representada na camada inferior (em azul escuro), ocorre a convergência, na geração de especificações e estratégias que serão entregues e absorvidas pelas organizações colaborativas para auxilia-la na construção da imagem percebida pelo consumidor e para que a organização possa por meio de seu aprendizado retro-alimentar o sistema. As figuras 28 e 29 demonstram o modelo conceitual de tese na sua integra.

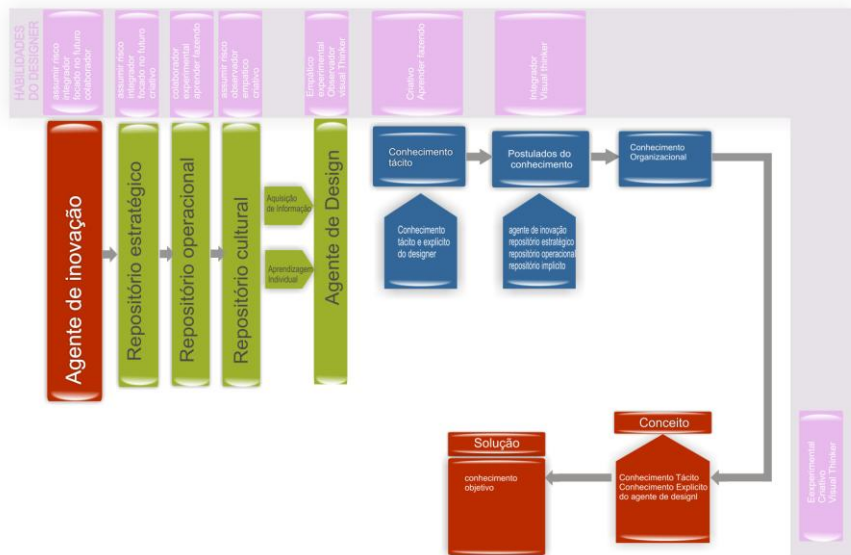


Figura 27. Modelo conceitual de tese superior transformação

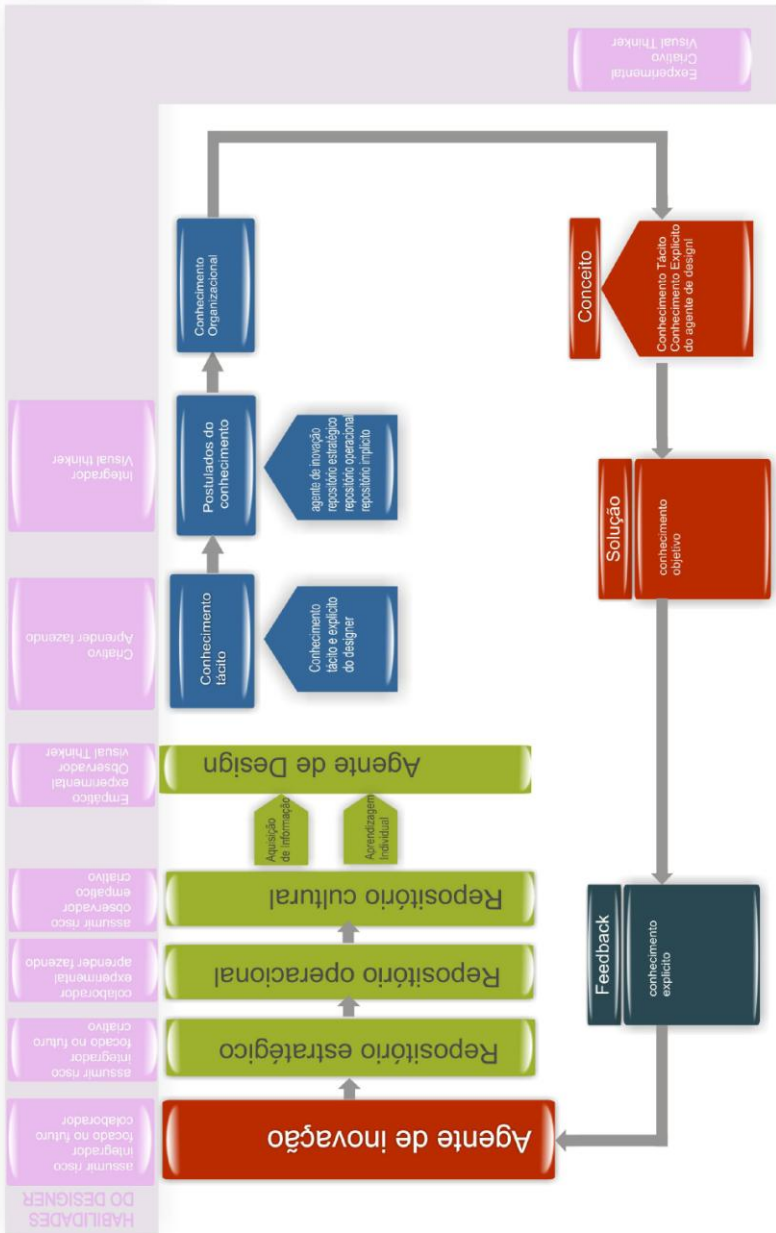


Figura 28. Modelo conceitual da tese superior

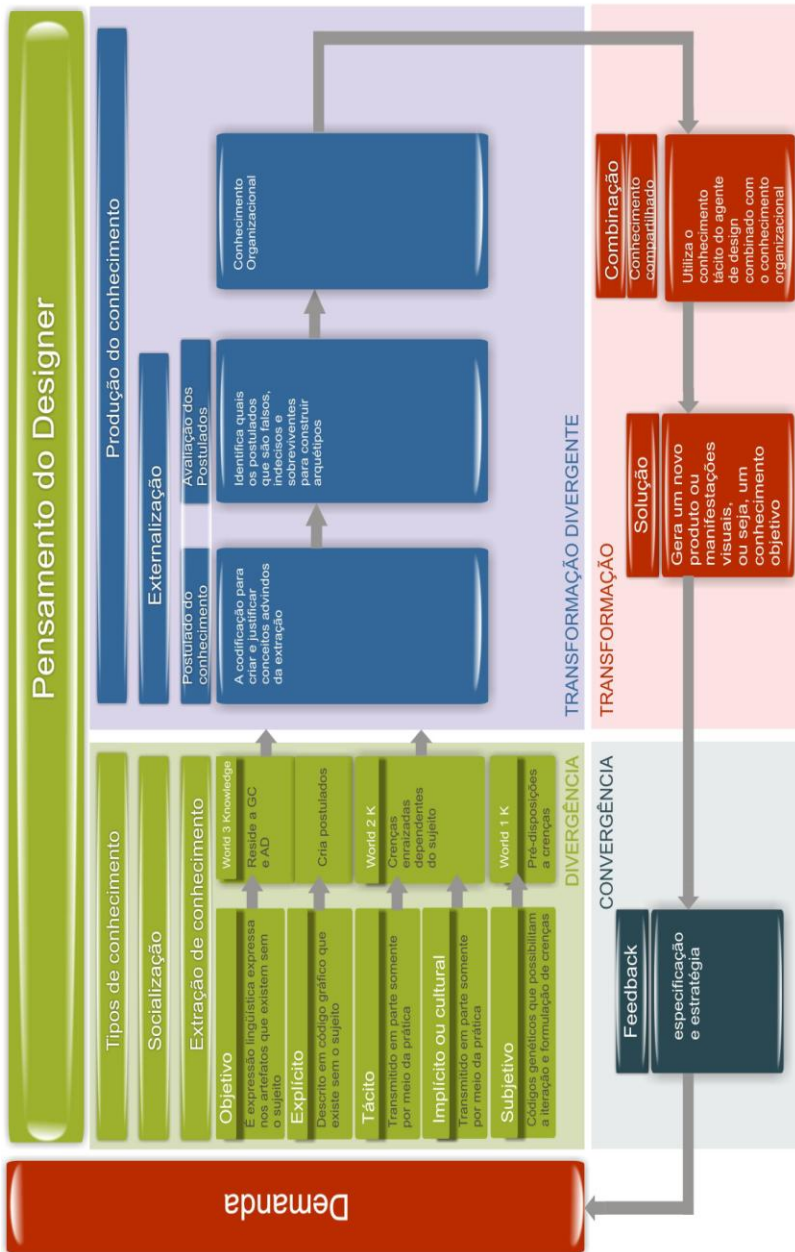


Figura 29. Modelo conceitual da tese

3.2 PROCEDIMENTO GERAL DA PESQUISA APLICADA

O procedimento para a pesquisa consiste nas etapas a serem realizadas na pesquisa aplicada. O procedimento demonstrado na figura a seguir considera as atividades interativas e contínuas da abordagem mista de Miles e Huberman (1994).

A natureza da pesquisa aplicada é exploratória e flexível que segundo Mattar (1996, p.18) “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Segundo o mesmo autor, a pesquisa exploratória é adequada aos primeiros estágios da pesquisa quando sua utilização permite ao pesquisador tomar conhecimento sobre o assunto.

Iniciando-se pela identificação das realidades empíricas a serem estudadas. Para tanto é necessário definir os parâmetros de seleção. Na pesquisa aplicada em questão as organizações devem ser colaborativas e familiares, possuir uma cultura enraizada e a filosofia teirorrista e devem ter passado pelo processo de inovação na transição de vinho de mesa para vinho fino.

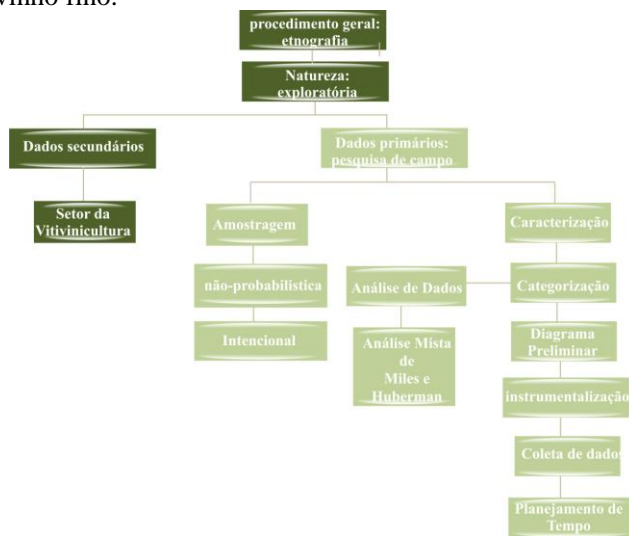


Figura 30. Procedimento geral da pesquisa aplicada

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 sobre o setor do pesquisador.

3.2.1 Vitivinicultura

A escolha pela vitivinicultura foi feita pelas suas características históricas, portanto deve-se entender como se deu a evolução histórica desse setor.

Vitivinicultura, segundo Houaiss e Villar (2001, p.2874), é a “atividade que envolve o cultivo das vinhas e o fabrico de vinho”. O setor se iniciou de maneira acidental. Segundo Dalcin (2008), inicialmente o homem espremia as uvas para beber o seu suco; percebeu depois que as uvas armazenadas durante algum tempo fermentavam e ao beber o suco fermentado experimentava sensações “divinas” inexplicáveis.

O vinho é feito a partir dos frutos da videira que de acordo com Houaiss e Villar (2001, p.2858), é a “designação comum às espécies e aos numerosos cultivares e variedades do gênero *Vitis*, da família das Vitáceas, cultivados desde a antiguidade por seus frutos, as uvas”. A “quantidade de videiras plantadas num terreno” é a vinha.

Para Varela, a antiguidade do vinho baseia-se nas características naturais da uva. A uva é uma fruta sumarenta e cheia de açúcares, a única fruta que tem uma tendência natural à fermentação. Uma vez espremida, seu sumo logo entra em contato com as leveduras que, presentes em estado selvagem na casca, farão o processo de fermentação, gerando o álcool. Isso permitiu que o homem logo descobrisse a bebida. Vinificações acidentais devem ter sido comuns em todos os lugares onde uva selvagem e povoamentos humanos se encontrassem.

Watson (*apud*. Dalcin, 2008 p.28), “após descobrir a parreira gostou tanto dela que relutou em deixar que outros animais comessem seus frutos antes dele e ficou por perto, para esperar a colheita”. O cultivo da videira foi em parte responsável pela sedentarização do homem, por sua vez, “o álcool se desenvolveu como parte essencial do complexo agrícola. Seus efeitos agradavam aos fazendeiros que o bebiam” (DALCIN, 2008, p.28)

Segundo Varela, as primeiras vinhas foram provavelmente plantadas onde hoje se localiza a junção entre Turquia, Armênia e Geórgia e datam de aproximadamente 7 mil anos atrás. Essas vinhas eram do tipo “*Vitis Vinifera* da família vitáceas, provavelmente derivada de uma subespécie silvestre nativa do Mediterrâneo, de folhas alternas,

munidas de gavinhas, flores aromáticas esverdeadas e frutos bacáceos comestíveis, ricos em açúcar, que fermentados dão o vinho” (Houaiss, 2001, p.2858).

Os egípcios foram os primeiros povos que deram importância à identificação da origem do vinho, a seu produtor e a sua qualidade. De acordo com El Dorry, para os egípcios o vinho era considerado sagrado e elaborado pelo sacerdote e bebido pela família real do faraó. Existiam dois tipos de vinhedo, um para vinhos domésticos e outro para fúnebres. Essa civilização atribuía o vinho a uma divindade, o deus Osíris – deus da vida após a morte, responsável também pelo ciclo de vida das plantas. No Egito foi conferido *status* ao vinho, por ser uma bebida de sacerdotes e faraós (os servos bebiam cerveja).



Figura 31. Egípcios e suas videiras

Fonte: EL-DORRY

O vinho se incorporou à civilização ocidental de maneira muito profunda, mais do que em outras culturas. Isso é devido à importância ritual que os gregos e, depois deles, os romanos deram à bebida.

Segundo Dalcin (2008), quando o vinho chegou à Grécia, os gregos adotaram Dionísio como Deus do vinho, pela sua forte relação com a imortalidade simbólica, e por trazer o significado de renascimento, retorno à vida. Segundo historiadores, a civilização nasceu quando Dionísio tornou o vinho conhecido entre os homens, por ser relacionado com a amizade e com diálogos inteligentes. Foi exaltado como bebida dos intelectuais de sucesso.

Figura 32. Deus Dionísio – Deus do Vinho



Fonte: DALCIN (2008, p.37)

Quando Roma, em meados do século I a. C, tornou-se a herdeira de todo o mundo grego, Baco sucedeu Dionísio. Segundo Brunel (1997, p.234), Baco "é um deus ploutodotes (doador de riquezas), dá vigor e crescimento às plantas" em especial à videira. Foi adorado em festas frenéticas impregnadas de libertinagem e intoxicação, chamadas de bacanais.

Os romanos conseguiram produzir um dos vinhos mais famosos: o Opiminiano de Falerno, ele foi conservado envelhecido em cânforas de barro e consumido 125 anos depois. Nessa época, os vinhos começam a ser estocados em barris de madeira e guardados em adegas. Em 171 a.C., os romanos deixaram de se alimentar de mingau de cereais e pão caseiro e passaram a comprar pão, e este passou a ser acompanhado do vinho. A valorização do vinho evoluiu a ponto de se tornar o principal produto do

Império Romano.

Com a entrada dos romanos na Gália, o vinho foi-se espalhando por toda França. O vinho francês sempre foi considerado entre os melhores do mundo depois que Luís XIV se preocupou em decretar as primeiras leis de controle de qualidade e de garantia de procedência.

Segundo Dalcin (2008), foi justamente essa importância dada ao vinho o fator responsável por sua melhoria e expansão. Caído o Império Romano e iniciada a Idade Média, a Igreja conseguiu preservar a cultura da vinha, ameaçada, como outras atividades sedentárias, pelas invasões bárbaras de então, e o vinho assume importante papel nos cultos religiosos da igreja Católica. São os monges que vão distinguir as melhores cepas de uva para obter o melhor vinho. Eles criaram técnicas de poda e cercaram os melhores vinhedos. Com o estabelecimento da paz, os mosteiros e as catedrais viam-se cercados de vinhedos e o comércio voltou a se aquecer. Surgiram as rotas do vinho, linhas de comércio para Londres ou Hansa. Para o homem medieval, o vinho era importante também como alimento, remédio contra o frio e antisséptico da medicina da época.

Segundo Dalcin (2008, p.34), “no séc. IV d.C O quando o imperador Constantino decreta o cristianismo como religião oficial do império romano, o vinho assume importante papel nos rituais e no cotidiano da vida religiosa da igreja católica (sic)”. Inicia-se a Idade Média, cessam os cultos pagãos e o vinho passa a ser produzido nos mosteiros.

A igreja católica, sendo um dos grandes poderes da época, investe recursos aprimora o cultivo e a produção do vinho, que desempenha importante papel na liturgia: Foi matéria escolhida por Cristo para transubstanciar-se em seu sangue: “este é o cálice do meu sangue”.

Por isso a Igreja passou a ser proprietária da maioria dos vinhedos da época que passaram a desenhar as propriedades dos mosteiros.

Segundo Mauricio Wiesenthal (*apud* Dalcin, 2008, p.35), “nessa época em que o fanatismo intelectual separava a saúde espiritual da saúde sensorial violavam-se honras, espoliavam-se bibliotecas e arrasavam-se campos; somente os mosteiros conservavam o velho patrimônio da cultura. Por isso a vinha e o vinho, como símbolo eterno da paz, refugiaram-se aos pés dos conventos, onde encontraram a atenção cultural que exigiu, o difícil cultivo da vinha”

Deve-se aos mosteiros a preservação da tradição e da cultura do vinho. Durante a Idade Média os principais responsáveis pelo cultivo do vinho por toda a Europa foram os monges beneditinos.

No século XIV, o comércio do vinho era intenso. As exportações

de Bordeaux eram tão importantes que só seriam superadas em 1979. Apenas por volta do século XVII surge uma nova perspectiva para o vinho: a experiência estética. Era o advento de uma classe social com dinheiro e ávida por sensações. Por essa época já eram conhecidas as técnicas para envelhecer e melhorar o vinho: era o início do vinho fino.

De acordo com Dalcin (2008), o processo de realização da vinificação²⁹ foi casualmente descoberto na França, em 1661, pelo monsenhor **Dom Perignon**. De novo, o importante papel da Igreja no desenvolvimento de novos processos de vinificação.

Inicia então o Renascimento, período em que foram criadas inúmeras produções artísticas, muitas das quais tiveram como inspiração o vinho e seus rituais, além de homenagens ao deus Baco (Dionísio).

Criou-se nessa época a cultura erudita e superior. Todas as manifestações artísticas da época, sempre acompanhadas do vinho, passaram a ocupar os locais mais nobres. O vinho, no Renascimento, transformou-se em símbolo de prosperidade, de prestígio e de civilização.

Segundo Dalcin (2001), o período moderno foi marcado pelo nascimento e desenvolvimento da enologia, quando o microbiólogo francês Louis Pasteur (1822-1895) identificou as células de levedura no processo de fermentação. Esta é uma das primeiras tecnologias de que se tem notícia.

Pasteur mostrou que a fermentação não era promovida por deuses, mas por células de levedura. Seus estudos mostraram que o processo de fermentação do vinho cessava com o calor, em seu microscópio identificou também a presença de bactérias, que só sobreviviam e proliferavam com a presença de oxigênio. Portanto, ele descobriu que, sem o contato com o ar, o vinho não azedava. Foi a partir desta constatação que o cientista desenvolveu o processo de ferver as garrafas arrolhadas em uma espécie de banho-maria, o qual levou o nome de pasteurização e é utilizado até hoje nas indústrias, sobretudo na conservação do leite.

A sistematização desses conhecimentos deu início aos estudos da bioquímica dos seres vivos. No contexto da tipologia dos vinhos, para cada tipo de vinho utiliza-se uma tecnologia de vinificação, um dos indicadores de suas propriedades e potencialidades.

Da Europa, através das expedições colonizadoras, as vinhas

²⁹“Conjunto de operações técnicas que garantem a transformação do vinho de uvas em vinho”. (Houaiss e Villar, 2001, p. 2865)

chegaram a outros continentes, aclimataram-se e passaram a fornecer bons vinhos nas Américas do Norte e do Sul. A uva foi trazida para a América por Cristovão Colombo, na sua segunda viagem às Antilhas e espalhou-se por todo continente.

3.2.2 O vinho no Brasil

Segundo Dalcin (2008), Portugal implantou a cultura de produção e comércio de vinhos, a exemplo dos demais países europeus. A vitivinicultura lusa absorveu dessa civilização técnicas, hábitos e costumes construídos pela relação do homem com o vinho.

Em 1500, ano do descobrimento, Lisboa era o maior centro de consumo e de distribuição de vinho do império.

Devido às longas viagens dos vinhos nos porões das embarcações, embalados pelo balanço dos mares e outras por situações da viagem, a melhoria na qualidade da bebida foi necessária e propiciada.

Segundo Cabral (2004), o vinho que viajava nas naus era estocado em pipas de madeira, geralmente produzidas a partir de castanho português. Assim, o vinho chega ao Brasil pela frota de Pedro Álvares Cabral.

“As naves lusas, ao transportarem o vinho, cumpriam, além da função de perpetuar hábitos da cultura portuguesa, a de implantar e disseminar em terras brasileiras os rituais da Igreja Católica Apostólica Romana”(DALCIN, 2008, p.42). Então como primeiro ato de posse, foi celebrada a missa, como demonstrado na figura 35 em uma pintura de Victor Meirelles de 1861, na nossa terra descoberta e como matéria indispensável, essencial mesma, o vinho não pode faltar.



Figura 33. A primeira missa no Brasil

Fonte: DALCIN (2008, p.42)

O início do plantio de videiras no Brasil, segundo Cabral (2004), se deu em 1532, quando Martin Afonso de Souza, em Portugal, organizou uma equipe de homens, exímios agricultores, para que introduzissem em solo brasileiro, no litoral paulista, as primeiras experiências de plantio das mais diversas culturas, entre elas as videiras. Brás Cubas, que havia recebido do rei uma sesmarias, após plantar as primeiras vinhas³⁰, tornou-se precursor da viticultura no Brasil.

Em razão das condições climáticas e solos não-favoráveis, a vitivinicultura do litoral paulista não obteve êxito. Insistente em seus propósitos, Brás Cubas procurou solos mais adequados, plantou videiras na região do Tatuapé que, em 1551, deram origem à elaboração do primeiro vinho brasileiro.

A presença dos holandeses (1630 a 1654) auxiliou na introdução de vinhedos em Pernambuco e na Bahia.

Com a chegada dos jesuítas, em 1549, e a necessidade do vinho para as celebrações, continuou-se a plantação de videiras e a produção do vinho, item fundamental das listas de produtos solicitados a Portugal.

Segundo Dalcin (2008), o vinho tratado como símbolo da

³⁰ “Terreno plantado de videiras.”(Houaiss e Villas, 2001, p.3864).

cristandade despertou interesse de quem dele se aproximava. Desde os primórdios foi exaltado como símbolo sagrado de riqueza, de prestígio e de saúde.

Os jesuítas enfatizaram e disseminaram o vínculo entre vinho e religião, entre vinho e civilização. Transformou-se desde então em moeda forte, em produto de luxo, ostentado como símbolo de poder.

O respeito pelo vinho também vinha de sua propriedade e capacidade de cura, pois, desde as primeiras civilizações, ele representava eficiente remédio contra várias doenças.

A partir de 1570, em Pernambuco, o vinho passou a ter papel importante nas celebrações sociais mais sofisticadas e representativas.

Enquanto isso, na região sul, os bandeirantes desenhavam rotas no território brasileiro em busca de escravos e riquezas. Esses mocinhos-vilões tiveram uma relação muito íntima com o comércio e consumo de vinho. Por meio de seus inventários particulares, é possível, hoje, conhecer os valores atribuídos aos vinhos e aos objetos de degustação – entre eles o *taste-vin*, denominado pelos paulistas de tamboladeira.

De acordo com Cabral (2004), a presença da tamboladeira denunciou a existência de uma confraria báquica, pois este objeto é de uso de confrades bebedores de vinho. A tamboladeira, geralmente de vidro, estanho, prata ou ouro, aparece na maioria dos inventários dos bandeirantes e em grandes quantidades.

Dalcin (2008), afirma também que os portugueses não trouxeram apenas o vinho em sua bagagem cultural, mas também seus rituais de celebração. Introduziram em terras brasileiras suas tradicionais festas em homenagem ao deus do vinho.

Tudo começou nas comemorações das vitórias de Portugal sobre a Holanda na consagrada Guerra de Guararapes. Foi no contexto dessas vitórias, 1648 e 1649, que surgiu a devoção a Nossa Senhora dos Prazeres ou também conhecida como Nossa Senhora das Vitórias. A crença na fé de que foi a proteção divina que propiciou as vitórias povoou o imaginário popular, e ao mesmo tempo o inconsciente coletivo revitalizou os hábitos festivos do mundo pagão em homenagem ao vinho. A festa do deus Baco, ligada à celebração da Páscoa, era um ritual com banquete, procissão, cânticos, encenações e muita alegria. Após muitas tentativas mal-sucedidas das autoridades eclesiásticas, o governo expediu uma poderosa força de infantaria e cavalaria que pôs fim às celebrações em honra ao deus do vinho.

Com a descoberta do ouro, o Brasil iniciou um novo ciclo econômico que fez com que a atividade agrícola fosse abandonada, permanecendo adormecida por quase um século.

A exploração do ouro fez a Coroa despertar para organizações de arrecadação de tributos e da vida social da colônia.

Segundo Cabral (2004), a corrida do ouro inflacionou o mercado de produtos, principalmente os de luxo, entre os quais o vinho. Logo, houve uma intensa troca de vinho por ouro. “O vinho encontrava-se em uma situação muito delicada, pois era considerado essencial para vida e, portanto, capaz de levar portugueses e brasileiros a fazer tudo para adquiri-lo, mesmo a custo de uma dupla traição: de seus pares e a da Coroa” (CABRAL, 2004, p.52). Neste reinado as igrejas, sempre próximas do poder econômico, valeram-se do ouro para dar requinte as suas decorações e objetos sacros.

De acordo com Dalcin (2008, p.46), “neste período a estagnação da vitivinicultura ficava cada vez mais evidente e o vinho cada vez mais raro”. Além da mineração, uma outra causa foi que, visando os interesses da coroa lusa, em 1785, D. Maria I expediu um alvará proibindo o cultivo e a elaboração do vinho no Brasil, a favor do vinho português.

Segundo Dalcin (2008), com a vinda da família real portuguesa ao Brasil, veio também uma grande quantidade de conhecimentos, que foram disseminados primeiramente pelo Rio de Janeiro e depois pelos demais centros urbanos, como Salvador, Recife, Vila Rica e etc.

A vinda de João VI ao Brasil ocasionou um grande desenvolvimento ao país. As primeiras ações significativas aconteceram ainda em sua estada em Salvador, como a criação das primeiras escolas e a abertura dos portos, facilitando as relações comerciais entre as nações amigas.

Com a chegada da família real, novos hábitos foram introduzidos entre os habitantes da região do Rio de Janeiro. Essa nova maneira de viver teve como destaque o vinho, que foi incorporado às refeições e celebrações.

A vida social brasileira começou a se movimentar com a abertura de salões para reuniões regadas a vinho e a novas roupagens.

Enquanto o Rio de Janeiro adaptava-se aos novos modos, São Paulo, berço da vitivinicultura foi esquecida. Porém, com a criação da Faculdade de Direito do Vale do São Francisco, em 1827, a vida social paulista renasceu e se sofisticava com a chegada dos jovens estudantes à cidade.

Com a decadência da mineração, a agricultura renasceu e a viticultura cedeu mais uma vez espaço para a cultura da cana e do café, pois estas geravam lucros com maior rapidez. No século XIX, segundo Cabral (2004), apesar do lucro com outras culturas, o estado de São

Paulo retomam o plantio das videiras e a produção do vinho, porém sem expressão comercial.

Posteriormente, outros estados tentaram obter uma produção com as características necessárias para um vinho de boa qualidade. Segundo Protas, Camargo e Melo (2002), o cultivo de uva expandiu-se para outras regiões do sul e sudeste do país, sempre em zonas com período hibernal definido e com o predomínio do cultivo de videiras americanas e híbridas.

Com a chegada dos italianos ao Rio Grande do Sul, a vitivinicultura encontrou as condições culturais e ambientais adequadas e prosperou.

Protas, Camargo e Melo (2002) afirmam que a viticultura tropical brasileira foi efetivamente desenvolvida a partir da década de 1960, com o surgimento do platío de uvas de mesa na região do Vale do Rio São Francisco, no Nordeste semi árido brasileiro. Nos anos 70s surgiu o polo vitícola no norte do Estado do Paraná, mas ainda com forte base na *Vitis Labrusca*.

Somente com a chegada de algumas empresas multinacionais na região da Serra Gaúcha e da Fronteira Oeste (município de Sant'Ana do Livramento), verificou-se um incremento significativo da área de parreirais com cultivares *V. vinifera*.

Na década de 1980 desenvolveram-se as regiões do noroeste do estado de São Paulo e em Pirapora no norte de Minas Gerais, todas voltadas à produção de uvas finas para consumo *in natura*. Iniciativas mais recentes, como as verificadas nas regiões centro-oeste (estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás) e nordeste (Bahia e Ceará). A figura abaixo ilustra as regiões vitivinícolas Brasileiras.



Figura 34. Regiões Vinícolas do Brasil.

Fonte: SASSO; BASSIN e RONCHI (2004)

3.2.3 O vinho no Rio Grande do Sul

Segundo Paris, foi o padre jesuíta Roque Gonzáles de Santa Cruz o precursor e pioneiro da vitivinicultura rio-grandense. Este, por volta de 1626, ao fundar a redução cristã de San Nicolao (região dos Sete Povos das Missões), trouxe cepas de origem espanhola. De novo, pode-se observar a trajetória do desenvolvimento da vitivinicultura paralela ou sobreposta aos caminhos da marcha da Igreja Católica. Em 1737 ocorreu a imigração dos açorianos ao litoral gaúcho. Lá eles fundaram Porto Alegre e disseminaram as vinhas portuguesas, originadas da Ilha dos

Açores e Madeira. Esse cultivo, apesar de feito através de fixação dos colonos para o povoamento na zona litorânea, não foi de grande expressão.

A viticultura tornou-se expressiva com a introdução de uvas americanas, as *vitis labrusca*, particularmente a Isabel. Esta mais resistente se expandia, substituindo os poucos vinhedos de *vitis viníferas* europeias. Foi entre os anos de 1839 e 1842 que a uva americana, principalmente a Isabel, foi introduzida no Rio Grande do Sul.

O plantio dos pequenos vinhedos de cada família era feito em terreno virgem logo após o desmatamento. A fertilidade do solo, a umidade e o sol quente do verão da serra, aliados ao vigor natural da videira Isabel, faziam a planta crescer, com longos galhos e enormes folhas robustas. A frutificação era abundante. O entusiasmo foi grande e a videira gerou o reencontro do imigrante com a sua terra de origem.

Conforme com Paris, com o aumento das famílias, a melhoria das condições de vida e o desenvolvimento da promissora cultura da videira, tornou-se necessária e possível a construção de novas casas, com maior espaço e mais comodidade. Aí surgem as casas com porão e algumas com sótão. O porão teve como uma das causas preponderantes do seu surgimento a elaboração, envelhecimento e guarda do vinho nas pipas, o qual deveria durar e abastecer o consumo da família até a colheita do ano seguinte.

No entanto, Dalcin (2008) afirma que o grande momento da vitivinicultura gaúcha se deu em 1875, com a chegada dos imigrantes Italianos. Familiarizados com essa cultura, dedicaram-se a perpetuar a tradição e assim construíram os alicerces do que viria a ser uma bem sucedida produção vitivinícola.

Segundo Paris, em 1907, mais uma vez visando incentivar o cultivo da uva e a produção de vinho, o governo trouxe os enólogos Lourenço e Horácio Mônaco, formados na Itália e que trabalhavam na região de Mendoza, na Argentina, para realizarem a divulgação dos métodos mais modernos de cultivo e vinificação. Com eles, teria início a vinificação "científica" no país.

A partir da chegada dos irmãos Mônaco, surgiram várias empresas produtoras de vinhos, entre elas a Dreher e a Salton, em 1910, e a Peterlongo, em 1913, as duas últimas ainda em operação, mas todas elas esbarravam em uma dificuldade: como escoar a produção.

O transporte entre a região colonial e a capital era difícil e complicada, feita em barris de madeira e transportada em lombos de burro. Esse problema, entretanto, foi resolvido com a inauguração da estrada de ferro Caxias-Montenegro, em 1915, através da qual os vinhos

eram encaminhados para Porto Alegre, de onde, pela Lagoa dos Patos e através do Porto de Rio Grande, poderiam ser despachados para o resto do país.

Outro marco da evolução da viticultura brasileira foi, na década de 1970, a implantação de empresas multinacionais no setor: a Martini & Rossi, Môt & Chandon, Maison Forestier, Heublein e Almadén, que, ao chegarem ao Estado, trouxeram processos de vinificação mais modernos, fazendo com que as demais empresas também procurassem se atualizar.

Refere Dalcin (2008) que, no século XXI, houve grande expansão da vitivinicultura, não só do Rio Grande do Sul, mas em outros estados, o que serviu como ilustração e projeção do real cenário do vinho no Brasil. A expansão deu-se não só em novas áreas, mas também novas variedades de castas nobres, para vinhas de maior qualidade para os vinhos e melhores negócios no mercado nacional e internacional.

Segundo Sasso, Bassin e Ronchi (2004), atualmente concentra-se, no Rio Grande do Sul, mais de 90% da produção vinícola do país. A maior parte destas vinícolas está localizada na Serra Gaúcha, região de montanha a nordeste do estado, onde se destacam as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Caxias do Sul. Outras regiões são produtoras de vinho como: Erechim, no noroeste do estado; Jaguari, no sudoeste; **Viamão** e São Jerônimo, no centro-leste; Bagé, Don Pedrito, Pinheiro Machado e Santana do Livramento, na Campanha, no extremo sul. A figura abaixo localiza no mapa essas regiões.



Figura 35. Regiões vitivinícolas do Rio Grande do Sul

Segundo Protas, Camargo e Mello (2002), a viticultura no Rio Grande do sul é constituída de pequenas propriedades, com média de 15 ha de área total, da qual de 40% a 60% são área útil e desta 2,5 ha são de vinhedos, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predominam mão-de-obra familiar. As propriedades dispõem, em média, de 4 pessoas. As condições ambientais determinam um período de repouso hibernar à videira na qual é realizada poda (julho-agosto) e a colheita está concentrada em janeiro e fevereiro. Cerca de 81% da produção é de uvas americanas (*V. labrusca*, *V. bourquina*) e híbridas, 17,5% de *Vitis Vinifera* e 1,5 % é reservado para viveiros de porta-enxertos e coleções.

3.2.4 O vinho em Bento Gonçalves

Bento Gonçalves situa-se na Serra Gaúcha e destaca-se no cenário nacional pelo volume e qualidade do vinho produzido.

A produção vitivinícola nessa região está intimamente ligada à imigração italiana. Segundo Dalcin (2008), os primeiros imigrantes oriundos do norte da Itália chegaram a Bento Gonçalves, então colônia Dona Isabel e Conde D'Eu, no dia 24 de dezembro de 1875. Ocuparam uma esplanada, onde hoje se localiza a Igreja Cristo Rei (Bairro Cidade Alta), onde ficaram aguardando a distribuição das terras. Na sua maioria eram oriundos da província de Trento na Itália.

As famílias receberam os lotes, que depois da posse foram chamados de colônias. As colônias de D. Isabel e Conde D'Eu pertenciam ao município de São João de Montenegro. Com a Proclamação da República e expulsão da família real, essas duas colônias receberam os nomes dos revolucionários da revolução de Farroupilhas (1835 a 1845). D. Isabel passou a chamar Bento Gonçalves e Conde D'Eu de Garibaldi, no entanto continuavam como distrito de São João de Monte Negro. Em 1890, Bento Gonçalves constituiu-se em município e Garibaldi passou a pertencer a Bento Gonçalves até 1900, quando também passou a município.

De acordo com Reis, a produção vinícola do Rio Grande era considerada de qualidade inferior. Os primeiros colonos trouxeram novas variedades de uvas que melhorou a qualidade do vinho gaúcho. A partir do início do século XX começavam a ser formadas cooperativas vinícolas e a produção foi crescendo e melhorando, transformando o estado no principal produtor de vinhos finos do país.

Mais recentemente, especialmente a partir da década de 70,

começaram a ocorrer investimentos com a implantação e/ou modernização das vinícolas (setor industrial), motivados por um mercado interno com potencial para produtos de melhor qualidade (vinhos finos) e de maior preço.

Segundo Sasso, Bassin e Ronchi (2004), a região da Serra está próxima das condições geoclimáticas ideais para o melhor desenvolvimento de vinhedos (a faixa ao norte e ao sul do planeta, com latitude entre os paralelos trinta e cinquenta). Segundo Protas, Camargo e Melo (2002), a Serra está localizada na latitude 29°S, longitude 51°W, altitude 600-800, com precipitação 1700 mm distribuídos ao longo do ano, temperatura 17,2°C e umidade relativa do ar 76%. O alto nível de umidade, principalmente na época que antecede a colheita, período crucial para a maturação das uvas, tem sido o maior problema dos viticultores da Serra Gaúcha, os quais, obstinados, enfrentam os percalços da natureza, extraem da terra o que de melhor ela pode lhes dar e conseguem. Com trabalho árduo e investimentos em tecnologia, melhoram em qualidade a cada dia e, produzem vinhos que surpreendem.



Figura 36. Serra Gaúcha

Fonte SASSO, BASSIN e RONCHI (2004)

Hoje, as melhores vinícolas da Serra Gaúcha utilizam cepas nobres e contam com a mais avançada tecnologia, idêntica à utilizada nos principais países vinícolas da Europa. Extraem o melhor que a terra pode dar e manipulam pouco o sabor do vinho, característica do sistema

Terroirista europeu.

A qualidade de seus vinhos certamente continuará a melhorar, pois já foi implantada a primeira **DOC** (Denominação de Origem Controlada) do país, Vale dos Vinhedos. O Vale dos Vinhedos está localizado na Serra Gaúcha, entre os municípios de Bento Gonçalves - capital brasileira do vinho, Garibaldi – capital nacional do champanhe e Monte Belo do Sul. Pertencem ao Vale dos Vinhedos todas as terras cujo deságue se dá no Arroio Pedrinho, numa conjunção territorial que toma parte dos três municípios.

O pedido de reconhecimento geográfico do Vale dos Vinhedos foi encaminhado ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) em 1998, pela Aprovale, Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, a qual surgiu em 1995, a partir da união de seis vinícolas.

Para tanto foi necessário muito trabalho. 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. Depois desse trabalho todo, a certificação foi alcançada somente em 2001.

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. (VALLONTANO, 2010)

O selo assegura o 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. A figura abaixo localiza o Vale dos Vinhedos no mapa do Rio Grande do Sul.



Figura 37. Vale do vinhedo

Fonte: SASSO, BASSIN e RONCHI (2004)

O Vale dos Vinhedos foi a primeira região do Brasil a receber a certificação. Outras duas regiões próximas a Bento Gonçalves entraram com o pedido de certificação (Pinto Bandeira e Faria Lemos), no entanto, ainda aguardam a certificação.

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.

Após a identificação ocorre a redução dos dados, por meio de documentos enviados pela própria realidade empírica, ou seja, pela coleta de dados secundários, a partir dos quais serão definidos: a categorização, o diagrama conceitual preliminar, as questões de pesquisa e a construção da planilha de parâmetros. Analisando este material e a ordenados os dados, sejam eles, divididos em unidades menores e depois reagrupados em categorias por semelhança ou diferença. Esta fase será realizada previamente à observação *in loco*, como demonstrado, na figura a seguir, pela cor azul.

A segunda fase será realizada no próprio cenário social e físico, no qual será feita a pesquisa *in loco*, começando-se por uma visão genérica e direcionando-se para o plano específico. Será realizada, por meio do diagrama preliminar, entrevista, de acordo com um roteiro semi estruturado, com os dirigentes das organizações colaborativas no intuito

de verificar como ocorre a produção do conhecimento e quais são os atores participantes desse evento. Será também realizada uma observação do ambiente organizacional, a cultura organizacional e a relação da organização com a comunidade externa. A partir da pesquisa *in loco*, devem-se redefinir as categorias, as relações entre elas e as linhas de influência a fim de gerar um novo diagrama, aqui nomeado de diagrama inicial. Retornando-se ao próprio cenário confirmam-se os dados e verificam-se novas relações, desta vez num plano mais específico, quando se averigua, quem realiza a extração, codificação e produção do conhecimento e quais os métodos utilizados para realização deste. Essa etapa da pesquisa aplicada está representada na figura 38, pela cor verde.

Após realizada a observação *in loco*, nas organizações colaborativas será realizada uma análise dos dados primários e secundários, especificando-se 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 na análise qualitativa. A partir da interpretação dos fenômenos conforme mencionado acima é realizada a atribuição dos significados, e definido um pré-sistema, representado pela cor amarela.

A última fase da pesquisa aplicada será a verificação do pré-sistema por meio do raciocínio analítico realizado durante as verificações das conclusões, nas quais serão averiguadas: a plausibilidade; a robustez; a confirmabilidade, confrontando-se as generalizações encontradas *in loco* com o corpo de conhecimento formalizado nos construtos e teorias. A partir disso serão realizados os ajustes, para a elaboração de um sistema adequado, representado na cor vermelha, que será incorporado a gestão estratégica do *design* centrada no *design thinking*.

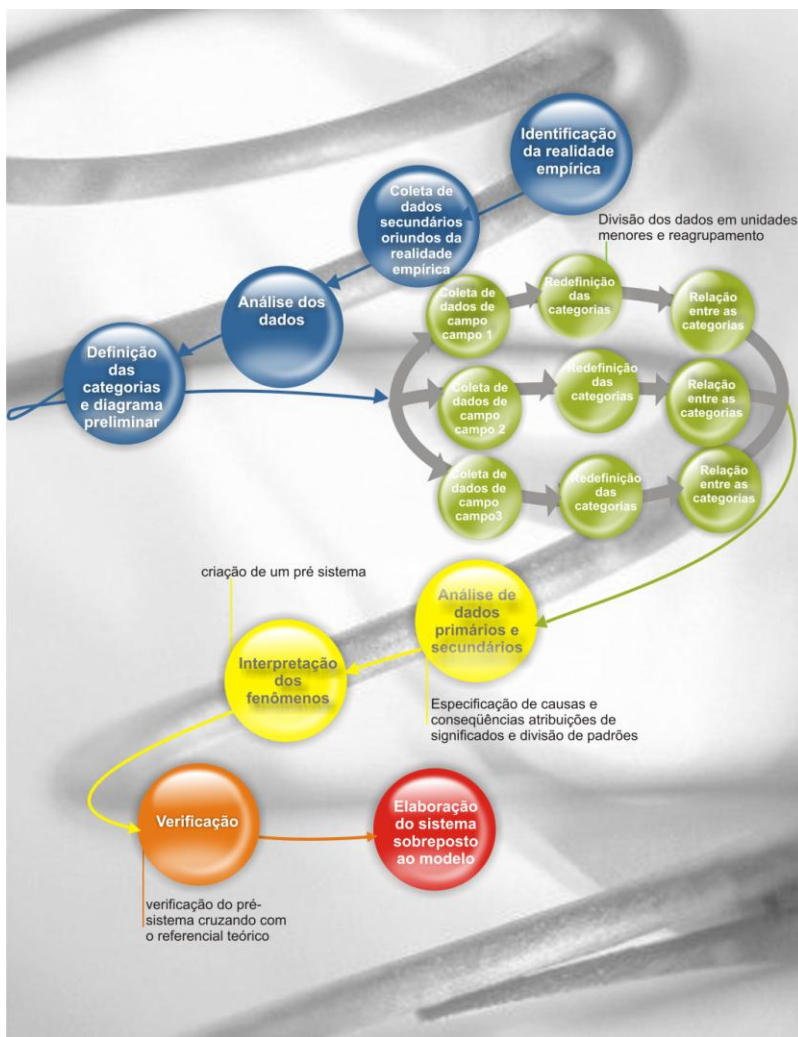


Figura 38. Procedimento geral da pesquisa

3.3.1 Delimitação da amostragem

Segundo Gil (2008), quando o universo é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que a amostragem seja total. Quando, porem, o universo é numeroso e esparsa, é recomendável 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 que 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.

Amostragem segundo Miles e Huberman (1994) faz-se delimitando para quem olhar, ou com quem falar, onde, quem, sobre o quê, e por quê. 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 começado o trabalho de campo. Portanto, esta pesquisa pretende utilizar a **amostragem não-probabilística intencional**.

Amostragem em pesquisa qualitativa envolve duas ações:

Delimitar fronteiras - definir aspectos dos casos que se podem estudar dentro do limite de tempo e significados. Os significados são diretamente conectados à questão de pesquisa que provavelmente irão incluir exemplos do que se quer estudar.

Criar estruturas para auxiliar a descobrir, confirmar ou qualificar os processos básicos ou construtos que embasam o estudo. A amostragem qualitativa é frequentemente decidida com base na teoria.

Segundo Patton (*apud* KUZEL, 1999), na pesquisa qualitativa as estratégias de amostragem buscam riqueza de informação e não representatividade, usada na pesquisa quantitativa. Sugere (PATTON, *apud* KUZEL, p.33, 1999) que a pesquisa qualitativa “se foque na profundidade de amostras relativamente pequenas [...] selecionadas intencionalmente”, essa contrasta com a pesquisa quantitativa, a qual “tipicamente depende de grandes amostras selecionadas aleatoriamente” (p.34).

O autor sugere 16 categorias de amostragem qualitativa, algumas dessas categorias merecem ênfase, porque são típicas e pesquisa

qualitativa indutiva. Uma delas é a *snowball sampling*, que tem como propósito identificar casos de interesse de pessoas que conhecem pessoas, que sabem 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**.

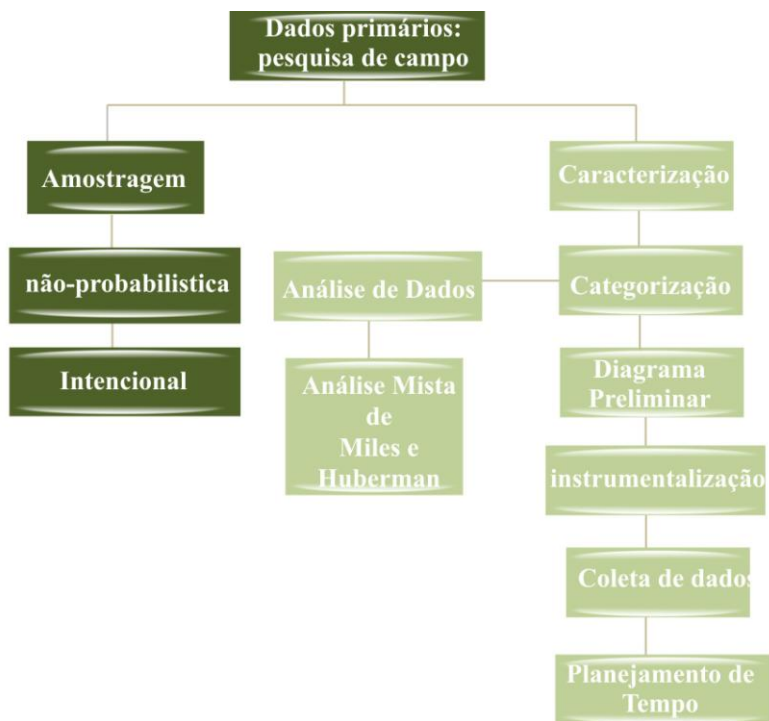


Figura 39. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo - Amostragem

O objetivo da pesquisa é trabalhar com organizações colaborativas referenciais. Para tanto foi necessário definir uma região que já tivesse passado pelo processo de transição do vinho de mesa para o vinho fino. A partir do levantamento de dados secundários realizado sobre o setor da vitivinicultura, definiu-se pela região sul do Brasil.

Para tanto, procurou-se, em primeira instância, o presidente da Associação de Vitivinicultores de Santa Catarina, o Sr. José Eduardo Pioli Bassetti.

O Sr Bassetti, em entrevista, esclareceu que a vitivinicultura do estado de Santa Catarina está em formação; portanto, as organizações do setor não possuem nem cultura vitivinicultora formada, nem resultados concretos. O Sr. Bassetti indicou o estado do Rio Grande do Sul, na região de Bento Gonçalves, que já possui essa tradição vitivinicultora em vinhos finos. Para isso indicou o Dr. José Fernando da Silva Protas, pesquisador da Embrapa Uva e Vinho.

O Dr. Protas é economista com doutorado, em Portugal, em Desenvolvimento Rural, e trabalha como pesquisador da Embrapa Uva e Vinho. Atualmente é coordenador do 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 referenciais, como organizações colaborativas e familiares em níveis diferentes de transição que seguem o conceito de *terroir*, em detrimento do conceito do vinho do novo mundo que trabalha com tecnologia e padronização. A mais antiga, a vinícola Dal Pizzol, e uma jovem, a vinícola Vallontano.

No primeiro contato com a Dal Pizzol, o dirigente Rinaldo Dal Pizzol indicou uma jovem vinícola familiar que está realizando a transição de vinho de mesa para vinho fino e implantando o conceito de Terroir chamada vinícola Cristofoli.

Portanto esta tese trabalhará com 03 organizações colaborativas referenciais que são as vinícolas: **Dal Pizzol, Vallontano** e a **Cristofoli**.

3.3.2 Caracterização geral das organizações colaborativas referenciais a serem estudadas.

Nessa fase, levantaram-se dados secundárias sobre as organizações, objetivando a caracterização geral das vinícolas a partir da visão que as mesmas desejam que a comunidade externa possua delas. As informações foram coletadas de sites autorizados pelas organizações. A figura abaixo localiza a caracterização nos procedimento gerais da pesquisa de campo.

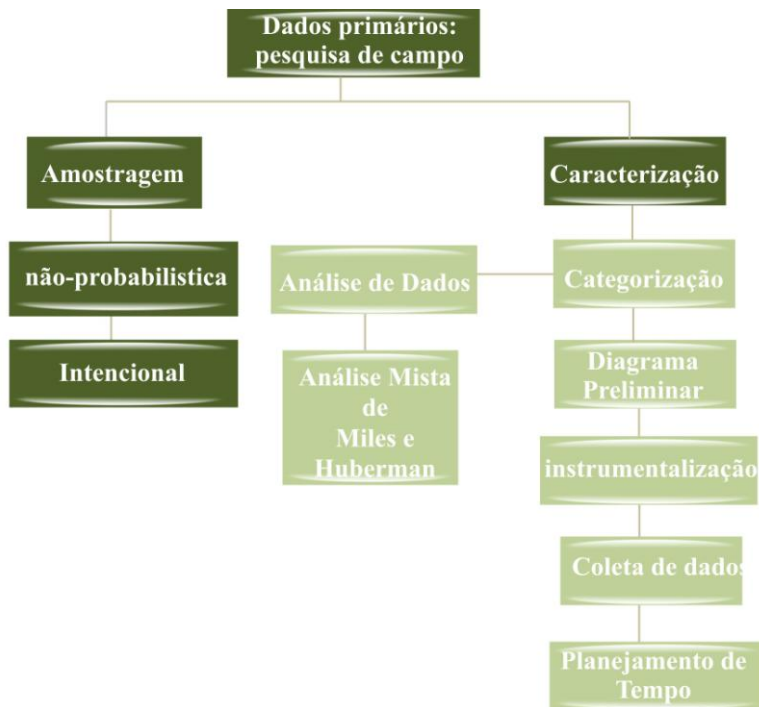


Figura 40. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo - caracterização

a) Dal Pizzol

Desde 1974, a Vinícola Dal Pizzol, sob a razão social Vinícola Monte Lemos, foi criada no km 5 da RST 431, distrito de Faria Lemos em Bento Gonçalves na Serra Gaúcha, com 80 mil metros quadrados (8 ha) compreende lagos e áreas verdes com grande coleção de plantas nativas, exóticas, ornamentais e frutíferas.

Desde outubro de 2004, onde funcionou uma antiga olaria da família Dal Pizzol, está sendo construído o Parque Temático, onde está localizado o Ristorante Enoteca Dal Pizzol, com objetos e utensílios dos antepassados que se dedicaram à agricultura e à elaboração dos vinhos.

“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 da região proporciona”(DAL PIZZOL).



Figura 41. Enoteca (antiga olaria) e parral 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 chegaram ao Brasil, provenientes de San Pietro di Feletto e Conegliano, região do Vêneto (Itália). Inicialmente, dedicavam-se à agricultura, mas simultaneamente iniciaram o plantio de videiras, para o fabrico do vinho que destinavam ao próprio consumo.

João Batista, filho mais velho de Martino, consolidou-se como produtor de uvas viníferas em Bento Gonçalves (RS). Seu primogênito, Atílio, aprimorou seus conhecimentos com vinhateiros portugueses, e em 1940, adquiriu terra em Faria Lemos, cujos vales e encostas eram promissoras para o cultivo da videira. Em 1974, Atílio institucionalizou seus produtos criando o Vinícola Monte Lemos, nome escolhido em referência às encostas da propriedade na micro-região de Faria Lemos.

Em 1978, Atílio em homenagem ao avô Martino, pelo centenário da sua chegada, denominou 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)

Hoje conta com um quadro de 17 colaboradores liderados pelos irmãos Antônio e Rinaldo Dal Pizzol, tendo como enólogo, Dirceu Scottá. A produção anual é de 250 mil garrafas, 58% da produção com a

marca Dal Pizzol e 42% com a marca Do Lugar.

O controle de qualidade inicia com a produção da videira. A Dal Pizzol possui parcerias com produtores por meio de acompanhamento técnico feito por enólogos e 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 prática para o cultivo da videira, uma tabela de benefícios conforme a qualidade e tratos culturais implementados nos vinhedos. Seus vinhedos são conduzidos em espalдар.

b) Vallontano

Desde 1999, a Vallontano foi criada no Vale dos Vinhedos, Estrada do Vinho, km 16 da RS 444, em Bento Gonçalves. Atualmente conta com uma área construída de aproximadamente 500m², possui, em frente, o varejo e 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 42. Vinícola Vallontano ao fundo, café Vallontano e pequeno vinhedo em espalдар

Fonte: VALLONTANO

A história da Vallontano começa em 1875, quando os irmãos

Marco, Ângelo e Giuseppe chegaram ao Brasil, provenientes da aldeia de Roveretto, na região de Trento, norte da Itália. Edir e Laurindo Valduga, netos de Marco Valduga, com sangue de vitivinicultores, uvas nos parreirais e vontade de vencer, em 1999 fundaram a Vallontano, para elaborar vinhos finos.

Edir Valduga e os filhos, por divergência conceitual, deixaram a sociedade, ficando a Vinícola ao encargo de Laurindo Valduga e os filhos. Gerencia a organização as filhas, Ana Paula e Talise; e o genro, Luis Henrique. O filho de Laurindo não trabalha na organização.

Caracteriza-se como empresa familiar, pois a empresa é gerenciada pelos jovens descendentes dos fundadores, Talise (Administrativo), Ana Paula (Marketing e vendas) e o genro Luis Henrique Zanini (vinhateiro) tendo somente dois colaboradores externos à família, dois enólogos estagiários.

A Vallontano elabora anualmente 30 mil garrafas de vinho e espumantes finos com métodos não-intervencionista, mantendo respeito a natureza, ao solo, ao clima e à cultura local, sendo assim adepta da filosofia *terroirista*.

O vinhateiro³¹ da Vallontano, Luís Henrique Zanini, foi buscar inspiração com Domaine de Montille, na Borgonha, onde trabalhou e aprendeu a expressar a individualidade de cada microclima.

A Vallontano utiliza mudas certificadas de reduzida produtividade por unidade de área; nos sete hectares de vinhedos próprios, cultiva as uvas Tannat, Merlot, Cabernet Sauvignon e Chardonnay, entre outras variedades de castas nobres. A condução de seus vinhedos é em espalдар, o que garante 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, barricas de carvalho americano e francês utilizadas para o amadurecimento dos vinhos tintos de guarda.(VALLONTANO)

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 à Aprovale. “Atualmente a Vallontano tem 100% de seus vinhos tintos aprovados pelo conselho regulador da Indicação de Procedência do Vale

³¹ Cultivador de vinhas, viticultor (HOUAISS, 2001)

dos Vinhedos – IPVV” (VALLONTANO).



Figura 43. Selo de indicação de procedência do Vale dos Vinhedos.

Fonte: VALLONTANO

c) Cristófoli

Desde 1988, a Vinícola Cristofoli foi fundada na estrada RS 431 km 6 em Faria Lemos, Distrito de Bento Gonçalves na Serra Gaúcha e produzia vinho de mesa. Somente em 2006 iniciou a produção de vinho fino, começando com a Uva Sangiovese. Atualmente conta com 300 m² de área construída. Integrando a Vinícola há o Spazio Del Vino, um porão centenário que foi restaurado e transformado em ambiente para receber visitantes e realização de confraternizações.

O Spazio del Vino está localizado no porão da casa paterna da família Cristofoli. 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. O local foi adquirido pela família há cerca de 60 anos. 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 (MACHADO).



Figura 44. Bruna Cristofoli no Spazio del Vinho

Fonte: CAPRA

Fundada em 1995 pelo patriarca, Lorenzo Cristofoli, e pelo irmão mais velho, Olir Cristofoli, filhos de Maria Salton Cristofoli, descendentes da família Salton, imigrantes Italianos de vêneto, a família Salton dominava a produção do vinho. Iniciou com vinho de mesa, no porão da casa do patriarca. Produzia até 2006 vinho de mesa, iniciando a produção de vinhos finos em 2007.

A Vinícola Cristofoli com um quadro de 05 colaboradores, todos pertencentes à família, liderados pelo patriarca Lorenzo; a primogênita Bruna Cristofoli, que, em 2007, se graduou no curso superior em Tecnologia em Viticultura e Enologia pela UFTRS, atuando como enóloga da vinícola. A mãe Maria de Lourdes gerencia o financeiro, o tio Mario gerencia o comercial, Roseli, a tia, trabalha na vinícola e o filho mais novo de Lorenzo, de apenas 15 anos, trabalha na informática. As pessoas não possuem cargos rigidamente definidos, quando necessário realizam outras funções, portanto, a organização se caracteriza como uma organização colaborativa familiar.

A produção anual da vinícola é de 15 mil litros de vinhos finos. A cantina é uma das únicas no país a produzir a variedade Sangiovese, vinho leve e típico da região da Toscana, na Itália. A Cristofoli ainda elabora as variedades Cabernet Sauvignon, Merlot e Moscato de

Alexandria.



Figura 45. Vinícola Cristofoli

3.3.3 Categorização - definição de parâmetros de comparação.

Essa pesquisa utilizará amostragem de casos múltiplos que, segundo Milles e Huberman (1994), adicionam confiança aos achados. 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 tem de ser pensados cuidadosamente.

A **categorização** é uma **representação mental**, pois simula o objeto alterado pelas interferências das representações sensoriais no pensamento humano, organizada em categorias preexistentes ou na realização de uma nova, que formula uma representação simbólica não verdadeira, ou seja, a representação é obtida, mas com inferência direta daquele que a realiza. A figura abaixo demonstra a categorização no procedimento geral da pesquisa.

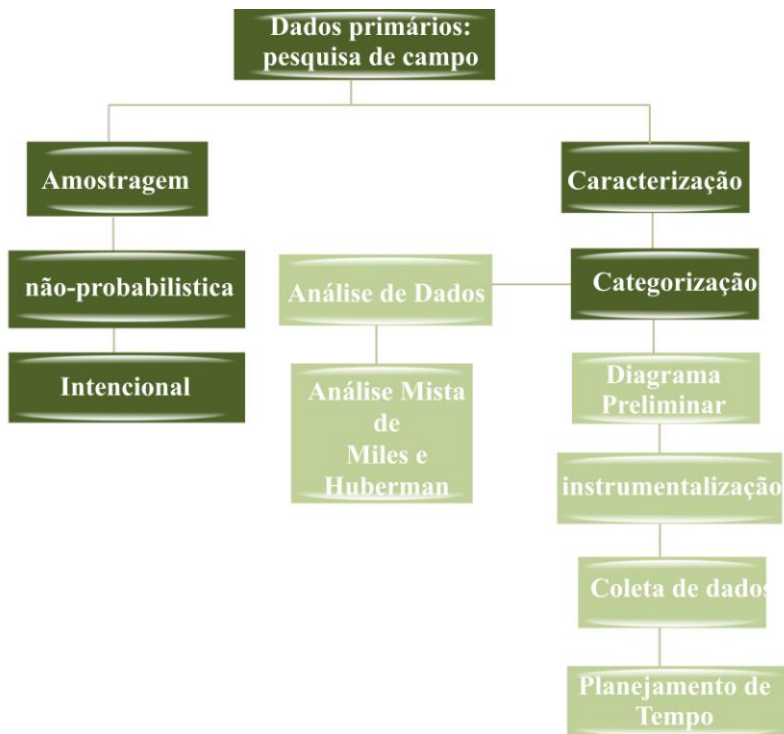


Figura 46. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Categorização

Portanto, apesar de estudos qualitativos urgirem um contínuo refoco e redesenho de parâmetros durante o estudo de campo, será necessária, uma estrutura de amostragem explícita, quando se determinarem os parâmetros de amostragem e se realizar a categorização. Essa estrutura será guiada tanto pelo tema de pesquisa quanto pelo diagrama preliminar de pesquisa, por meio dos quais se definem os parâmetros da amostragem e as escolhas comparáveis para iniciar o trabalho de campo. A formulação das dimensões da amostragem auxilia eficazmente a comparação. O quadro abaixo define categorizações para a confirmação da correta escolhas das organizações colaborativas familiares para a pesquisa de campo. Essa categorização é feita a partir dos dados secundários obtidos de *sites* indicados pelas organizações.

Quadro 17. Planilha de Parametros: Categorização das organizações

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, Gewurztraminer, Ancellotta, Gamay, Beaujolais, Pinot noir, Tannat, Touriga nacional, Charmat, Moscatel Trebisno, 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 do velho mundo	Fusão da tecnologia do vinho do novo mundo com o conceito não intervencionista do vinho do 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 ideias no digrama preliminar de pesquisa. Deve-se construir um quadro final de amostragem para estudo de campo, o qual tem de demonstrar declarações gerais sobre o processo essencial e determinante da pesquisa. Esse quadro está normalmente na essência do diagrama preliminar de pesquisa e serve como aglutinador das questões de pesquisa. O processo-chave pode ser modificado no início ou de forma gradual, frequentemente por meio de padrões, códigos, observações reflexivas, memorandos, entre outros.

Nesse momento é definido o escopo da gestão estratégica de design a ser adotada. Considerando a abordagem de Firestone e McElroy (2003) que determina que a estratégia é resultado da gestão do conhecimento, essa pesquisa de tese focará na construção da identidade corporativa sobre a qual será futuramente construída as estratégias corporativas. Convém lembrar que as organizações são colaborativas, portanto, as estratégias ainda não foram definidas.

O quadro abaixo demonstra as declarações gerais observadas nas organizações.

Quadro 18. Declaração geral do marco inicial

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 geográficas
Fundador	Dal'Pizzol	Vallontano	Cristofoli		Dal'Pizzol Vallontano Cristofoli	Cristofoli	Dal'Pizzol Vallontano Cristofoli	Dal'Pizzol Vallontano Cristofoli
Comunidade						Dal'Pizzol Cristofoli		

Quadro 19. Declaração geral da ação de inovação

ação de inovação	Ano de inovação			Tipo de inovação			
	1974	1999	2007	Reorganização conceitual	reorganização da identidade visual	Redesign da Marca	Reposicionamento da marca
Fundador	Dal'Pizzol					Dal'Pizzol Cristofoli	Dal'Pizzol
Comunidade				Dal'Pizzol			
Agente de inovação		Vallontano	Cristofoli	Cristofoli Vallontano	Dal'Pizzol Cristofoli	Vallontano Cristofoli	Cristofoli Dal'Pizzol Vallontano
Agente de design				Cristofoli Dal'Pizzol Vallontano	Dal'Pizzol Cristofoli Vallontano	Dal'Pizzol Cristofoli Vallontano	
Embrapa							
Repositório Estratégico		Vallontano	Cristofoli	Cristofoli Vallontano	Cristofoli Vallontano	Cristofoli Vallontano	Cristofoli Vallontano
Repositório Cultural		Vallontano		Dal'Pizzol	Dal'Pizzol	Dal'Pizzol	Dal'Pizzol Vallontano
Repositório Operacional							

Essa pesquisa de tese foca a gestão estratégica de design, considerando que as organizações colaborativas familiares necessitam antes de definir estratégia, explicitar de uma forma fidedigna, o seu conhecimento organizacional. Para tanto, elas necessitam de um indivíduo com habilidades de *visual thinking*, o qual é buscado fora da organização. Este, aqui intitulado de agente de design, necessita primeiro compreender o conhecimento organizacional, para produzir manifestações visuais.

Esta pesquisa de tese pretende por meio de uma pesquisa de campo verificar como ocorre a extração e a conversão do conhecimento pelo agente de *design*. As ações a serem observadas *in loco* serão: a reorganização conceitual; reorganização da identidade visual; redesign da marca; e reposicionamento da marca.

Explicitando-se os processos essenciais e determinantes da pesquisa nas organizações e a coleta de dados explícitos comparáveis evita-se não só extrações desnecessárias, como também fomenta-se a habilidade de realizar a comparação gerando-se um acesso mais fácil à essência subjacente aos construtos, enquanto ocorre o aprofundamento do raciocínio indutivo para futura coleta de dados *in loco*.

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, considerando-se que o foco desta está justamente na extração e conversão do conhecimento durante a construção de conhecimento objetivo para que se evidencie a natureza conceitual e origem das organizações colaborativas.

3.3.4 Diagrama preliminar da pesquisa de campo.

O trabalho de campo pode bem 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. Um diagrama preliminar de pesquisa pode auxiliá-los a estudar o fenômeno de uma maneira que permita cruzar os dados.

As **representações** são essenciais para a determinação: da cultura humana; da modelagem da experiência vivida; do raciocínio sistemático que, por sua vez, é essencial para o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.

Os **atributos** são propriedades de objetos que os diferenciam no ato de classificá-los, e quando esses os definem são denominados de atributos criteriosais.

Portanto, para **definir categorias**, o primeiro passo é definir as representações, ou, o atributo; o segundo é demonstrar como esses atributos podem ser combinados; terceiro é definir medida, ou peso, para as propriedades mais criteriosais; quarto e último é 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, que são indicadas por setas.

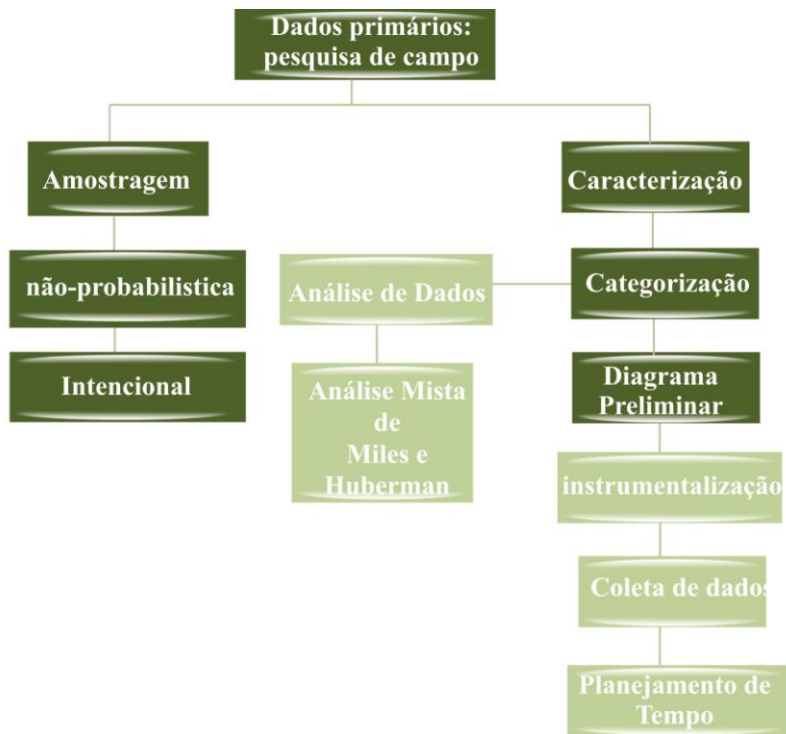


Figura 47. procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Diagrama preliminar

Como demonstrado na figura acima o diagrama preliminar de pesquisa é feito depois da categorização e é a atual versão da representação mental do território que está sendo investigado a cada coleta de dados, os pesquisadores revisam seus diagramas e deixam-nos mais precisos. Para o início da pesquisa é necessário um diagrama preliminar, o qual será, após a observação da organização *in loco*, aperfeiçoado e ficará mais detalhado, representando melhor as relações. Abaixo está demonstrado o diagrama preliminar dessa pesquisa.

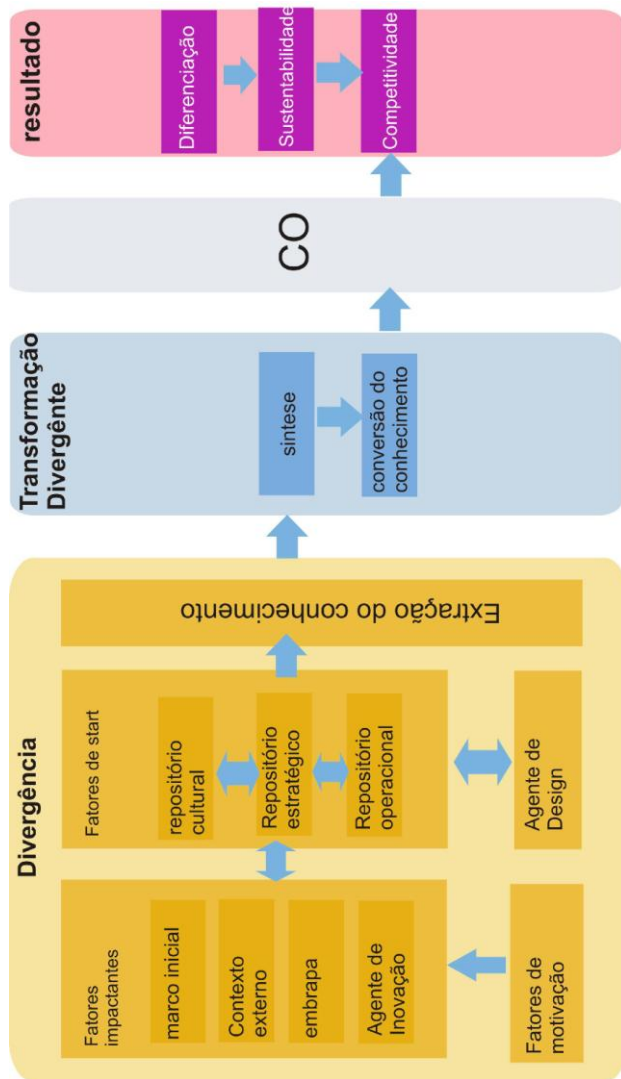


Figura 48. Diagrama preliminar

O diagrama acima representa as categorias que serão estudadas *in loco* e as relações existentes entre elas. Num primeiro momento será

verificado quais são os fatores impactantes na organização colaborativa, será verificado também como, quando, e por que estes passaram a relacionar-se com a organização. Essa primeira relação com a organização se dá entre os fatores impactantes e os repositórios, no intuito de identificar a necessidade de inovação. Nesse momento, será necessário notar, também a existência de mais que um repositório, os quais podem ser: o repositório operacional, detentor dos conhecimentos tácitos e explícitos relativos ao processo produtivo; o repositório cultural, detentor dos conhecimentos implícitos; e o repositório estratégico, detentor dos conhecimentos tácitos, explícitos, objetivos e subjetivos da organização. Será verificado também a existência de um agente de design externo a organização e que tipo de relacionamento este tem com os repositórios e a organização, bem como esse reconhece os repositórios.

Uma vez identificados esses agente e repositórios, será observado como ocorreu a extração desses conhecimentos, quais métodos foram utilizados e se foram todos os conhecimentos da organização colaborativa corretamente extraídos. Vale lembrar que essa tese segue a perspectiva de Firestone e McElroy (2003), a qual considera que a estratégia é produto do processamento do conhecimento, ou seja a produção do conhecimento.

Considerando que as organizações são colaborativas familiares, o recorte feito na gestão estratégica de design é a definição de conceito, e definição de identidade corporativa.

Uma outra relação a ser observada é como o agente de design explicitou os conhecimentos da organização, para depois os converter em conhecimentos organizacionais (conceito), que possam ser visualizados. Serão também verificados os métodos utilizado na conversão do conhecimento organizacional (conceito) em conhecimento objetivo. Será observado também como esse conhecimento objetivo auxiliou a organização na competitividade, sustentabilidade e diferenciação.

Convém lembrar que será também observado quais habilidades e ferramentas do *design thinking* foram utilizadas na produção do conhecimento objetivo.

3.3.5 Questões da pesquisa de campo.

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 coleta de dados que podem ser

observações, entrevistas, documentos, ou até questionários. São estas questões que começam a operacionalizar o diagrama preliminar.

Os autores indicam que se tenham até sete questões de pesquisa, com algumas subseções. É preciso ter certeza de que as questões sejam pesquisáveis, e estejam sempre à 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).

O quadro abaixo contém as questões de pesquisa aplicada, relativas a esta tese.

Quadro 20. Questões de pesquisa

Questões relativas aos fatores impactantes
Quais são os fatores impactantes e como se tornaram fatores impactantes? Como entraram em contato com a organização? Quando entraram em contato com a organização?
Questões referentes à relação dos fatores impactantes com os fatores internos.
Como os fatores impactantes, quando em contato com a organização, identificam os repositórios? Quais são os fatores de motivação?
Questões relativas aos fatores de start
Como os repositórios recebem os conhecimentos da organização? Quais são os repositórios e que habilidades possuem? Que tipo de conhecimento cada repositório contém?
Questões relativas ao agente de design
Como o agente de design, quando em contato com a organização, identificam os repositórios? Quais os métodos utilizados para a extração do conhecimento? Como o agente de design convertem os conhecimentos extraídos da organização em conhecimento objetivo?
Questões relativas ao resultado na gestão estratégica do design.
Como a organização constrói a identidade corporativa (conhecimento objetivo)? Como a organização utiliza o conhecimento objetivo gerado? Como o novo conhecimento objetivo, recebido pela organização impactou a sustentabilidade? Como o novo conhecimento objetivo, recebido pela organização impactou a competitividade? Como o novo conhecimento objetivo recebido pela organização impactou na diferenciação? Quais os indicadores utilizados para verificar esses impactos?

3.3.6 Instrumentalização

Instrumentalização significa um pouco mais do que dispositivos simbólicos para observar e gravar eventos que vêm do diagrama preliminar suficientemente flexível para serem reconfigurados, assim que os dados sugerirem revisões. Portanto, instrumentalização compreende métodos específicos para coleta de dados. Como demonstrado na figura 48, a instrumentação é realizada a partir da definição do diagrama preliminar de pesquisa.

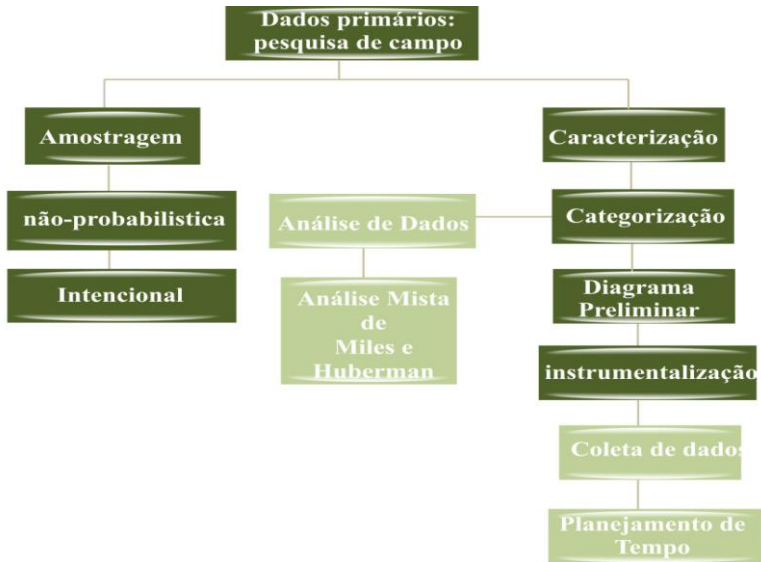


Figura 49. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Instrumentalização

Justifica-se o uso da instrumentalização, pelo foco deste trabalho estar na pesquisa de campo exploratória, com questões de pesquisa relativamente focadas, e em uma amostragem bem delimitada de pessoas, eventos e processo, e também, por ser um estudo de múltiplos casos, que necessita de uma preparação inicial, para posterior comparação cruzada dos casos, a qual requer alguma padronização de instrumentos para os achados poderem ser colocados lado a lado 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.

O pesquisador utilizará a técnica de coleta de dados por meio da

observação e de suas percepções 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, dependendo, assim, exclusivamente do pesquisador.

- Observação individual e de equipe.

Considerando a diversidade de processos a serem verificados e o método indutivo-dedutivo utilizado, esta pesquisa de campo utilizou a observação não-participante, que se serve de instrumentos como questionários ou formulários para a coleta dos dados, utilizou-se também de roteiro semiestruturado.

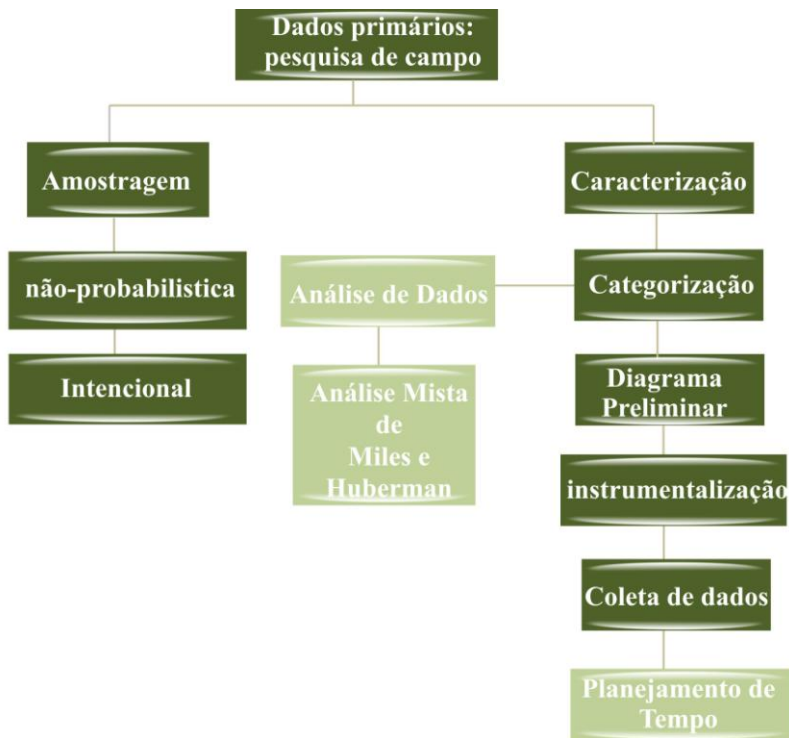


Figura 50. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Coleta de dados

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 indicados 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 foi qual foi programada a segunda etapa.

A segunda etapa, a primeira visita *in loco*, será realizada nos dias 05, 06 e 07 de Maio, por meio de uma entrevista com os gestores familiares de cada organização. Foi utilizado 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, ainda, 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).

O objetivo deste primeiro contato será 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; o agente de *design*, e os diferentes tipos de repositórios. Para tanto, foi construído o roteiro semiestruturado como consta em apêndice 1.

No entanto, antes de realizar a 1ª 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 ser utilizado na 1ª visita *in loco*.

Considerando as informações levantadas nessa visita, foi repensado o diagrama preliminar e gerado o diagrama inicial, a partir do qual elaborou-se o roteiro semiestruturado, como consta em apêndice 3, a ser utilizado na 2ª visita *in loco*. Nessa terceira etapa será observado como o agente de *design* extrai e converte o conhecimento organizacional; quais as técnicas, ou ferramentas que utiliza; e quais as habilidades necessárias para a realização da extração e conversão do conhecimento. Será também verificado quais as habilidades dos repositórios operacional, cultural e estratégico e quem é responsável pela realização e implementação das manifestações estratégicas e como essas são realizadas.

A partir dos dados levantados na terceira etapa será realizado o diagrama conceitual comparativo, por meio do qual se realizam as discussões dos resultados.

3.3.7 Planejamento de tempo da pesquisa da campo.

Os estudos qualitativos são chamados “intensivos de trabalho”. Para isso, é necessário um planejamento de tempo. Miles e Huberman (1994) acham útil dedicar bastante tempo para trabalhar nas questões centrais (o diagrama preliminar, questões de pesquisa e amostragem).

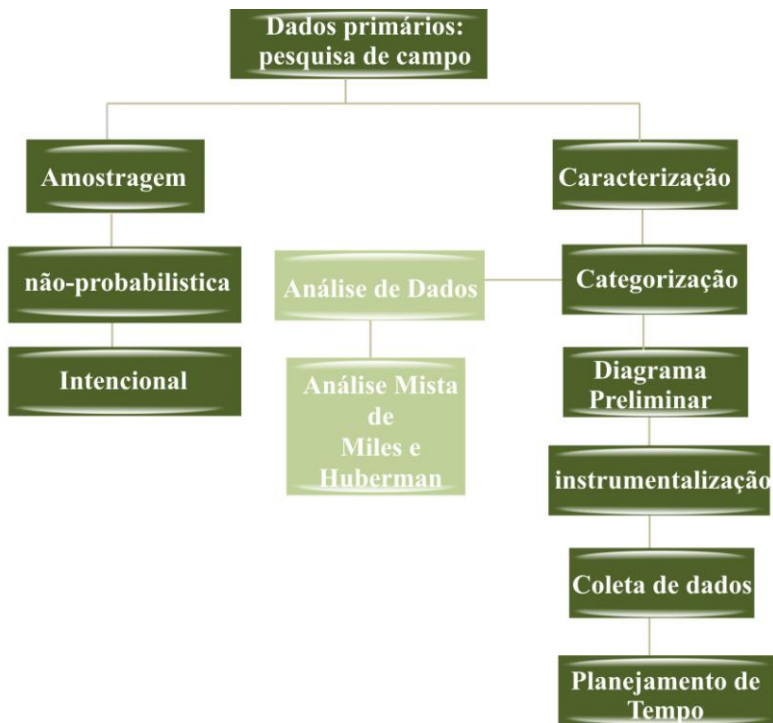


Figura 51. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – planejamento tempo

Para manter o bom andamento do projeto requer-se o planejamento, no qual serão definidos os dias necessários para o trabalho de campo, e reservando-se muitos desses dias para escrever notas de campo, categorização, exposição de dados, realizar análise cruzada de casos e escrever relatório provisório e final.

Miles e Huberman (1994) desenvolvem múltiplos para planejar o trabalho de campo. Para cada dia de campo, se espera empregar:

- 2 ou 3 dias processando as notas de campo.
- 01 ou 02 dias de categorização; e
- 01 ou 02 dias para gerar as planilhas para a exposição de dados.

Em se tratando de casos múltiplos, deve-se multiplicar o total de dias pelo numero de casos, considerar que análise cruzada de casos será realizada e como serão os relatórios de analise interna de cada caso e da análise cruzada dos casos. Só então se chegará ao numero estimado de

dias, como consta na figura 52.

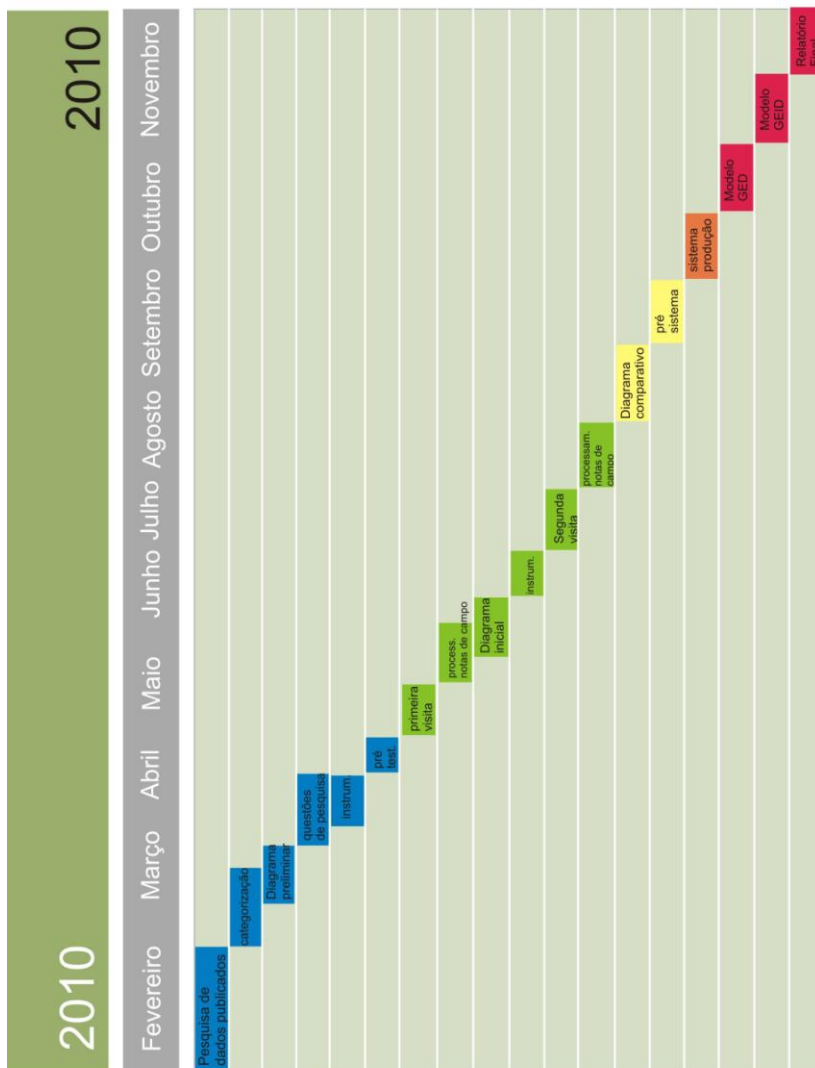


Figura 52. Planejamento de tempo da pesquisa de campo.

3.3.8 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 é 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. Todo método analítico de dado qualitativo possui alguns recursos incomuns, como a sequência de movimentos analíticos que são clássicos:

- Determinação dos códigos para um conjunto de anotações escritas a partir da observação e entrevistas;
- Reflexão sobre as anotações ou outras observações;
- Identificação das fases similares, relação entre variáveis, padrões, temas, diferenças distintas dos subgrupos e sequência em comum; para a realização da triagem.
- Isolamento dos padrões e processos de igualdade 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 pretende utilizar a **abordagem mista de Miles e Huberman** como estratégia de análise de dados, como demonstrado na figura abaixo.

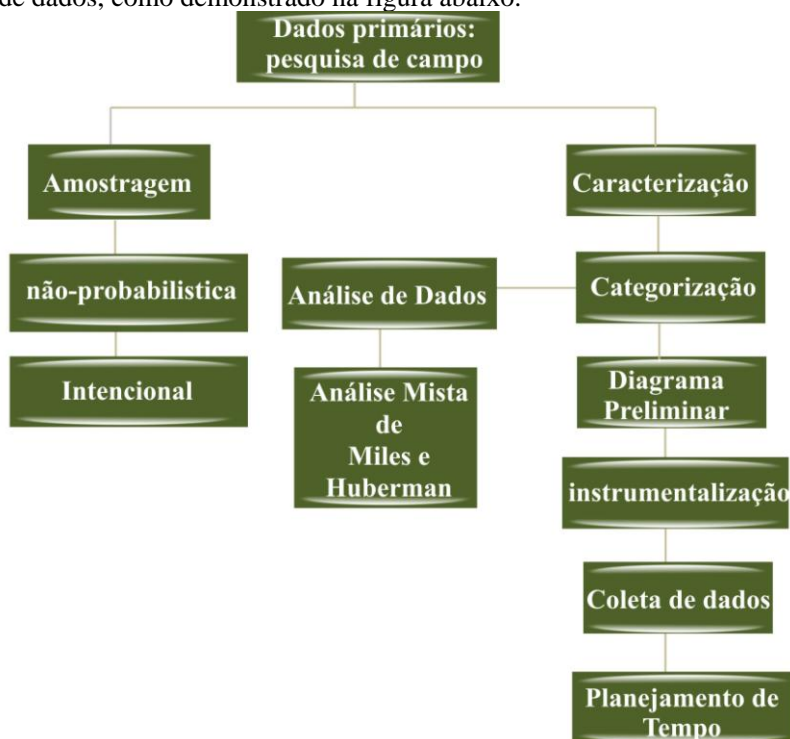


Figura 53. Procedimentos metodológicos da pesquisa de campo – Análise de dados

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, formulação de categorização, relação entre essas, verificação, e especificação das condições de início de um fenômeno e das consequências desse, passagem da codificação aberta e substantiva à condição circunscrita e formal e 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 focando, simplificando, abstraindo e transformando os dados que aparecem em documentos do campo escritos ou em transcrições. Essa ocorre através de toda a vida da pesquisa orientado por meio qualitativo. Mesmo antes dos dados do campo serem coletados ocorre a redução de dados antecipatório. Nessa fase os pesquisadores decidem o modelo conceitual, quais são os casos, o diagrama preliminar, 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, ideias, 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 acontece nessa fase. Geralmente a exposição é organizada, sintetiza e compacta 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 a análise qualitativa. A cada etapa as matrizes e diagramas são apresentados aos agentes da realidade empírica estudada como constatação do achados, tomando sempre o cuidado para não influenciar nos resultados futuros.

- Delineamento e verificações das conclusões – 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 breve do 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 que foi 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.

No caso desta tese será realizada durante a escrita do sistema e do modelo utilizando o pensamento analítico enraizado nas notas de campo.

A figura abaixo demonstra o caracter interativo do modelo de análise qualitativa de Miles e Huberman (1994).

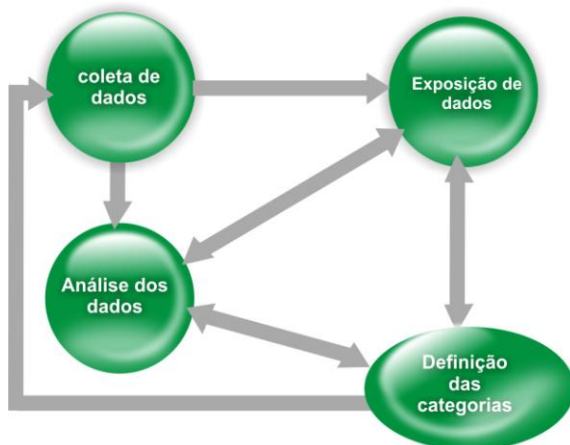


Figura 54. Modelo interativo Fonte: MILES e HUBERMAN, 1994, P.12

A abordagem mista de Miles e Huberman (1994) é caracterizada pela contínuas excursões ao campo e redefinições das categorias para posterior retorno ao campo, até que se tenha dados suficientes para o delineamento e verificação.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Considerando-se que a pesquisa etnográfica foca a observação da organização no seu contexto, por meio das experiências vividas, cada passo da observação deve ser considerado na análise.

Segundo Miles e Huberman (1994), após o contato com o campo de estudo e a transcrição dos materiais levantados, é necessária 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”. Esta ficha deve ser realizada, visto que, é nessa ficha que é realizada a síntese dos resultados obtidos na pesquisa de campo.

É importante que a ficha seja preenchida assim que a transcrição das notas de campo tenha sido feita e revisada. Esta auxilia na 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.

4.1 RESULTADOS DA 1ª VISITA *IN LOCO*.

A primeira visita *in loco* foi realizada nos dias 05, 06 e 07 de maio, somente com os dirigentes, quando foram esclarecidos os objetivos da pesquisa, na ocasião os dirigentes assinaram o Termo de consentimento livre e esclarecido, como consta em apêndice 4, o qual viabilizou a pesquisa.

As entrevistas foram filmadas e as organizações visitadas, no intuito de confirmar o caráter colaborativo e familiar das organizações. Foram observadas também as reações dos dirigentes, com vistas a identificar o caráter conceitual da organização e identificar o agente de inovação e o agente de *design*. Os resultados encontrados serão descritos e analisados separadamente como segue:

a) Dal’Pizzol

O entrevistado foi o sr. Rinaldo Dal’Pizzol, filho do fundador da vinícola. Segundo o sr. Rinaldo, em 1974, Atilio Dal’Pizzol “cansou de viver de uvas e pensou, vamos vender vinhos, pra agregar valor, pra dar um próximo passo, porque meu pai era muito progressista”, com isso fundou a Vinícola Faria Lemos, e os vinhos foram feitos com o rótulo “do lugar”.

Segundo funcionários, na década de 40 o Sr. Atilio reunia-se com amigos para beber vinho feito num lugar específico, que ficava em Faria

Lemos. Por essa razão comprou uma terra nesse local, e é lá que até hoje fica o parque temático da Dal’Pizzol e a parte administrativa da vinícola.

O Sr. Atílio não dominava o ofício da vitivinicultura, por isso buscou informações; segundo o Sr. Rinaldo, “ele ouvia e aprendia”. Esse conhecimento surgiu quando o filho mais velho fez biologia 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”.

O Sr. Rinaldo trabalhou muitos anos em empresas grandes da região, e lidava com a imagem das organizações. Formado em economia pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), com especialização em administração e mercadologia pela Universidade de Barcelona, á 10 anos começou a trabalhar com a família e trouxe a discussão de imagem para a organização. Segundo o Sr. Rinaldo, a Dal’Pizzol tem “que vender sonhos. Aqui nós não somos produtores só de vinho, somos vendedores de emoções.” O Sr. Rinaldo agiu como agente de inovação, introduzindo inovações conceituais e convencendo o Sr. Atílio sobre a importância da inovação. Para o Sr. Rinaldo “tudo é um exercício de convencimento. Porque a primeira reação das pessoas é achar que a mudança só serve para gastar dinheiro.”

Com o Sr. Rinaldo, mudou-se o nome do rótulo, e começou-se a utilizar o sobrenome da família Dal’Pizzol. De acordo com o Sr. Rinaldo, essa mudança foi muito importante para a competitividade da organização, pois para ele

[...] o que pode fazer com que um seja mais competitivo do que o outro competente que o outro, 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.

Quando questionado se a imagem era importante para a diferenciação, o Sr. Rinaldo dizia:

[...] 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. O produtor entrando em contato, das mais diversas formas, trazendo o

consumidor pra cá. Foi um grande exercício de economia da experiência, esse parque que tem lá fora não existia, nos recebíamos o consumidor na nossa adega, que é um porão, algo rústico e simples, onde se provava vinho e se comia alguma coisa, então desde o início nós começamos vendendo emoções e isso criou uma diferença [...].

Ficou claro que o fundador possuía um conhecimento cultural prévio da fundação da vinícola, e que no intuito de melhorar a qualidade de seu produto, contatou os agentes externos, em busca de conhecimentos. No entanto, observou-se que a organização só começou a criar uma imagem corporativa sólida quando alguém de fora do seu universo e que, segundo Kelley e Littman (2005, p.6), “cria valor por meio da implementação de novas ideias” se uniu à organização.

As organizações necessitam constantemente buscar novas fontes de conhecimento com objetivo de expandir seu conhecimento. Nesse contexto surgem os agentes inovadores, que exploram outras empresas e culturas, e traduzem seus achados em forma de inovações, que se enquadram na sua organização. O Sr. Rinaldo é uma dessas pessoas, um agente inovador, é ele que tem trabalhado nas estratégias para mudança da imagem da organização. Quando perguntado se ele desenvolve a identidade corporativa, respondeu negativamente, afirmando que a responsabilidade do desenvolvimento de manifestações visuais da organização era do Sr. Dirceu Scottá.



Figura 55. Sr. Rinaldo Dal’Pizzol na sala de reunião da vinícola

b) Vallontano

O entrevistado foi o Sr. Luis Henrique Zanini vinhateiro da Vallontano e genro do fundador da vinícola. Segundo o Sr. Luis Henrique, a ideia da vinícola surgiu quando sua mulher, filha de Laurindo Valduga, realizou, ao se formar em administração, um plano de negócio para a abertura de uma vinícola. O Sr. Laurindo é filho de imigrantes italianos e foi criado com seus pais fazendo vinho no porão. A abertura de uma vinícola era um sonho antigo. Em 1999, Laurindo Valduga uniu-se ao seu irmão Edir e resolveram abraçar a ideia e abriram a vinícola. Na época, os filhos dos dois trabalhavam na vinícola.

Luiz Zanini, casado com Talise Valduga, filha mais velha de Laurindo, resolveu abandonar o Banco no qual era funcionário público, e foi estudar. Ingressou no curso superior em tecnologia em Viticultura e Enologia. Formou-se e realizou estágio na França, na Borgonha com Domaine de Montille, onde trabalhou e aprendeu a expressar a individualidade de cada microclima, compreendendo assim o conceito *terroirista*.

Para ele

esse meu estágio na França abriu 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.

Respeitando as diferenças climáticas, regionais e culturais, Luiz Henrique tornou-se o vinhateiro da Vinícola e incorporou o novo conceito na Vinícola Vallontano.

Quando perguntado se considerava essa abordagem *terroirista* uma inovação, afirmou que sim, dizendo que, “não é tecnológica [...] seria um conhecimento já antigo que hoje retorna ao processo de produção.”

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”. Zanini reforça que foi essa diferenciação que levou a serem “convidados na Europa para serem representantes autênticos de uma vinícola brasileira”.

Em 2007 esse novo conceito desencadeou uma ruptura entre os irmãos fundadores, os quais possuíam divergências conceituais, Edir e seus filhos saíram da sociedade e Laurindo, seus filhos e o genro Luiz Zanini constituíram a nova organização.

Trabalham de forma colaborativa, sem uma definição formal dos cargos. Luiz Zanini se encarrega de garantir que o conceito *teirroirista* seja seguido, olhando pela vinha e pelo processo de produção; é o vinheteiro da organização. Sua esposa Talise cuida do financeiro e sua cunhada Ana Paula cuida do *marketing* e da identidade corporativa. Pode-se afirmar então que a Vallontano é uma organização colaborativa familiar.

Também na Vallontano o fundador possuía um conhecimento cultural anterior a fundação da vinícola. Observou-se também que a organização só começou a criar um conceito sólido, quando alguém de fora do seu universo uniu-se à organização e trouxe novas ideias. 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, poeta, segundo ele mesmo, “desde criança escrevia muito, então sempre tive ligação muito forte com a arte, com história, com música, com poesia, e essa coisa mais artística, do que esta coisa mais racional do administrador”. Possuindo essa visão diferente, e formação de administrador, buscou agentes externos para aprimorar a organização e agiu como casamenteiro, criando combinação de conhecimento não usual e gerando brilhantes inovações, tornando-se assim o agente de inovação da Vallontano.

À Sra. Ana Paula, quando questionada se realizava ela mesma a identidade corporativa, respondeu que já fez no início, mas tem tercerizado essa função, apesar de ainda possuir problemas nisso e, por vezes, voltar a desenvolver as manifestações visuais da organização, caracterizando-se assim com agente de *design*.



Figura 56. Sr. Luis Henrique Zanini no café Vallontano

c) Cristofoli

A entrevistada foi a Srta. Bruna Cristófoli, enóloga da Vinícola Cristofoli e filha do fundador. Bruna relatou:

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. Eles começaram com uma bordalesa e depois duas e depois compraram várias outras. Na época eles produziam o vinho no porão da casa.

A avó de Bruna é filha de imigrantes Italianos, da família Salton, e dominava a técnica de fazer vinho. Quando houve o excedente de uvas, foi natural começarem a fazer vinho. Bruna dizia: “Nós começamos a produção de vinho no porão e cresceu de tal forma, que eles sentiram a necessidade de registrar a empresa”.

O irmão mais velho de Loreno, Olir, se encarregou da papelada e Loreno Cristófoli cuidava da produção de vinho. Bruna acrescenta: “o Ministério da Agricultura não aprovou por causa do pé-direito, então foi feito outro prédio ao lado”. Somente em 1998 foi oficialmente fundada a Vinícola Cristófoli. Segundo Bruna “a vinícola começou só com a produção de vinhos de mesa, depois começamos produzir Cabernet Sauvignon, Merlot, Moscato de Alexandria”.

Bruna, em 2007, formou-se no curso superior em tecnologia de viticultura e enologia indo em seguida, estagiar na Dal’Pizzol com Rinaldo. Lá passou a interessar-se mais pela cultura do vinho e pela importância da sua procedência. Bruna voltou para a Cristófoli no final de 2008, quando “o trabalho aqui (Cristófoli) aumentou”. Referiu Bruna “quando me formei percebi que estava errado, o vinho fino tinha um rótulo horrível” foi quando Rinaldo apresentou a Bruna, o Sr. Valdir, perito que trabalhava em fotografia, *marketing* e *design*. Foi então que as inovações começaram. O perito Valdir Ben ficou responsável pelas manifestações visuais da Cristófoli, caracterizando-se como agente de *design* daquela organização.

Valdir e Bruna perceberam que o nome Cristófoli para o vinho de mesa e para o vinho fino, não caía bem. Bruna confia:

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 [...] pensamos então em trocar para Allegro, como nome dos vinhos de mesa, mas não foi possível. Então esta ali “fermentando” uma outra marca porque nós precisamos trocar.

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 responde 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”.

Segundo Kelley e Littman (2005, p.6), “inovadores são pessoas feitas para criar, experimentar, inspirar, construir novas ideias”; para que isso ocorra necessitam constantemente buscar novas fontes de informações, para expandir seus conhecimentos e crescer. Para tanto, necessitam observar outras pessoas, prototipar novas ideias 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, sendo, assim, a agente de inovação da Cristófoli.

A estrutura da Cristófoli é flexível e colaborativa. Segundo Bruna, “quem trabalha aqui são membros da família: meu pai, minha mãe, meu tio e tia, nós trabalhamos todos juntos“. Os membros da família se revezam nos afazeres, Bruna se encarrega do processo e do *marketing*; Loreno, pai de Bruna cuida do operacional, juntamente com Roseli, tia de Bruna; Maria de Lourdes, mãe de Bruna, do financeiro; Mário, irmão mais novo de Loreno e padrinho de Bruna, do comercial, e Lorenzo, irmão de Bruna de apenas 15 anos, da informática. Fica então claro que a Cristófoli 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, mantendo o respeito ao solo. Apesar de não assumi-lo, segue a filosofia *terroirista*. Bruna reforça o interesse na biodinâmica, que segundo suas palavras,

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.

Para Bruna, a biodinâmica “é o juntar de técnicas modernas com saberes tradicionais”, reforçando mais uma vez a volta à maneira tradicional de fazer vinho.



Figura 57. Bruna Cristófoli no Spazio del Vinho

4.2 DIAGRAMA CONCEITUAL INICIAL

No diagrama conceitual inicial, é realizada a redefinição de categorias. Após a visita de campo, melhora o conhecimento da realidade empírica, as relações sociais são ampliadas e redimensionadas. A partir disso é construído um novo diagrama que irá nortear a segunda visita *in loco* para nova coleta de dados.

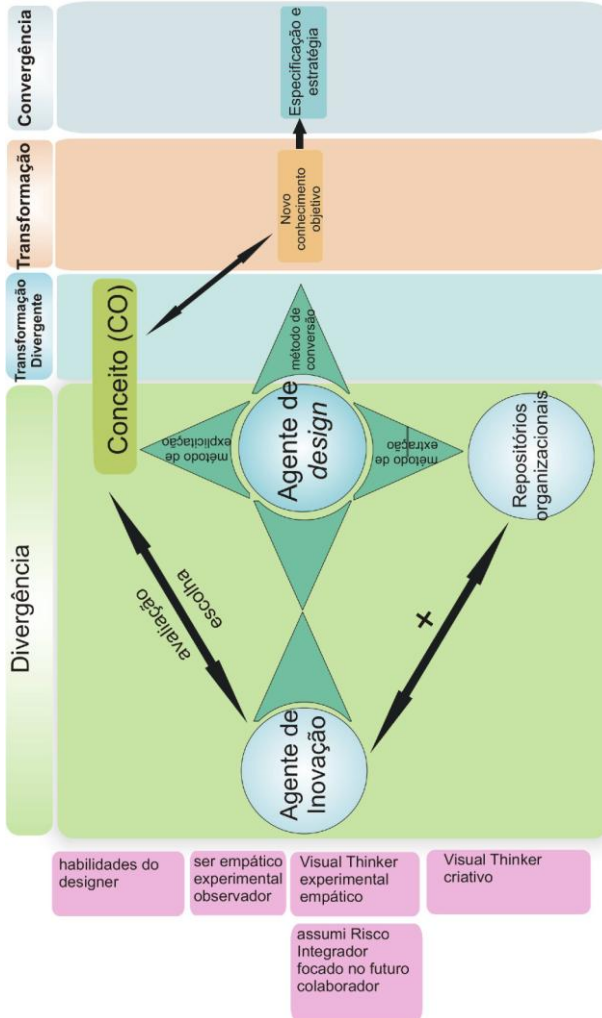


Figura 58. Diagrama conceitual inicial

O diagrama acima representa as categorias que serão estudadas *in loco* na segunda visita, e as relações existentes entre elas. Num primeiro momento será verificado como iniciou a relação entre o agente de inovação e o agente de *design*. Será também verificado como o agente de *design* reconhece os repositórios organizacionais, como ele sabe quais são os repositórios e conhecimentos que cada repositório guarda.

Num segundo momento será perguntado quais são os métodos utilizados na extração do conhecimento e quais são os métodos de explicitação utilizados para gerar o conceito (conhecimento organizacional). Será verificado também como é avaliado e escolhido o conhecimento organizacional que mais reflete o conhecimento da organização, bem como quem participa desta avaliação.

Por último será verificado quais são os métodos utilizados para a conversão do conceito em um novo conhecimento objetivo e como estes são convertidos em estratégias.

Será também observado quais habilidades do *design thinking* foram utilizadas na produção do novo conhecimento objetivo; quais as habilidades que foram utilizadas pelo agente de inovação na introdução da inovação; bem como quais habilidades cada repositório possui para conter os conhecimentos.

4.3 RESULTADOS DA 2ª VISITA IN LOCO

A segunda visita *in loco* foi realizada nos dias 27, 28 e 29 de julho, com os agentes de inovação, juntamente com os demais membros da família que trabalham nas organizações, com a finalidade de identificar os repositórios e as habilidades que lhes são inerentes, bem como os agentes de *design* responsáveis pela identidade corporativa. Pretende-se também identificar os métodos utilizados por estes durante a produção do conhecimento e as habilidades que são utilizadas durante a extração e a conversão do conhecimento.

As entrevistas foram filmadas e as organizações visitadas de novo, quando necessário, no intuito de confirmar as relações sociais que nelas ocorrem. Foram observadas também as reações dos membros da família quando juntos e em conversa tratando sobre as inovações implementadas nas organizações. Os resultados encontrados serão descritos e analisados separadamente a seguir:

a) Dal’Pizzol

O entrevistado foi o Sr. Rinaldo Dal’Pizzol, identificado por esta pesquisa como o agente de inovação da Dal’Pizzol. O Sr. Rinaldo está

ativamente trabalhando na Dal’Pizzol faz pouco tempo; antes trabalhava antes em uma grande empresa do ramo da vitivinicultura. Quando perguntado onde preferia trabalhar, afirmou “me divertia numa grande empresa e me divirto aqui, sou muito adaptável”. A grande diferença para ele estava na forma de avaliar. O risco “numa grande empresa é diferente, mais baseada em tecnologia, na pequena é mais sensorial”. Segundo ele, na organização ele “não possui uma função administrativa”. O que se observou na entrevista é que a Dal’Pizzol é uma organização colaborativa fundada pelo Sr. Atílio, num tempo diferente das outras duas. Nessa o fundador já havia falecido e entre os que trabalhavam na organização não havia um indivíduo com habilidade para se tornar o agente de inovação. Foi então que o Sr. Rinaldo desligou-se da outra organização e voltou-se para a organização da sua família.

Também estava presente e participou da entrevista o Sr. Dirceu Scottá, enólogo que trabalhava na Dal’Pizzol desde 1992. É o único dos dirigentes da organização que nela atua sem ser membro da família trabalhando na organização como enólogo e no setor de *marketing*, tornando-se recentemente responsável pela identidade corporativa da organização. Não estavam presentes, 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 na organização no setor comercial e o Sr. Alexandre Dal’Pizzol, filho do Sr. Rinaldo e responsável pelo área financeira da organização.



Figura 59. Sr. Dirceu Scotta e Rinaldo Dal’Pizzol dirigentes da Dal’Pizzol

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 o então enólogo da Dal’Pizzol estava saindo para abrir a própria vinícola, então 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. Recentemente tornou-se responsável pelo *marketing* e consequentemente pela identidade corporativa da vinícola.

Dirceu afirma que a organização “sempre teve uma filosofia de trabalho, sempre trabalhar 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, o Sr. Scottá 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*.

Para o Sr. Dirceu, o conceito que a Dal’Pizzol quer passar é de “uma empresa de pequeno porte, com vinhos diferenciados e lotes pequenos”.

Em 1974, quando Sr. Atílio fundou a vinícola Monte Lemos, empresa constituída somente por membros da família Dal’Pizzol. O nome foi escolhido baseado no distrito de Faria Lemos, em cujas encostas estão plantados os vinhedos da família. A primeira marca foi “do Lugar”(figura 59), remetendo ao local onde o fundador se reunia com os amigos para beber vinho, e onde hoje se situa a vinícola.



Figura 60. marca atual “do Lugar”

Nos primeiros vinhos, o rótulo só continha a marca do lugar, sem

o brasão e, segundo Rinaldo, “não tinha a imagem, tinha um texto contanto a história do lugar; só quando foi mudado para Dal’Pizzol que foi colocada a imagem”.

A marca é utilizada até hoje, “... a diferença entre as marcas é o preço, a “do Lugar” é um pouco mais inferior, mas o conceito de produto e qualidade é igual para ambas as marcas” diz o Sr. Dirceu.

Em 1978, o centenário da chegada do avô Martino ao Brasil, o Sr. Atílio prestou uma homenagem ao imigrante com o Cabernet “do Lugar”. Nessa ocasião, segundo Rinaldo, “o Brasão foi desenhado” e é utilizado também na marca Dal’Pizzol até hoje. Na figura abaixo vêem-se os rótulos da marca Do Lugar.



Figura 61. vinhos “Do Lugar”

Em 1982, é lançada a marca Dal’Pizzol. Segundo Dirceu, a antiga marca possuía “a imagem do vinhedo, com a capela de Faria Lemos”, Rinaldo relata que “a capela é antiga, foi demolida e construiu-se a igreja, a maior”. A primeira tipografia utilizada foi manuscrita. Para Rinaldo “isso gerava duvida”, como consta da figura 62.



Figura 62. logomarca Dal'Pizzol manuscrita

Por falta de legibilidade, em 1999, mudou-se para “um tipo de letra que fosse fácil de gravar, não fosse pesada”. Foi então adotada, segundo Rinaldo, uma “mutação, da letra medieval [...] para melhor se visualizar, mais tradicional” como demonstrado na figura abaixo.



Figura 63. primeira marca Dal'Pizzol

Mas atualmente, já com Dirceu à frente da identidade corporativa veio a mudança. E pensou-se em “fazer mais moderno, mais limpo, vamos colocar essa imagem, que era a principal, para o fundo. Mesmo mudando o rótulo da horizontal para vertical, limpando totalmente, o outro tinha um texto no meio do rótulo, é você mudar mantendo o conceito anterior”. Tinham de seguir o que estava acontecendo no mundo do vinho, tinha de ser “um rótulo limpo que

passa as informações necessárias” (figura 64).



Figura 64. Rótulo Dal’Pizzol

Foi então que a marca manteve somente a tipografia com o brasão de 100 anos da imigração (figura 65).

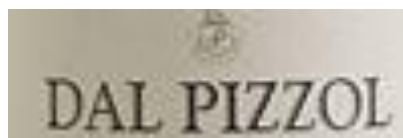


Figura 65. atual marca Dal’Pizzol

A Dal’Pizzol já utilizou várias agências para realizar seus rótulos. 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 não consegue passar isso para o *designer*”. Hoje não utilizam agência, contratam *designers* autônomos.

Quando interrogado como acontecia a definição do rótulo, Dirceu afirma “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”. Dirceu afirma que a parte mais difícil é “captar tudo isso e passar para o *designer*”

Ele diz ainda

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. Uma delas é escolhida por todos. 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”.

Quando perguntado o que espera de um *designer* ou do agente de *design*, Dirceu afirma que deve ser “alguém que tenha idéias criativas e que esteja interado desse mundo da vitivinicultura, e que esteja apto também para assimilar e entender o conceito, tenha empatia”. Hoje quem trabalha com a Dal’Pizzol é o Valdir Ben, o mesmo que trabalha com a Cristófoli, com ele se conversará em outro momento.

Durante a entrevista, observando-se o grupo e perguntado sobre as habilidades de cada um, pôde-se afirmar que o repositório estratégico é 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 Atilio 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 uma visão de futuro.

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. Ele 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.

Quando se perguntou ao sr. Rinaldo o que ele seria, ele disse que seria o vento, sempre movimentando as folhas e fazendo-as virar para todos os lados. A figura abaixo ilustra essa metáfora.

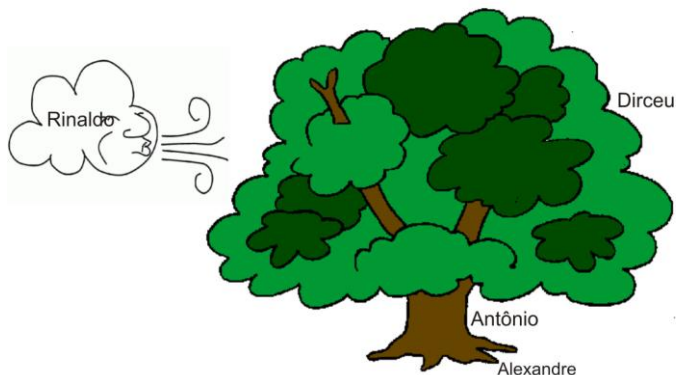


Figura 66. Metáfora da árvore Dal'Pizzol

b) Vallontano

O 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, filha do meio de Laurindo Valduga, e atuando na organização no setor de *marketing* como 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 67. Zanini, Talise, Ana Paula gestores da Vallontano com a pesquisadora

Ana Paula Valduga é formada em Arquitetura e com MBA em gestão de empresas, atua na empresa desde 2003, quando assumiu a responsabilidade pela identidade corporativa. Desde a fundação, em 1999, até em 2003, era um primo de Ana Paula, publicitário o responsável pela marca e rotulagem. Ana Paula acompanhou todo o processo de criação da empresa; trabalhava somente de vez enquanto, 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 03 filhos. Por isso foi muito difícil e doloroso definir o nome e a marca da vinícola. Primeiro a dificuldade foi definir o nome, segundo Ana Paula

“Valduga não podia e Zanini tem uma marca de móveis na Itália. criar uma marca foi muito difícil, [...] 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, mas principalmente porque tem muito registro no Brasil”.

Depois de muito pensar, ficou Vallontano, que significa em italiano “vale distante”. A ideia inicial do grupo era utilizar a águia que é o símbolo de Trento na Itália, região da onde vieram os Valduga. No entanto, segundo Ana Paula, “assim que tivemos a ideia o Anguebe lançou, e a marca deles é uma águia, nos somos do mesmo ano, aí a águia se foi”. Então entrou em cena o primo publicitário que, de acordo com 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, como demonstrado na figura abaixo.



Figura 68. Marca da Vallontano

segundo Ana Paula, é que

O maior problema,

essa marca, uma coisa bem complicada, lembra a marca do Van Halen, o “V” e do “H”, muitas pessoas que gostam do Van Halen vêem a nossa marca e identificam. [...] 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. (Fig 69)



Figura 69. Marca da banda de rock Van Halen

Quando perguntada sobre o conceito, Ana Paula afirmou que no início havia uma cisão,

eu, minha irmã, o Zanini e o meu pai tínhamos, desde o início, tínhamos muito forte, o vínculo com a terra e a idéia de resgatar o

que meu pai tinha feito desde que nasceu naquela casa e fazia vinho, naquele porão, que agora foi rebocado, mas era feito de pedras enormes, lindas, meu tio fez isso. [...] Ele saiu daqui para estudar e foi o único dos doze irmãos que estudou. Fez faculdade e acabou ficando na cidade, nos víamos isso aqui como um retorno para a terra e a sociedade com os meus tios, que moram aqui atrás, que tinham outra concepção, pois eles ficaram na terra. Ele me parece que tinham muito forte essa coisa de crescer e ser indústria, ser grande, por um tempo houve uma dificuldade de encontrar um consenso. Foram tempos difíceis.



Figura 70. Casa na qual nasceu Sr. Laurindo, pai de Ana Paula

Para o tio, devia-se “fazer vinho para o mercado, não esse vinho que a uva dá.” O que divergia da filosofia *terroirista* da família de Ana Paula. Essa ruptura culminou no fim da sociedade. Para Ana Paula, “se não tem a mesma filosofia dos sócios, você não consegue olhar para o futuro”.

Portanto, 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, e que apesar de ser uma grande importadora, a maior do Brasil, eles nos procuraram pela nossa filosofia”.

O nosso público compra uma história uma proposta. É muito difícil vender isso, é um caminho árduo e a Mistral nos possibilitou a ficar nesse caminho, eles querem isso e assinaram um compromisso de

nos ajudar nisso. [...] porque eles se apaixonaram pela nossa proposta.

Os primeiros rótulos foram gerados com essa dicotomia. Como o grupo, era grande e não tinha claro o que queria, numa proposta inicial foi destacada a marca. Os rótulos do Tannat e do Merlot eram pretos. Segundo Ana Paula, “os tintos eram pretos; o branco, cinza; o espumante Brut, era dourado e; o Moscatel, prata” como demonstrado na figura 71 e 72.



Figura 71. 1º rótulo da Vallontano



Figura 72. 1º rótulos de espumantes

Segundo Ana Paula, o primo que era publicitário, 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”. Foi quando Ana Paula desligou-se do Senai e foi trabalhar para a organização da família. Ela diz “vi uma possibilidade de trabalhar com *design* gráfico aqui, que não fazia no Senai e que era uma grande paixão”.

Os primeiros rótulos que desenvolveu, nas suas palavras “foi uma evolução de um modelo que tinha um recorte aqui, que o Marcus já fazia.”. Quando lhe foi perguntado como ela, que estava começando na organização, extraiu o conceito, ela admitiu não ter conversado com ninguém, e diz

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 grandes rupturas, mas admite que seu *background* influencia nas suas escolhas. “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” como demonstrado na figura 73.



Figura 73. Rótulo e contra-rótulo do Cabernet Sauvignon 2005.

Já no vinho reserva, como consta na figura 74, Ana Paula comenta “eu trouxe uma linguagem um pouco mais centralizada, um pouco mais clássica, pois era uma linha reserva, era uma linha mais pomposa e ia custar mais caro. Trabalhava com um papel que não tenha brilho, um papel opaco.”



Ana Paula
confessa “a
conversa sempre existe, a observação, sempre observei os rótulos dos

Figura 74. Cabernet Sauvignon 2004 - reserva

concorrentes, independente de vender ou não vender, para procurar buscar uma linguagem nossa”. Quando questionada como apresentava o trabalho aos sócios, Ana Paula afirma

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.

A grande virada foi em 2007. Segundo Luiz Zanini, o conceito da organização se fortaleceu a produção sempre foi *terroirista*, mas o problemático era o modo como se vendia esse conceito. Para ele, em 2007, com a ruptura da sociedade, ficou claro que a Vallontano era uma empresa:

jovem com toda aquela bagagem da vitivinicultura familiar, a gente não se apegou a isso para colocar no conceito, o nosso conceito sempre foi ligado as 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*. É respeito a toda essa questão da terra.

Talise concorda e ressalta que a Mistral tinha um conceito muito claro da Vallontano que é “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”.

Zanini enfatiza que a Vallontano procura mostra a “tradição não só familiar, mas a tradição na questão do *terroir* de buscar toda essa filosofia.”

Ana Paula afirma que eles tinham “muita vontade de parecer jovem e moderno”.

O penúltimo rótulo a ser desenvolvido foi o do Tannat 2007. Segundo ela, foi a única vez que buscou uma agência para fazer o trabalho (figura 75). Ela se justifica afirmando

sempre gostei muito do traço artesanal, dessa coisa mais livre, mas não tinha capacidade técnica para isso, não sei fazer nada a mão, sou péssima em desenho, sou escrava de corel draw, aí eu busquei uma

agência, que me trouxesse isso, e eles me entregaram o oposto, talvez por uma dificuldade minha era a primeira vez que trabalhava com uma agência.



Figura 75. Rótulo desenvolvido pela agência – Tannat 2007

Quando se lhe perguntou 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”. Ela confessa que os escolheu levando em conta um trabalho anterior, quando se fez um folder³² com uma taça e diz “quando eu olhei a taça era tudo que eu queria para a Vallontano”. No entanto, no segundo trabalho, o rótulo que elaboraram estava errado. Talvez tivessem acertado na primeira por pura sorte. A gavinha em cor uva não tem nada a ver com a filosofia da Vallontano.

Ana Paula aceitou o trabalho por causa do prazo. “Tinha que fazer o rótulo, tinha que pôr no mercado, estavam sem o vinho por seis meses, podia ter dito para a agência não, começa do zero, mas não tínhamos tempo”. O vinho saiu então com um rótulo que não se enquadra no conceito da organização.

O último rótulo produzido foi para um espumante, produto

³² É um impresso promocional, não periódico, constituído de informações resumidas referente a uma oferta, seja produto ou serviço, geralmente tem o formato em uma única folha com duas ou mais dobras. Em ingl., fold significa “dobrar”.(RABAÇA e BARBOSA, 1995)

autoral, de produção bem pequena. Segundo Ana Paula, “a imagem do enólogo é muito forte no nosso conceito de vinícola. O vinho é elaborado pelo Zanini é a linha dele.” E nesse rótulo isso tinha de estar bem claro. Ana Paula quis marcar o contraste de claro e escuro e utilizou a taça desenvolvida pela agência que, para ela, dizia exatamente o que era o vinho da Vallontano. O nome do vinho é Luiz H. Zanini, e para o título Ana Paula utilizou uma tipografia manuscrita, no intuito de estabelecer proximidade com o consumidor e, considerando que se trata de um produto autoral é como se o enólogo assinasse o vinho. Segundo Zanini, “esse rótulo retrata exatamente o que está dentro”. (figura 76)



Figura 76. Espumante autoral Luiz Zanini

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, sempre que Ana Paula contava a história de seu avô se dirigia ao Luiz para confirmar se estava certo. 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 76) também foi explicada 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 e o Zanini. Ana Paula, com sua visão de futuro e sua capacidade de comunicação, tem estratégia para o futuro da organização, e Luís, com sua paixão, está sempre experimentando novas alternativas. 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”.

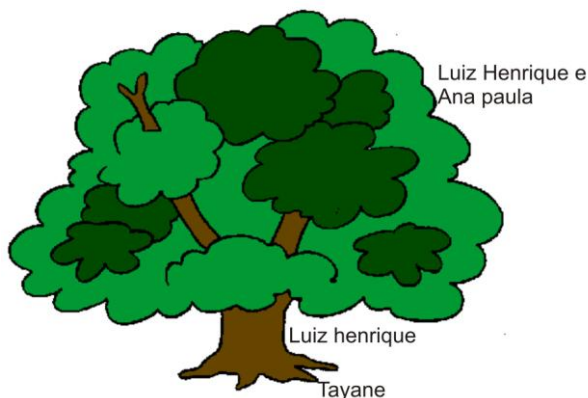


Figura 77. Metáfora da árvore da Vallontano

c) Cristófoli

A entrevistada foi a Srta. Bruna Cristófoli, identificada por esta pesquisa como a agente de inovação da Cristófoli. Também estavam presentes e participaram da entrevista o Sr. Lorenzo Cristófoli, pai de Bruna, e o responsável pelo setor operacional da vinícola; Sra. Maria de Lourdes Cristófoli, mãe de Bruna, e a responsável pelo setor financeiro da organização; Sr. Mário Cristófoli, irmão mais novo de Lorenzo, padrinho de Bruna e responsável pelo setor comercial; e a Sra. Roseli Cristófoli, cunhada de Lorenzo, tia de Bruna e responsável pelo setor operacional da Cristófoli; e Valdir Ben, dono da agência Ben *Design* e Fotografia, é o responsável pela identidade corporativa da Cristófoli.



Figura 78. Bruna e Maria de Lourdes dirigentes da Vinícola Cristófoli

Valdir Ben cursou Arquitetura, Publicidade e Propaganda, no entanto não se formou em nenhuma. Desde 1970 trabalha em gráficas, com artes gráficas e a partir de 1980 atende o setor vitivinicultor. O Sr. Valdir, por indicação do Sr. Rinaldo Dal’Pizzol, começou a trabalhar com a Bruna e se tornou responsável pelo *redesign* da marca e dos rótulos dos vinhos finos da Cristófoli.

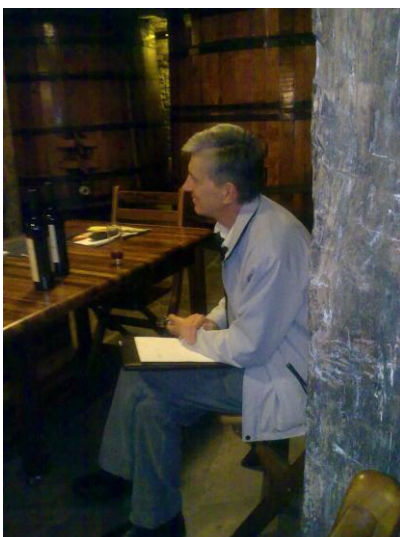


Figura 79. Valdir Ben – agente de *design* da Cristofoli e da Dal’Pizzol

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

mas precisávamos de mais informações para que pudéssemos registrar a marca. Primeiramente, 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.

Maria de Lourdes explica que a primeira marca era a de vinhos de mesa (Fig 78), a qual, foi registrada em 1998, era muito imagética e “o Loureno 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 mais foi feito.” No entanto, a casa onde nasceu a mãe de Loreno, Sra. Maria Salton Cristofoli e aonde ainda morava, não pertencia mais 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 utilizavam outra marca que, segundo Maria de Lourdes, era “a paisagem do que vemos daqui de cima “

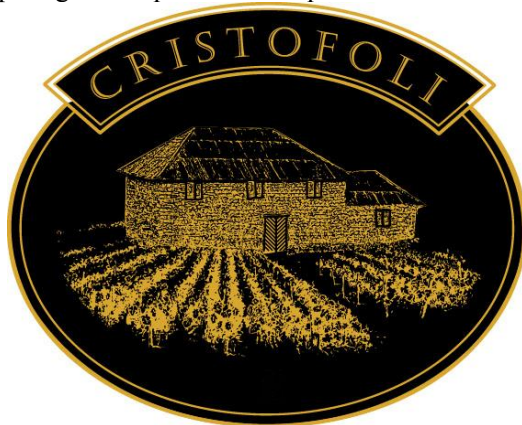


Figura 80. Primeira logomarca da Cristófoli

Havia falta de padronização nos rótulos, então 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, [...] ela teve mais conhecimento com o estudo dela e começou a nos mostrar que a gente tinha que mudar.” A figura 81 demonstra os primeiros rótulos da Cristófoli.



Figura 81. Os primeiros rótulos da Cristófoli

Começar a produzir vinho fino foi uma idéia de Loreno, então, em 2006, começou-se a produzir o Cabernet, resolvendo-se de comum acordo mudar a marca. As primeiras mudanças foram a retirada da imagem da casinha e a utilização de uma tipografia manuscrita e o resultado ficou como consta a seguir.

Cristófoli

Figura 82. Segunda marca da Cristófoli

Quando questionada qual era o conceito que a Cristófoli queria

passar, a 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:

o vinho tem outro *status* e público [...]quando me formei percebi que estava errado, o vinho fino tinha um rótulo horrível, no ano retrasado Rinaldo nos levou o Valdir, que trabalha com *marketing* e fotografia. Começamos um trabalho com ele tendo como base a imagem do produto que queríamos.

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 Sangioveses. Nós queríamos um rótulo que mostrasse tudo isso, e foi aí que começou o trabalho do Valdir”.

Valdir trabalha com a Cristófoli desde 2008, e iniciou o trabalho quando o Sr. Rinaldo o indicou para a realização do rótulo dos vinhos das cantinas históricas. Era um conceito novo, havia várias cantinas na região e o grupo resolveu se reunir e formar o roteiro das Cantinas Históricas. 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, 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 o vinho e para quem. Relatou que no passado se baseou somente nisso, no entanto cometeu alguns erros, pois as pessoas eram muito humildes e não sabiam exatamente o quão bom era seu produto e para quem vendê-lo. Agora ele afirma: “Me aproximo mais, visito mais a vinícola, para não ocorrer no erro novamente. Você não pode deixar de tomar o produto para sentir o conceito”.

Quando perguntado com quem mais conversou, ele afirmou que com o Sr. Loreno, dizendo: “ele teve algumas abordagens que me

ajudaram a resolver o rótulo”.

Para Valdir, é necessário explorar as peculiaridades das organizações, no caso da Cristófoli, uma empresa com tradição, mas contemporânea. Para isso foi necessário “trazer elementos que contribuíssem como o grafismo contemporâneo, para que se atendesse a todos os públicos, mas que além de contemporâneo tivesse uma coerência com a tipografia”.

Foi aí que Bruna percebeu que a marca também tinha que mudar e passar todo esse conceito. Segundo Valdir, chegar nessa tipografia foi difícil. Foram feitos muitos esboços e após muita conversa com Bruna chegaram a atual marca, pois Bruna queria passar o conceito de uma organização de raiz, mas que também fosse jovem, contemporânea. Depois de muitas tentativas, o resultado final foi este como consta na figura 83:



Figura 83. Marca atual da Cristófoli

Na diagramação do rótulo, segundo Valdir, foi definido um padrão que é utilizado em todos os rótulos da Cristófoli, “é feito com a forma de diagramação mais clássica possível, uma linha central com todos os textos centralizados”.

O rótulo do Sangiovese é um pouco diferente, sem imagem e com o texto explicativo do significado do roteiro das Cantinas Históricas (Figura 83); no entanto, é importante frisar que muitos conceitos aqui definidos são replicados nos outros rótulos.



Figura 84. Rótulo do vinho da rota das Cantinas Históricas, Sangiovese.

Em 2010, Valdir desenvolveu outros dois rótulos, o do Cabernet Saunignon, Merlot e Moscato de Alexandria, ambos seguiram um conceito central. Um outro elemento foi utilizado, como demonstrado na figura 85, foi o vinhedo:

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 Cristófoli 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 (VALDIR).



Figura 85. Rótulo Cabernet Sauvignon com a imagem do vinhedo

Quando questionado com quem mais conversou, Valdir afirmou que acha interessante conversar com todos, pois diz ele:

nas empresas, quando tem vários sócios, em uma mesa de reunião com várias pessoas, cada um tem uma idéia. Um tem uma abordagem mais industrial, o outro trabalha mais com vendas. O outro é mais industrial, quer fazer com a garrafa barata, sem contra rótulo. Cada um tem um jeito. Então você tem que fazer uma leitura das opiniões, para contemplar, e fundamentar.

Por essa razão, conversou muito com todos, e apresentou nesse, último rótulo, quatro (4) modelos; o escolhido foi o que representava o vale, o vinhedo e explica:

a gente desenvolve várias vertentes dentro de estúdio, e a gente separa 2 ou 3 ideias e trás. Levantam boas vertentes e separa três para escolha, passíveis de aprovação e o proprietário escolhe porem às empresas que não possuem um conhecimento básico para esta escolha, então a gente escolhe e entrega apenas uma idéia.

Não foi o caso da Cristófoli, pois 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, será prata como exemplificado, na figura 86, o tinto e o branco.



Figura 86. Rótulo Merlot e Moscato da alexandria com o padrão de cor

Quando questionado a respeito das habilidades que um agente de *design* deve ter para extrair o conhecimento dos colaboradores da organização, Valdir afirmou que deve ser observador e conversar muito para compreender bem o conceito da organização.

Valdir afirma que para o desenvolvimento dos trabalhos, segundo ele, é necessário conhecimento técnico de impressão para não fazer escolhas erradas e, errar na diagramação e que a habilidade de desenho é fundamental: “o desenho me ajudou a transmitir as imagens [...] eu costumo fazer o esboço a mão. E depois passo para os colegas, se eu não tenho equipe trabalhando junto. Às vezes uso o Corel”.

Portanto, pode-se afirmar que o agente de *design* deve ter a habilidade de observação empática; ser comunicativo; aprender fazendo; ser *visual thinker*, ou seja, possuir habilidade de desenho, ser criativo e ter conhecimento técnico na área.

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. Loreno Cristófoli, 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 onde se localizavam. Bruna afirma que com certeza a raiz seria “a pessoa mais pé no chão e tal, seria minha mãe. A folha poderia ser meu pai, mais eu também fico bastante vislumbrada com as perspectivas que eu tenho para a empresa”. Portanto, as folhas ficaram divididas entre Bruna e o Sr. Loreno, e o tronco, segundo Bruna, seria dividido entre seu tio e seu pai que, segundo ela, estão mais voltados para o lado mais operacional. A figura abaixo ilustra essa metáfora.

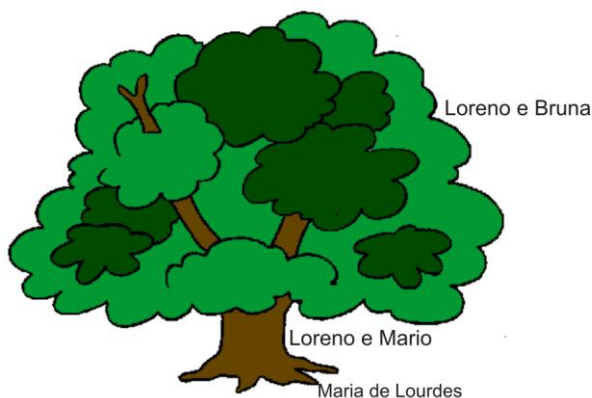


Figura 87. metáfora da árvore da Cristófoli

4.4 CODIFICAÇÃO DE PADRÃO

Segundo Miles e Huberman (1994, p.69), códigos de padrão “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.

Quando 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.

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.

Quadro 21. Amostragem comparativa final dos papéis sociais na organização

Papéis sociais na organização	Membro da família	Membro externo à organização	Membro externo à família contratado pela organização	Agente de Inovação	Empresa contratada
Fundador	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano				
Agente de inovação	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano				
Repositório Estratégico	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano		Dal’Pizzol	Cristofoli	
Repositório Operacional	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano				
Repositório Cultural	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano			Dal’Pizzol Vallontano	
Agente de design		Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristofoli		

Como as organizações são colaborativas e familiares, pode-se observar que em todas as organizações os fundadores eram membros da família e que descendem de Italianos imigrantes com tradição em produção de vinho. Todas são gerenciadas por membros das famílias, Cristófoli e Vallontano, as quais são mais novas, estando toda a gestão na mão de membros da família, assim como os repositórios. A Cristófoli está começando, e todos os membros 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 para esse indivíduo é a vontade de aprender, o senso de observação e a paixão pelo vinho.

Observa-se que em duas organizações o agente de inovação é o repositório cultural e somente na mais nova é o repositório estratégico, isso ocorre pois essa organização se capacitou primeiro antes de iniciar a reorganização conceitual.

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, corrobora com o que se afirma na Vallontano na afirmação de que o indivíduo externo entrante na organização, deve ter vontade de aprender, ser um ótimo observador e motivado.

Quadro 22. Amostragem comparativa final do ação de inovação

Inovações agente responsável	Reorganização conceitual	reorganização da identidade visual	Redesign da Marca	Reposicionamento da marca	iniciou a inovação
Fundador	Cristofoli Dal’Pizzol				
Agente de inovação				Dal’Pizzol	Dal’Pizzol Vallontano Cristofoli
Repositório Estratégico	Vallontano	Vallontano Dal’Pizzol Cristofoli		Vallontano Cristofoli	Vallontano Cristofoli
Repositório Operacional					
Repositório Cultural				Dal’Pizzol	Dal’Pizzol
Agente de design			Vallontano Cristofoli Dal’Pizzol	Cristofoli	

O quadro acima demonstra que os fundadores, tanto os da mais antiga, quanto os da mais nova foram responsáveis pela reorganização conceitual. Na Vallontano, a pessoa responsável por essa inovação foi o repositório estratégico. Em todas as três organizações o indivíduo responsável pela reorganização da identidade corporativa foram os repositórios estratégicos.

O responsável pelo reposicionamento das marcas das duas organizações mais novas são os reposicionários estratégicos, no caso da mais nova esse recorreu á ajuda do agente de design. Nocaso da organização mais velha é o repositório cultural, o qual também é o agente daquela organização. Convêm lembrar que essa organização se encontra em processo de transição e hoje, o repositório estratégico, um enólogo, está sendo treinado para ser o responsável pelas inovações.

O redesign das marcas, rótulos e *folders*, de todas, foi realizado por agentes de *design* externos à organização.

Observa-se que em todos os casos que iniciou a inovação, considerando essa como a construção da identidade corporativa foi o agente de inovação, convem lembrar que no caso da intermediária nessa

cituação o agente de inovação foi o repositório estratégico.

Quadro 23. Amostragem comparativa final das técnicas utilizadas na realização de cada ação

Inovações	Definição conceitual	Desenvolvimento da marca	Reorganização da identidade visual da organização	construção de estratégias
Técnicas				
observação direta		Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano
Briefing		Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano	Dal’Pizzol Cristofoli Vallontano	Cristofoli
Narrativa	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano			Vallontano Cristofoli Dal’Pizzol
Vivência na organização	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano		Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano
Imitação				
<i>Brainstorm</i>				
Vídeo etnografia				
Experimentação		Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano		Cristofoli Dal’Pizzol Vallontano
<i>Brainwriting</i>				

Quanto à extração do conhecimento, para a definição do conceito, todas as organizações afirmaram que a definição é feita pelo grupo gestor; no caso das organizações estudadas, a família. Para tanto, utilizam a contação de história, feita pelo repositório cultural, e a vivência do grupo da organização. Já a definição da marca é feita externamente à organização e, para a extração do conhecimento, todos afirmam que os indivíduos contratados recebem o *briefing*, vem até a organização observar e vivenciar a organização e, no caso dos que funcionam como agentes de *design*, experimentam os vinhos da organização.

Para a identidade corporativa também é utilizado o *briefing*, e quando o agente de *design* já está impregnado do conceito da organização, ele utiliza somente a observação direta para compreender o diferencial da organização.

No que tange a construção das estratégias nas duas mais velhas e experientes é realizada pelo repositório estratégico utilizando a narrativa, vivência da organização, e observação direta. No caso da mais nova é feito em conjunto com o agente de design e além das duas acima utiliza o briefing.

Quadro 24. Amostragem comparativa final do agente de conversão, e ação utilizada para construir a identidade corporativa.

Ação de construção de identidade corporativa	Marca inicial	Novo conceito	Novo rótulo para novos varietais	Novo rótulo por mudança de conceito	Desenvolvimento de nova marca
Agente de conversão					
Fundador	Cristofoli Dal'Pizzol				
Agente de inovação		Cristofoli Dal'Pizzol Vallontano	Cristofoli		
Agente de design	Vallontano			Cristofoli Dal'Pizzol Vallontano	Cristofoli Dal'Pizzol Vallontano
Repositório Operacional					
Repositório Cultural					
Repositório Estratégico		Cristofoli Dal'Pizzol Vallontano	Dal'Pizzol Vallontano		

Nas ações de construção da identidade corporativa observaram-se alguns padrões. Em todas as organizações a definição do conceito inicial 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 repositórios organizacionais não terem o domínio da linguagem visual, ou seja, não serem *visual thinkers*.

A definição dos novos conceitos foram, nos três casos, dadas

pelos agentes de inovação, os quais possuem um 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.

Em todas as organizações a criação de novos rótulos, para o novo conceito e novos produtos, é operada por um agente de *design* externo à organização. No entanto, quando é somente para incluir um novo varietal no qual são realizadas somente pequenas alterações, na Vallontano e na Dal’Pizzol, isso é feito pelos repositórios estratégicos. Somente a Cristófoli utiliza, em todos os casos, um agente de *design* externo a organizações.

Quadro 25. Amostragem comparativa final das habilidades dos agentes organizacionais

Habilidades	organizado		ser empático	Observador	Experimental	Comunicativo	Visual thinker	Racional	Flexível	Colaborativo	Planejador	Tradicional	Assumi Risco	Focado no futuro	Criativo
Papéis sociais na organização	organizado		ser empático	Observador	Experimental	Comunicativo	Visual thinker	Racional	Flexível	Colaborativo	Planejador	Tradicional	Assumi Risco	Focado no futuro	Criativo
Agente de design			Cristófoli Dal’Pizzol	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristófoli Dal’Pizzol	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano								Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano
Agente de inovação			Vallontano	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	Dal’Pizzol Cristófoli	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano			Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristófoli Vallontano			Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	
Repositório Operacional	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano							Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano			Cristófoli Vallontano	Cristófoli Vallontano			
Repositório Cultural		Vallontano		Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristófoli Vallontano	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano			Dal’Pizzol Vallontano	Cristófoli Vallontano	Dal’Pizzol		Vallontano Dal’Pizzol	Vallontano Dal’Pizzol Vallontano	Vallontano Dal’Pizzol
Repositório Estratégico				Dal’Pizzol Cristófoli	Dal’Pizzol	Cristófoli Vallontano			Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano		Cristófoli Vallontano		Cristófoli Vallontano	Cristófoli Dal’Pizzol Vallontano	Cristófoli Vallontano

Cruzando-se os resultados das organizações colaborativas pesquisadas, conclui-se que os indivíduos que assumem determinadas posições em organizações colaborativas possuem habilidades características.

Os agentes de inovação são observadores, experimentais, comunicativos, sabem assumir risco e são focados no futuro.

Essas organizações buscam agentes de *design* externos à organização e que possuem características específicas: buscam indivíduos que sejam criativos, observadores empáticos que possuam vivência na vitivinicultura e, principalmente, que sejam *visual thinkers*.

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 Cristófoli, assume a função de repositório estratégico. Devem ser observadores, experimentais, comunicativos, colaborativos, focados no futuro e ter coragem de assumir risco.

4.5 DIAGRAMA CONCEITUAL COMPARATIVO

Após as pesquisas *in loco*, e a codificação de padrão, é necessária a realização de 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 na realidades empíricas pesquisadas, ampliando e redimensionando essas relações.

O objetivo deste diagrama é auxiliar a pesquisadora na discussão dos resultados e no delineamento do modelo final de tese.

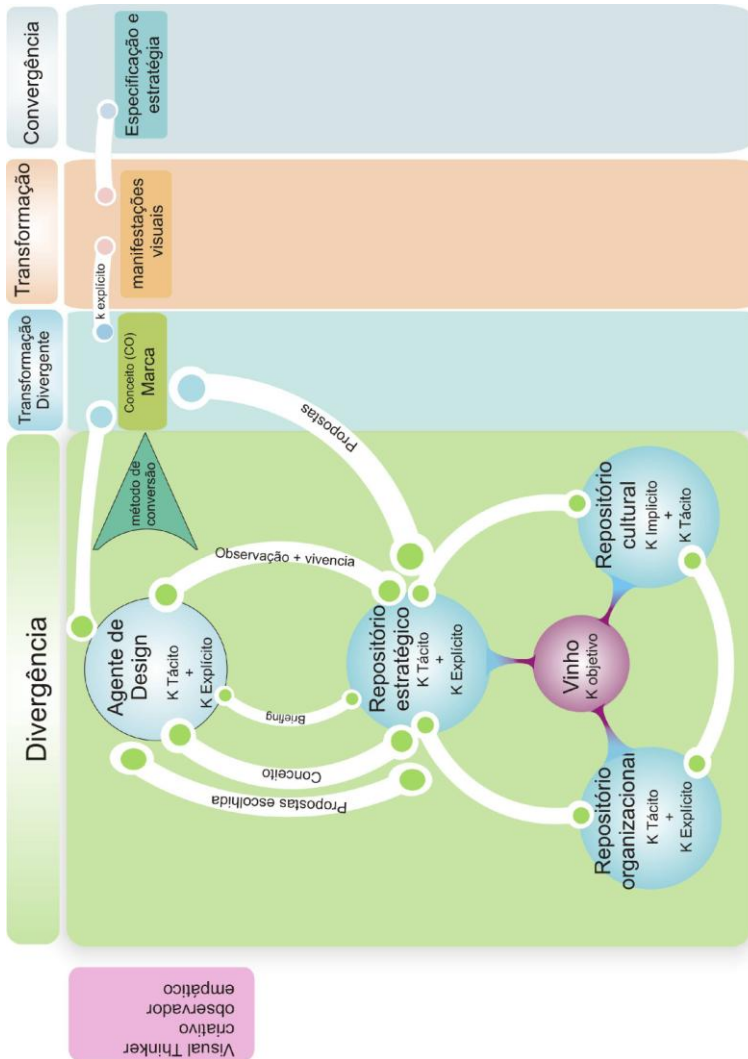


Figura 88. Diagrama conceitual comparativo

O diagrama acima sintetiza as relações das organizações colaborativas com o agente de *design* durante o desenvolvimento da identidade corporativa.

As organizações colaborativas da vitivinicultura possuem características familiares. A estrutura organizacional é constituída na sua íntegra por membros que possuam entre si relações familiares. As organizações estudadas do setor da vitivinicultura possuem uma história cultural enraizada, proveniente dos imigrantes italianos, os quais trouxeram, na sua bagagem, conhecimento tácito e cultural. Essa história cultural é traduzida na identidade corporativa por um agente de *design* externo à organização.

O agente de *design*, não pertence a este universo e deve extrair o conceito da organização e traduzi-lo graficamente. Os dirigentes das organizações são divididos conforme as habilidades requeridas para as funções de repositório estratégico, repositório cultural e repositório operacional. A junção destas habilidades determina a filosofia (conceito) da organização, a qual gira em torno do conhecimento objetivo, focado no vinho. O que exerce a função de repositório estratégico é o responsável por passar esse conceito para um agente de *design* com habilidades de desenho para que o transforme em marca. É esse repositório que gera o *briefing*, a partir de conversas com os demais repositórios, e busca um agente de *design* que possua as habilidades necessárias.

O *briefing* é passado para o agente de *design*, o qual, para realmente compreender a organização, deve possuir a habilidade de observação empática e retornar à organização, conversar com os demais repositórios, principalmente com o cultural, o qual guarda a história cultural da organização e possui habilidade de contação de história; deve também vivenciar o processo de vinificação. Nessa fase, o agente de *design* deve até experimentar o vinho no intuito compreender a fundo a filosofia da organização, pois o vinho em uma organização vitivinicultora é o conhecimento objetivo, conhecimento agregado a artefatos.

Feito isso, o agente de *design* deve externalizar esse conceito e buscar formas de torná-lo explícito. A habilidade utilizada nesse momento é a de *visual thinker*. Normalmente esse desenvolve propostas que representem o conceito da organização. No caso de vinhos novos, a organização sempre decide em grupo: os repositórios reúnem-se e definem a proposta adotada. Essa retorna para o agente de *design*, o qual, por meio de seu conhecimento explícito, detalha e finaliza a marca, iniciando, nessa fase, a definição das manifestações visuais. Nesse momento o agente de *design* deve ter uma noção clara do mercado consumidor para qual é direcionado o produto e observa as tendências de rótulos de organizações no mundo que possuam filosofias similares.

Após a elaboração das manifestações visuais, este é introduzido na organização no intuito de melhorar a competitividade, a diferenciação e a sustentabilidade da organização da vitivinicultura familiar.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADORA DE *DESIGN*

O modelo de gestão estratégica de *design* adotado nesta tese é uma síntese das etapas listadas no quadro 16 da página 300. O modelo reforça a interação entre os agentes envolvidos, considerando as três dimensões que podem tornar as organizações sobreviventes: a competitividade, a diferenciação e a sustentabilidade.

Nesse modelo se considera que as habilidades necessárias são portadas por um indivíduo, no entanto vale lembrar a afirmação de Cross (2007), na qual ele diz que, apesar de profissionais de *design* naturalmente possuírem as habilidades do *designer* altamente desenvolvidas, deve ficar claro que não-*designers* também podem possuir essas habilidades, que nem sempre um indivíduo possui todas as habilidades e que essas podem ser divididas entre mais indivíduos.

O modelo foi desenvolvido em etapas sucessivas, que permitem uma visão sistemática da situação, considerando-se o *design* tanto operacional, como estratégico.

Esse reforça a nova visão da gestão de *design* que, segundo Cooper, Junginger, e Lockwood (2009, p. 60), vivencia a mudança da gestão de *design* de produtos tangíveis, para a gestão de *design* de inovações e serviços. Portanto, esse modelo pretende reforçar a posição da gestão de *design* num nível superior na organização.

Por meio do pensamento do *designer*, esse modelo pretende reforçar a posição do agente de *design* como integrador entre a organização, o indivíduo e o seu ambiente. Por meio da sua habilidade, o agente de *design* concretiza informações do cliente e facilita a participação da organização na cultura orientada para o mercado.

Portanto esse evidencia a interação dinâmica entre agente de *design*, organização e ambiente externo, e utiliza a gestão de *design* como elemento de convergência de competências e habilidades. O modelo é formulado em três níveis, representados por três círculos. No círculo central (figura 88) se encontra a organização, a qual, segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p.93), “cria(m) e define(m) problemas, desenvolve(m) e aplica(m) o conhecimento para solucionar os problemas e desenvolve(m), então, outros novos conhecimentos através da ação de solucionar problemas”. No caso da organização colaborativa, esta cria e define o problema, mas busca um agente externo à organização com

habilidades específicas para desenvolver e aplicar conhecimentos para a solução desses problemas. No intuito de ser competitiva essa organização busca uma identidade coerente com o seu mercado e com a sua cultura enraizada.

Numa organização colaborativa, os membros da organização possuem laços familiares e trabalham de forma colaborativa habitualmente sem cargos formalmente definidos. O centro da organização colaborativa é o produto resultante de uma cultura trazida pelos membros da família. Todas as decisões são feitas em grupo e a filosofia (conceito) organizacional é construída pela interação dos membros da família e se constituem como uma cultura imaterial da organização, cultura essa que necessita ser externalizada para que a organização se diferencie e se torne competitiva.

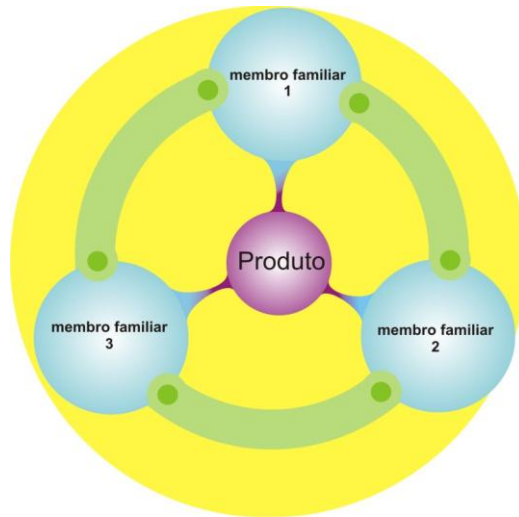


Figura 89. Representação da organização colaborativa e os conhecimentos desenvolvidos

O principal problema das organizações colaborativas tem sido a sintonia entre o conceito da organização e a expressão gráfica escolhida para representar esse conceito. No anseio de minimizar essa dicotomia, o membro estratégico, focado no futuro, busca um agente de *design* externo que possua habilidades específicas para solucionar o problema. Esse agente de *design* deve estar impregnado da cultura do setor dessa organização, e possuir habilidades de *visual thinker*. O repositório passa

um *briefing* que contém informações básicas sobre a organização. Esse *briefing* inicia o processo de Gestão Estratégica Integradora de Design (GEID), composta por 6 (seis) etapas: oportunidade, compreensão, síntese, criação, estratégia, e internalização demonstrados na imagem abaixo.

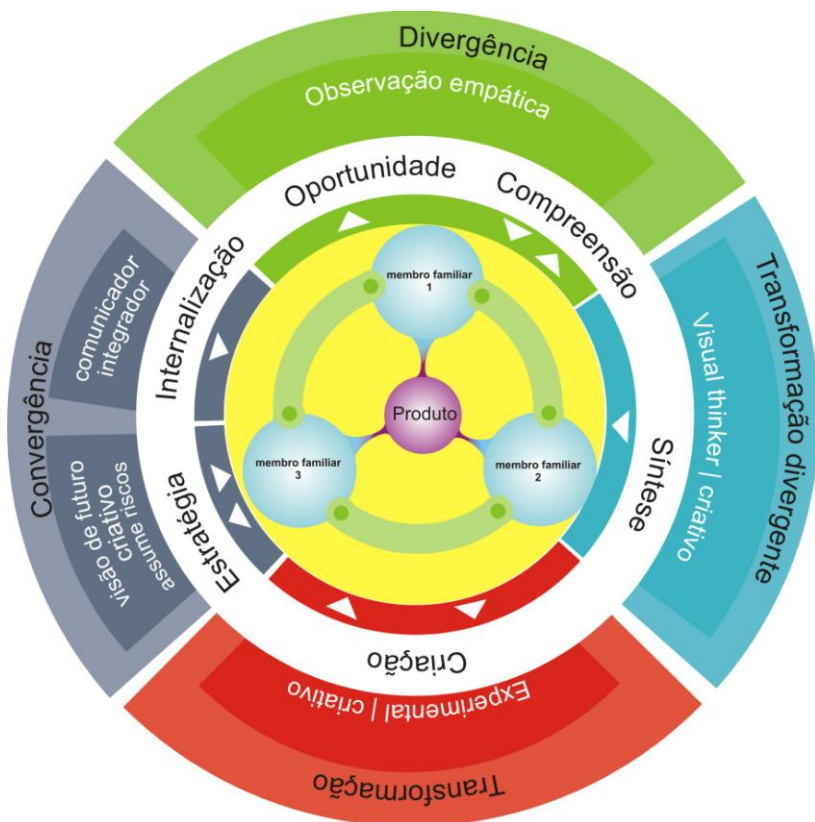


Figura 90. Modelo de Gestão Estratégica Integradora de Design (GEID)

A oportunidade é desencadeada pelo *briefing*, quando recebe o *briefing* o agente de *design* se impregna de informações sobre o universo da organização colaborativa e inicia a etapa da compreensão. Nessa etapa, o agente de *design* deve se voltar para a organização colaborativa, observar empaticamente as suas relações, vivenciar o seu processo de desenvolvimento de produto, utilizar esse produto e ouvir a historia dos

membros da organização sobre a família e sobre a formação da organização, no intuito de se colocar empaticamente no lugar dos membros da organização, para que possa realmente compreender o conceito dessa organização colaborativa. Esse é o momento de coletar dados, juntar informação, e compreender conhecimentos. Esse é um momento de análise, de mutiplicar opções e criar escolhas, e ocorre durante o pensamento divergente do *design thinker*.

Convém lembrar as palavras de Linus Pauling ganhador de dois premios Nobel, “para ter uma boa idéia, você deve primeiro ter várias idéias” (*apud* Brown, 2009, p.67). Seguindo essa lógica, o pensamento divergente pode ser o caminho para a inovação. Primeiro deve-se ampliar o conhecimento sobre o universo a ser trabalhado, analisar esses conhecimentos e informações levantados, para depois sintetizar. Enquanto o agente de *design* pensa, a habilidade do *designer* mais utilizada é a de observação empática.

Portanto, uma vez impregnado desse conceito, o agente de *design* inicia a etapa de síntese, na qual por meio do pensamento de transformação divergente, ele explica que, segundo Brown (2009, p.70), o “ato de extrair padrões significativos de uma massa de informações cruas é fundamentalmente um ato criativo”. Nessa etapa o agente de *design* deve extrair esses padrões e por meio da habilidade de *designer thinker* expressá-los de uma maneira que os outros possam entender.

O agente de *design* retorna essa expressão gráfica para a organização colaborativa, que por meio de uma discussão do grupo, esclarece qual é a melhor expressão para representar o conceito da organização, retornando ao agente de *design* essa decisão.

Inicia-se então a etapa de criação, na qual ocorre o desdobramento dessa expressão gráfica em manifestações gráficas. Nesse momento, o agente de *design* se volta para o ambiente externo em busca de informações para fundamentar as suas elaborações, surgindo daí o terceiro círculo, o do ambiente externo. A figura abaixo demonstra o modelo com os 03 circulos.

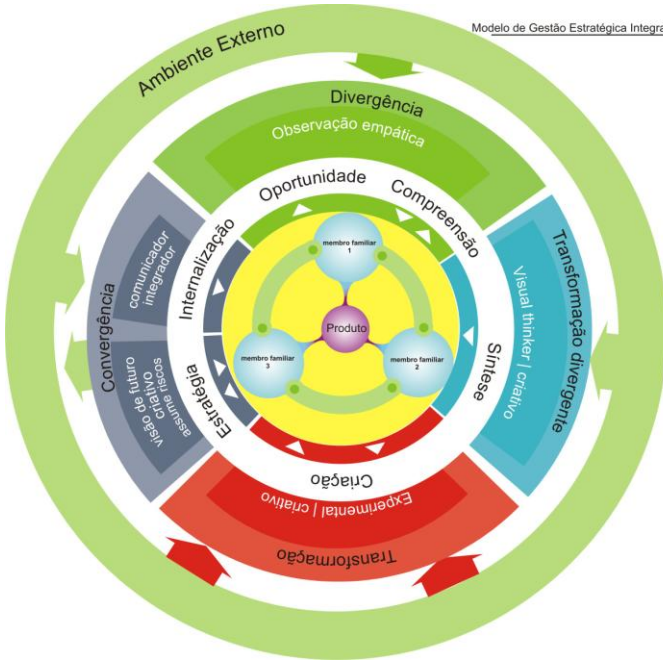


Figura 91. Modelo de Gestão Estratégica Integradora de Design completo

Na etapa de criação, o pensamento que se trabalha é o da transformação, e é nesse momento que o agente de *design* utiliza todo o conhecimento explícito adquirido na faculdade, o conhecimento tácito, construído com a vivência profissional, e as habilidades criativas e experimentais. Uma vez desenvolvidas as manifestações gráficas, ele as passa para a organização que escolhe aquela com as quais quer trabalhar e devolve para o agente de *design*.

Durante o pensamento de transformação, a relação com o ambiente externo se intensifica. Ao receber as manifestações gráficas aprovadas, o agente de *design* inicia a etapa de estratégia.

Nessa etapa o agente de *design* utiliza o pensamento convergente, que segundo Brown (2008), é a fase em que ele se volta para soluções, eliminando opções e fazendo escolhas.

É nessa etapa da gestão de *design* que entra a abordagem estratégica do *designer*, o qual necessita de outras habilidades, como a visão de futuro e a criatividade, bem como a postura de assumir risco. Uma vez o conhecimento objetivo tenha sido produzido, as estratégias

devem ser desenvolvidas. O agente de *design* é o indivíduo que desenvolve as estratégias para a inserção das manifestações visuais no ambiente externo. As relações e trocas de informações entre o agente de *design* e o ambiente externo são bem mais intensificadas e acontecem em duas direções; tanto o ambiente externo alimentando o agente de *design* com conhecimentos, quanto em direção oposta em que o agente de *design* alimenta o ambiente externo com os novos conhecimentos gerados.

Essas estratégias são entregues à organização colaborativa e então se inicia a etapa de integração, é nessa etapa que a organização deve aprender e absorver as estratégias para efetivamente coloca-las em prática. Essa etapa utiliza o pensamento divergente, no entanto, o agente de design deve ter habilidades de integrador e de comunicação para efetivamente transferir esse conhecimento para a organização colaborativa.

5.2 DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

Essa tese toma como ponto de partida o trabalho realizado por Firestone e McElroy (2003), no *Knowledge Management Consortium International*. Para os autores, a gestão do conhecimento se encontra na segunda geração, que foca não somente do lado da oferta do conhecimento, o compartilhar do conhecimento, mas também do lado da demanda do conhecimento, ou da criação do conhecimento em resposta à demanda provocada por um problema. Este processo combina a integração com a produção do conhecimento, e é a característica básica que os autores denominam como Segunda Geração da Gestão do Conhecimento (SGGC) ou a Nova Gestão do Conhecimento (NGC).

No entanto, essa tese foca somente o lado da demanda, ou seja, a criação do conhecimento, e por isso deve, também, considerar a teoria de Nonaka e Takeuchi (1997), a qual, apesar de ser considerada a primeira geração da gestão do conhecimento e estar centrada somente na integração do conhecimento, versa sobre a conversão e a criação do conhecimento. Expõem esses autores

a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-los de maneira eficiente. Além disso, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.59).

Portanto, essa tese pretende desenvolver uma nova abordagem, unindo os dois autores acima citados, e construindo, assim, uma abordagem diversa da tradicional. O aspecto principal a ser considerado é que, além do conhecimento explícito e tácito, essa tese considera também o conhecimento implícito e o objetivo, considera também que a criação do conhecimento ocorre na relação entre os membros da organização (gestores), detentores do conhecimento tácito, implícito e o objetivo, e um indivíduo externo à organização, detentor de conhecimentos tácitos e explícitos.

O sistema desenvolvido considera o pressuposto de Takeuchi e Nonaka (2008, p.91) que conceitualiza a “criação do conhecimento como um processo dialético, no qual, várias condições são sintetizadas através das interações dinâmicas entre indivíduos, organização e o ambiente”. Os autores ressaltam que a criação do conhecimento é um sistema aberto, “no qual o conhecimento é constantemente trocado com o ambiente externo”.

Convêm lembrar que

o conhecimento não é apenas parte da realidade. É a realidade, mas vista a partir de um determinado ângulo. [...] É por isso que a interação ambiental limitada e a externalização do conhecimento pessoal pode levar a falsidades ontológicas e falácias, pois a complexidade total de determinado fenômeno pode parecer oculta. Por isso na criação do conhecimento tenta-se ver todo o quadro da realidade interagindo com outros a partir de outros ângulos – isto é compartilhando seus contextos (TAKEUCHI e NONAKA, 2008 p.94).

Portanto considerando o descrito acima, o sistema proposto visa como ação principal, a interação constante entre os três círculos (organização, indivíduo e ambiente externo) e se utiliza da observação empática como principal habilidade a ser utilizada na extração do conhecimento. O círculo interno representa a organização; o segundo círculo o indivíduo, é representado pelo agente de *design*; e o terceiro círculo, representa o ambiente externo.

Vale reforçar que a tese pretende adotar a terminologia utilizada por Firestone e McElroy (2003) de produção do conhecimento que, segundo Houaiss (2001), significa o mesmo que criar. Para Houaiss, criar é “gerar, dar origem a, imaginar, inventar, produzir” (HOUAISS, 2001, p. 868) e produzir é “criar, realizar, dar origem a, gerar, dar” (HOUAISS, 2001, p.2305).

É Considerando-se esses aspectos e o gráfico comparativo desenvolvido na pagina 249, que o sistema foi desenvolvido.

No centro fica a organização colaborativa, formada por indivíduos que possuem diferentes habilidades e adotam uma posição específica na organização. Nessa tese essas posições foram nominadas de repositório estratégico, repositório cultural, e repositório operacional. Cada qual armazena diferentes conhecimentos organizacionais. O repositório estratégico armazena conhecimento tácito e explícito, o repositório cultural armazena conhecimento tácito e implícito e o repositório operacional, o tácito e o explícito. A filosofia organizacional (conceito) é formada pela junção dos 03 repositórios e é imaterial. No centro da organização está o conhecimento objetivo, o artefato que carrega o conceito da organização, como demonstrado na imagem abaixo.

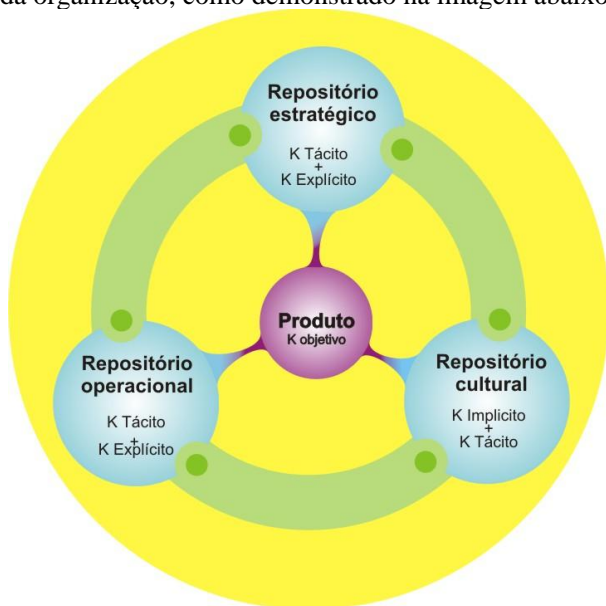


Figura 92. Representação da organização colaborativa e os conhecimentos desenvolvidos

Em um dado momento a organização sente a necessidade de externalizar o seu conceito para se tornar mais competitiva, diferenciando-se e aumentando a sustentabilidade. Nesse momento o repositório estratégico busca um individuo externo à organização que possua habilidades de *visual thinker* para tornar material a sua filosofia. Desde os primórdios da sociedade buscaram-se meios de materializar a

cultura imaterial por meio da expressão gráfica. Uma organização colaborativa não é diferente, possui uma filosofia muito clara para seus componentes, mas externalizar essa filosofia tem sido um problema.

Para tanto é necessário encontrar um agente de *design* externo para a produção do conhecimento. O sistema do conhecimento proposto é composto de 04 etapas: a externalização, a explicitação, o protótipo, e aplicações estratégicas, como demonstradas na figura 93.

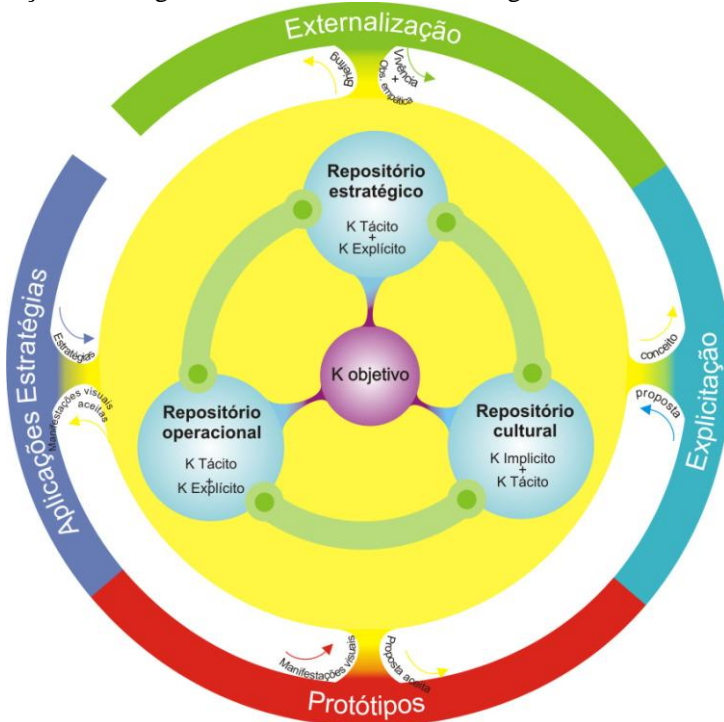


Figura 93. Sistema de produção do conhecimento

O repositório estratégico é responsável por buscar esse agente de *design* possuidor das habilidades que precisa para externalizar o conceito da organização. Esse se encontra no segundo círculo, e recebe do repositório estratégico um *briefing* com o conceito. No entanto, este *briefing* não é suficiente, então o agente de *design* utiliza, nesse momento, sua habilidade de observação empática e seu conhecimento tácito e retorna à organização para vivenciar o processo de produção do seu conhecimento objetivo, analisa e, se possível, utiliza o conhecimento objetivo e observa, de forma empática, as relações sociais da

organização colaborativa, iniciando assim a primeira etapa da produção do conhecimento, a extração. Para tanto, ele deve ter-se preparado e buscado conhecimento explícito sobre o setor. Somente assim será capaz de extrair todos os conhecimentos da organização e compreender o conceito dela.

Nesse momento, inicia a segunda etapa do agente de *design* na produção do conhecimento, a explicitação. Nessa etapa, o agente de *design* utiliza todo seu conhecimento tácito e explícito para tornar tangível o conceito, e retorna para organização com propostas diferentes sobre o mesmo conceito. A organização colaborativa, quando se trata de um novo conhecimento objetivo, se reúne para decidir qual é o que reflete melhor o conceito organizacional.

O agente de *design* recebe a proposta adotada e gera manifestações visuais que irão auxiliar o ambiente externo a compreender o conceito da organização. Inicia-se assim a terceira etapa, o protótipo. Nessa etapa, o agente de *design* se volta para o terceiro círculo, o ambiente externo e, utilizando todo o seu conhecimento explícito, busca informações pertinentes ao conhecimento que está produzindo, como demonstrado na figura abaixo.

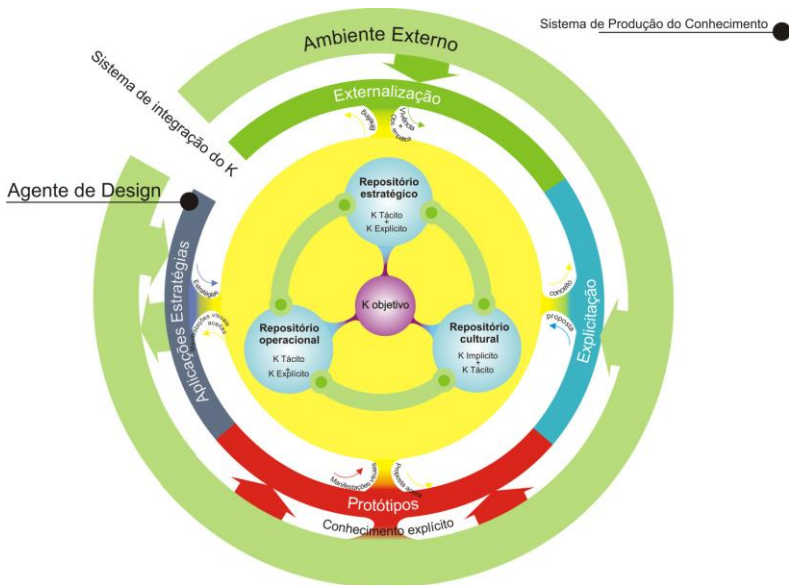


Figura 94. Sistema de produção do conhecimento

Uma vez definidas as manifestações visuais a serem adotadas, a organização colaborativa informa o agente de *design* e este inicia a quarta etapa e última da produção do conhecimento, a aplicação estratégica, na qual serão formuladas as estratégias para a aplicação das manifestações visuais no ambiente externo para que esse perceba o conceito, construindo assim uma imagem própria da organização colaborativa.

A partir desse momento, o novo conhecimento está produzido e pronto para ser integrado à organização, iniciando-se assim o sistema de integração do conhecimento.

5.3 RELAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE DESIGN COM O SISTEMA DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO.

Na teoria organizacional tradicional, segundo Takeuchi e Nonaka (2008), a organização é vista como uma máquina de processamento de informação; no entanto, essa é uma visão estática e passiva da organização e, segundo os autores, “falha em captar o processo dinâmico através do qual as organizações interagem com seus membros e com o ambiente” (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p.93). Esta tese trabalha com a visão organizacional de Takeuchi e Nonaka (2008), na qual a organização deve processar conhecimentos e desenvolver novos conhecimentos para, a partir destes, se tornar competitiva.

Convém reforçar, também, que a tese considera que o recurso para o sucesso de uma organização concentra-se no conhecimento que essa organização possui.

Para Mozota (2011, p.195), o objetivo da gestão de *design* é “aprender fazendo (aprendizagem cognitiva) a fim de propiciar um contexto para conversação e para a construção social do conhecimento”. A autora reforça que o conhecimento de *design* é estratégico se: for difícil de replicar; de ajudar na circulação de conhecimento na organização; e de tornar visível o conhecimento da empresa. Portanto, pode-se afirmar que a gestão de *design* é gestão de conhecimentos de uma organização, para que essa se posicione corretamente no ambiente externo e para que os seus consumidores sejam capazes de atribuir valor aos seus produtos a partir dos atributos destes. Nesse contexto, o agente de *design* auxilia a organização na produção do conhecimento e na absorção deste pela organização.

Para tanto, esta tese sobrepõe os modelo de Gestão Estratégica Integradora de *Design* com o sistema de produção do conhecimento.

No centro do modelo proposto está a organização colaborativa, demonstrada na figura 95, a qual possui uma cultura imaterial forte, mas tem dificuldade de comunicar essa cultura. A estrutura organizacional é constituída, na sua íntegra por membros que possuam entre si laços familiares, sendo sua gestão informal, nela os indivíduos assumem posições, conforme as suas habilidades. A cultura imaterial (filosofia ou conceito da organização) é formada pela inter-relação desses indivíduos e gira em torno do conhecimento objetivo, que é o produto da organização.

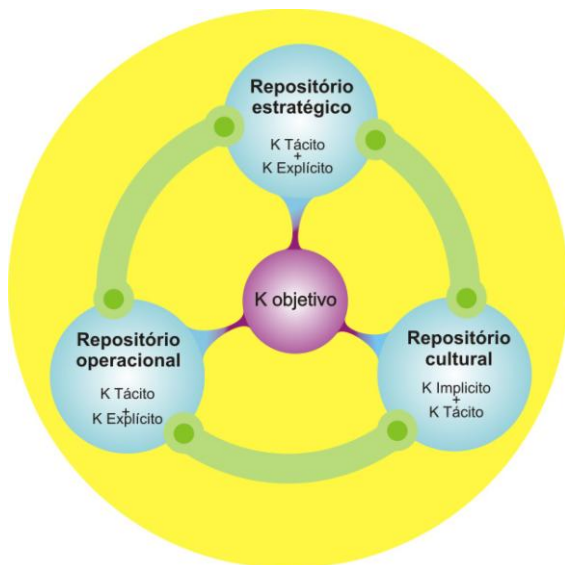


Figura 95. organização colaborativa e seus conhecimentos

Os indivíduos se alocam nessas posições gerenciais conforme suas habilidades e conhecimentos; essas posições, no modelo, são denominadas de repositórios e são de três (03) tipos: o repositório operacional, que é organizado, racional, planejador e tradicional, e possui um conhecimento tácito e explícito sobre o processo da organização; o repositório cultural que é observador, comunicativo, colaborativo e focado no futuro, e armazena o conhecimento tácito e implícito da organização. Esse repositório é o contador de história, é o que com sua paixão encanta os indivíduos externos à organização.

O terceiro repositório é o repositório estratégico, que é focado no futuro, flexível, observador, comunicativo, assume risco e é planejador.

Possui conhecimento tácito e explícito do ambiente externo à organização. Por isso é esse repositório que percebe a dissonância entre a cultura imaterial e a material que possuem e sentem necessidade de alinhamento, no entanto usualmente não possuem a habilidade de *visual thinker*, por isso buscam um agente externo para fazê-lo. Esse agente externo é o agente de *design*.

O Modelo é dividido em quatro (04) espaços baseado no pensamento do *designer* de Jones (1978). Esses espaços são divergência, transformação divergente, transformação e convergência.

Na divergência (figura 95), o agente de *design* recebe o *briefing* da organização colaborativa, na etapa da GEID (Gestão Estratégica Integradora de Design) de oportunidade. Convém lembrar que, segundo Brown (2009), o *briefing* é um conjunto de restrições que dá ao grupo de projeto cenário por onde começar. Não se pode utilizar somente nesse documento, pois os indivíduos nem sempre sabem exatamente o que necessitam.

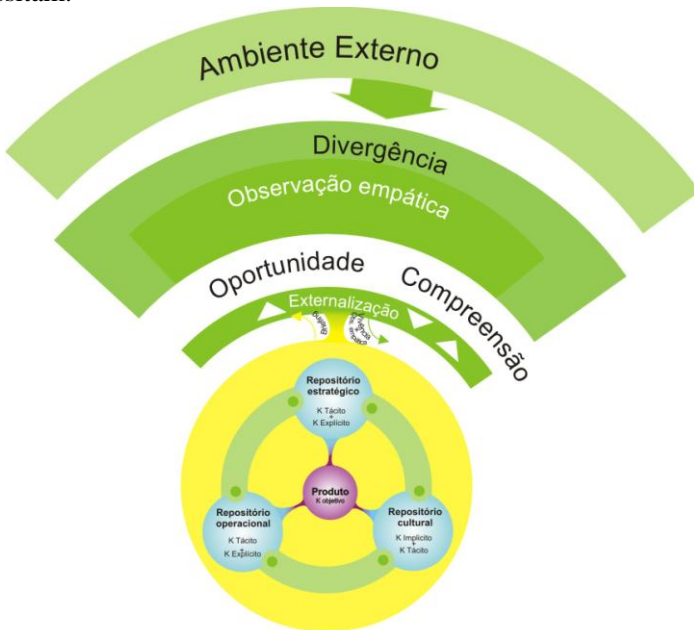


Figura 96. Modelo de GEID divergência

Para tanto o agente de *design* utiliza sua habilidade de observação empática e, utilizando técnicas como etnografia por meio da observação empática e vivência, busca compreender o que a organização colaborativa necessita.

Num primeiro momento o agente de *design* deve utilizar toda sua habilidade de observação para identificar quais são os repositórios e quais conhecimentos detem. Num segundo momento deve começar a extração dos conhecimentos desses repositórios.

Nesse momento, o agente de *design* inicia a etapa de compreensão do GEID e simultâneamente utiliza a externalização do sistema de produção do conhecimento, no intuito de extrair os conhecimentos da organização colaborativa, auxiliando-a assim, a articular suas necessidades latentes, que talvez essa nem saiba que possui. Para realizar essa etapa com eficiência o agente de *design* recebe do ambiente externo conhecimentos explícitos a fim de compreender melhor a organização.

Uma vez absorvido todo conhecimento necessário, o agente de *design* sintetiza esses conhecimentos no intuito de converter as observações e vivências em expressões gráficas que respondam às necessidades da organização colaborativa. Inicia assim o espaço de transformação divergente demonstrado na figura abaixo.

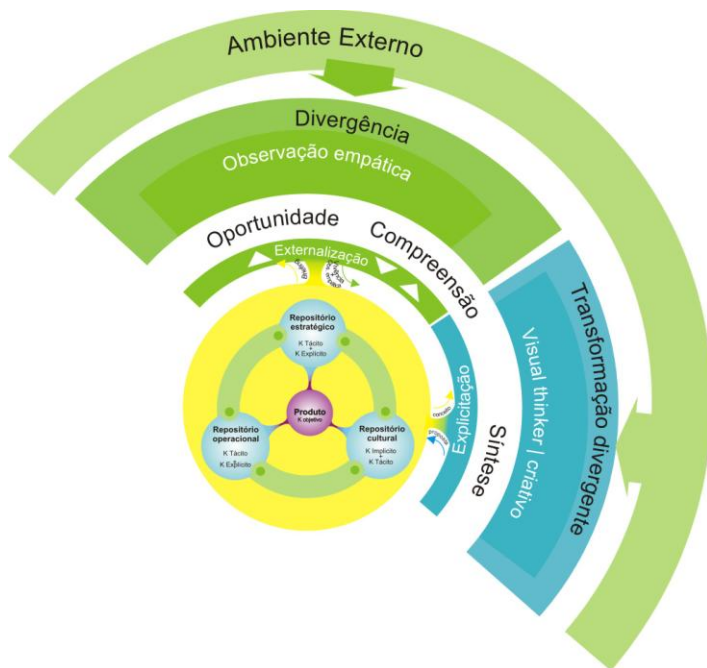


Figura 97. Modelo de GEID - transformação divergente

Na transformação divergente acontece a etapa da síntese da GEID, e o agente de *design*, por meio de sua habilidade de *visual thinker* e criativa, utilizando a metáfora, a analogia, as quais são usualmente utilizadas pelo designer no processo criativo, e converte os conhecimentos extraídos em conceito e/ou expressões gráficas no intuito de corroborar com a diferenciação da organização colaborativa em seu ambiente externo.

Concomitantemente inicia a etapa de explicitação da gestão do conhecimento. Esta tenta tornar tangível algo que é intangível e pertence à organização colaborativa.

Para que essa etapa ocorra, o agente de *design* utiliza seu conhecimento tácito e explícito e adiciona a esse o conhecimento que o ambiente externo tem do produto da organização colaborativa, conhecimento esse adquirido por esse ambiente por meio da sua percepção.

O agente de *design* busca formas, ou associações mentais, que tragam recordações, pensamentos inconscientes ou mesmo uma crença positiva para o indivíduo.

Convém lembrar as palavras de Mozota (2011, p.115) citando Peter & Olson, que afirmam:

as emoções provocadas visualmente são armazenadas de forma hierárquica na memória do consumidor. A memória trabalha como uma reação em cadeia, começando com uma imagem visual dos atributos do produto, o que leva a uma sequência de elos com o autoconhecimento do consumidor e com suas percepções dos benefícios do produto. Dito de maneira simples, os produtos são comprados pelo que significam para os consumidores.

Após esta compilação de conhecimentos, o agente de *design* aplica os seus conhecimentos e experiências (conhecimento tácito) no processo de *design*, utilizando métodos criativos no intuito de buscar soluções inéditas.

Geradas as propostas, o agente de *design* as apresenta à organização, que irá analisar e escolher a que melhor expressa seus conhecimentos e devolver ao agente de *design* para que este gere manifestações gráficas, iniciando assim o espaço de transformação demonstrado na figura 98.

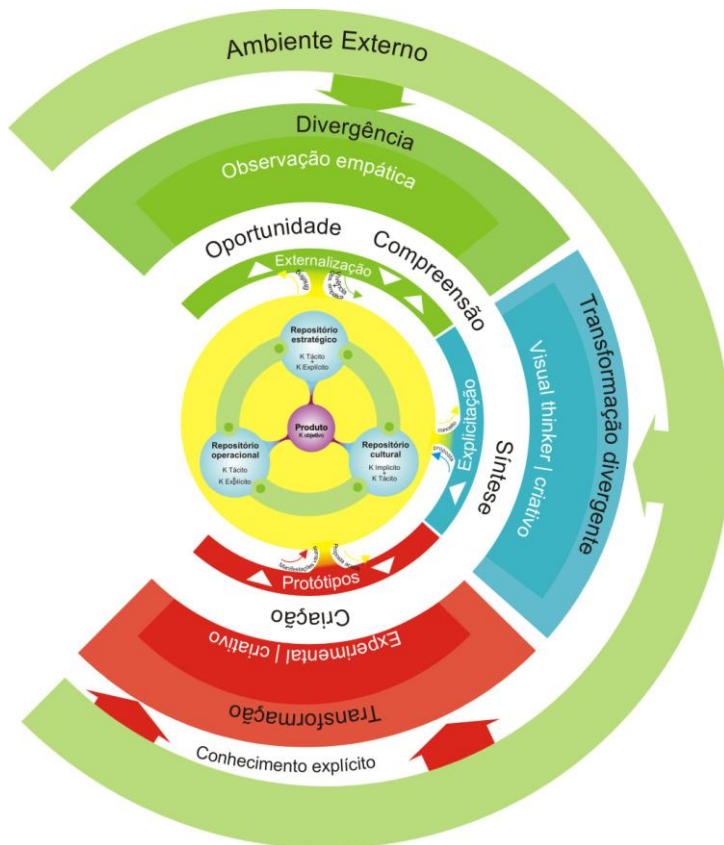


Figura 98. Modelo de GEID transformação

Nesse espaço, o agente de *design* faz uso de seu conhecimento explícito, tácito e objetivo para gerar idéias e avaliar qual é a melhor, produzindo um conhecimento objetivo, por suas habilidades criativas e experimentais. Inicia-se assim a etapa de criação do GEID, na qual o agente de *design* utiliza o seu conhecimento no intuito de integrar o ambiente externo à organização colaborativa.

A inter-relação entre o agente de *design* e o ambiente externo é intensa nessa etapa, e as habilidades do *designer* são valorizadas, pois este, por meio de suas produções e experimentações, concretiza conhecimentos sobre a organização colaborativa e, segundo Mozota (2011, p.154), “facilita a participação de todos os níveis da empresa na criação de uma cultura orientada para o mercado”.

Concomitantemente ocorre a etapa de protótipos da gestão do conhecimento, na qual são construídas manifestações gráficas que demonstram o que a organização colaborativa é. Essas manifestações são devolvidas à organização a qual irá escolher as que ela vai adotar.

Uma vez devolvida às manifestações gráficas aprovadas para o agente de *design*, inicia-se o ultimo espaço do pensamento do *designer*, a convergência (figura 99).

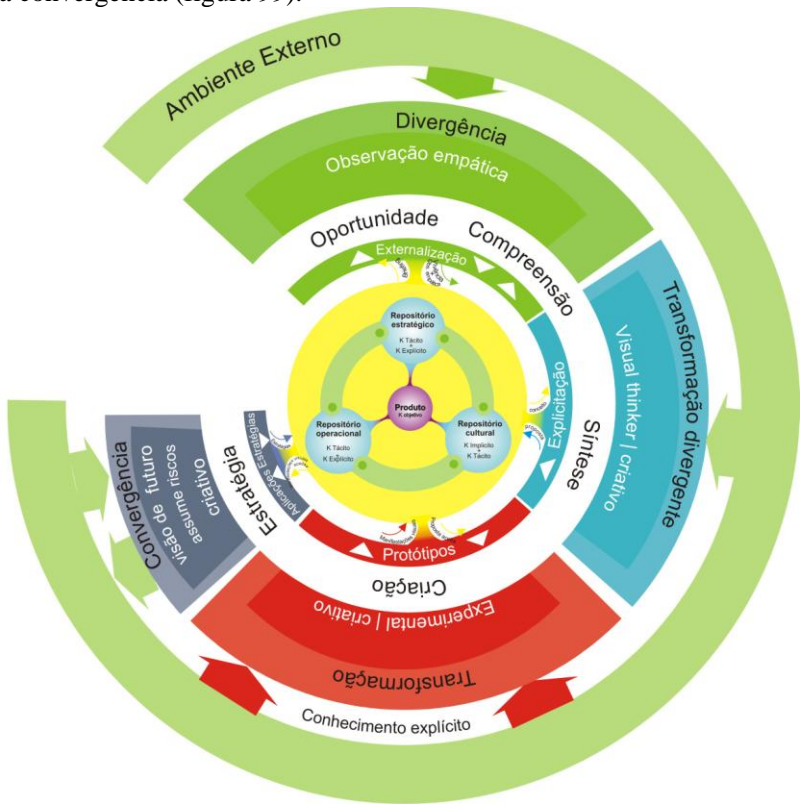


Figura 99. Modelo de GEID convergência

O objetivo do agente de *design* no espaço de convergência é, por meio do seu conhecimento explícito e tácito e de retornos à organização, perceber uma única alternativa entre as muitas possíveis, mediante uma redução progressiva de incertezas secundárias até chegar a uma solução final. Nesse espaço, após a produção do conhecimento objetivo, seguindo a abordagem de Firestone e McElroy (2003), inicia-se a etapa

de estratégia do GEID, em que o agente de *design* utiliza todas as suas habilidades estratégicas para visualizar o futuro e assumir risco e usar suas habilidades criativas no intuito de propor aplicações estratégicas que possam criar condições competitivas novas para a organização colaborativa.

Segundo Mozota,

A identidade da empresa reside em um conjunto de representações as quais são imagens mentais associadas interna e externamente a uma empresa. As imagens são comunicação recebida que equilibra a identidade presente (a realidade da empresa), a identidade sonhada (a intenção estratégica) e a identidade aceitável (a interação com o ambiente) (MOZOTA, 2011, p.186)

As aplicações estratégicas geradas na etapa de estratégia irão auxiliar na construção da identidade da organização colaborativa. Essas devem reforçar o posicionamento de mercado escolhido pela organização colaborativa e contribuir para reforçá-lo no ambiente externo, com vistas a ampliar a competitividade da organização e manter a liderança por sua imagem.

Simultaneamente ocorre a etapa de aplicações estratégicas da gestão do conhecimento a qual deve sugerir aplicações estratégicas à organização e dando-se assim o início ao processo de aprendizagem da organização como consta na figura 100.

CONCLUSÃO

Atualmente, as organizações estão inseridas em uma sociedade complexa, na qual o dinamismo e a flexibilidade são fundamentais. Nesse contexto surgem as organizações colaborativas familiares formadas por sujeitos que possuem valores e culturas em comum, é uma estrutura flexível e são, basicamente, gerenciadas pelos membros de uma família.

Um dos meios para que tais organizações possam sobreviver nesta sociedade complexa é a diferenciação, mais especificamente, por meio do reforço de sua natureza conceitual e procedência; no entanto, qualquer intervenção externa pode colocar em risco a harmonia das relações interpessoais. A diferença está nos seus valores, culturas e conhecimentos, mas, para se diferenciarem, necessitam processar tais conhecimentos e desenvolver novos, tornando-se, a partir deles, competitivas.

Podem-se concluir alguns pontos importantes levando-se em conta os objetivos estabelecidos no início desta tese e o problema que norteou o trabalho (pg. 54): Como as organizações colaborativas familiares devem extrair e converter os seus conhecimentos tácitos, explícitos e implícitos em produtos (conhecimento objetivo), com natureza conceitual e procedência evidenciada, para se diferenciarem no mercado? E qual é a participação efetiva e o potencial do agente de design nesse processo?

O modelo proposto nesta tese tem caráter estratégico e destina-se a auxiliar organizações colaborativas familiares a posicionarem-se no ambiente externo. Propõe nortear as atividades de um agente de *design*, que atua sozinho ou como integrante de uma equipe, no desenvolvimento de uma identidade corporativa e as estratégias de inserção da mesma no mercado, auxiliando a organização com suas habilidades, na produção do conhecimento. Esse modelo reforça a visão de uma gestão de *design* baseada na gestão do conhecimento, cujo maior recurso para o sucesso de uma organização concentra-se no conhecimento que essa organização possui.

Em vista do objetivo da tese (pg. 53), qual seja, “entender o funcionamento da produção do conhecimento, considerando os conhecimentos implícitos, tácitos, objetivos e explícitos em organizações colaborativas”, A abordagem adotada considerou os 4 (quatro) conhecimentos possuídos pelas organizações: o explícito, o tácito, o implícito e o objetivo. Considerando que a criação de um novo

conhecimento ocorre na relação entre membros da organização (repositórios), detentores de conhecimentos tácitos, explícitos, implícitos e objetivos e um indivíduo externo, detentor de conhecimento explícito e implícito, e possuidor de habilidades de um *design thinker*.

As organizações colaborativas familiares, na sua essência, são constituídas por diferentes conhecimentos, de forma espontânea, por meio de um contexto cultural, e capitalizam as habilidades dos membros da equipe de forma eficaz. Estes membros possuem habilidades específicas que armazenam conhecimentos específicos:

- O que exerce a função de repositório estratégico é focado no futuro, é flexível, observador, comunicativo, sabe assumir risco, é planejador e é responsável por armazenar o conhecimento explícito e tácito da organização.

- Já o que exerce a função de repositório operacional é organizado, racional, planejador, tradicional e armazena o conhecimento explícito e tácito da organização.

- Por último, o repositório cultural é observador, comunicativo, integrador, colaborativo e focado no futuro, e é responsável por armazenar o conhecimento implícito e tácito da organização.

O centro destas organizações são os produtos que produzem artefatos impregnados dos conhecimentos das organizações, ou seja, o conhecimento objetivo. Esse conhecimento é construído a partir da interação dos membros da família e se constituem como a cultura imaterial da organização, cultura essa que necessita ser externalizada para que a organização se diferencie, tornando-se competitiva e sustentável.

Considerando-se o objetivo específico da pg 53, qual seja, “identificar a participação do agente de *design* no processo de produção (extração e conversão) do conhecimento”, pode-se concluir que a criação do conhecimento, considerada nesse trabalho como a identidade corporativa, ocorre por meio de interações entre o indivíduo (agente de *design*), possuidor das habilidades para extrair e converter o conhecimento, a organização, possuidora dos conhecimentos explícitos, tácitos, implícitos e objetivos, e o ambiente externo. As habilidades do *designer* desempenham um papel significante na produção do conhecimento.

Quando utiliza um processo prescritivo (passo a passo), o agente de *design* serve-se apenas do pensamento analítico. Este pensamento faz com que ele trabalhe somente em terreno seguro, utilizando a

exploração, com vistas a aproveitar (*exploitation*) aquilo que já é certo, sem risco.

O modelo proposto considera que o agente de *design* possui habilidades de um *design thinker* e gera inovação para a organização colaborativa familiar. Para tanto é necessário arriscar, isto é, o agente de *design* precisa utilizar o pensamento intuitivo, que explora (*exploration*) os mistérios, mas não os transforma em algoritmos. Isso significa recorrer ao terceiro tipo de pensamento, o pensamento do *designer* (*design thinking*), que “auxilia as organizações a aprimorar e refinar, dentro do estágio do conhecimento existente, e gera o salto de estágio em estágio, continuamente, de forma progressiva” (MARTIN, 2009).

O *design thinker* (pessoa que utiliza o *design thinking*) pode adicionar o pensamento abduutivo no repertório de raciocínio da organização, para movê-la através do funil do conhecimento, auxiliando-a a explorar as possibilidades de olhar para o futuro e ainda aproveitar oportunidades, olhando para o passado.

A partir do objetivo específico da pg.53: “verificar as habilidades do *design thinker* utilizadas no processo de produção do conhecimento”, essa tese compreende que o agente de *design* é um *design thinker* e que deve considerar o processo de *design* como um processo impregnado de conhecimento. Para tanto, passa a utilizar os métodos de gestão do conhecimento, os quais, por sua vez, induziriam o agente de *design* a utilizar suas habilidades de *design thinker*. Dessa forma, o processo deixaria de ser prescritivo centrado no pensamento racional, e passaria a ser centrado no pensamento do *designer*, considerando-se que ele possui as três categorias de pensamento: o racional, o intuitivo e o processual. Com isso, o *designer* assume riscos e passa a trabalhar com a diferenciação, conferindo maior valor agregado à organização.

O *design* traz conhecimentos para diferentes estágios do desenvolvimento de novos produtos no que concerne a mudanças. Neste contexto, surge a habilidade de interação. Somente interagindo com todos os envolvidos no processo é que o *designer* consegue transmitir o seu conhecimento tácito.

O modelo de Gestão Estratégica Integradora de *Design* (GEID) foi gerado a partir da sobreposição do modelo de gestão de *design* baseado no *design thinking* com o sistema de produção do conhecimento, no intuito de auxiliar as organizações colaborativas familiares a alcançarem um melhor posicionamento no mercado por meio dos diferenciais de valor que elas podem oferecer a seus clientes.

O *design* pode evidenciar valores no intuito de diferenciar os produtos das organizações colaborativas familiares. Para tanto, o agente

de *design* deve coordenar e articular os recursos existentes na organização. E, considerando-se que o maior recurso de uma organização colaborativa é o conhecimento que ela possui, a gestão do conhecimento está na essência da gestão estratégica de *design*.

A inovação é fundamental para essas organizações; para que realmente ocorra requerem-as interação e integração, e as habilidades do *designer* auxiliam nesse processo. No modelo proposto, o agente de *design* vai a campo, questiona e ouve o mundo que o rodeia, trabalhando com a observação empática. Convém lembrar que a organização possui conhecimentos tácitos e implícitos, que não podem ser explicitados, mas sim compartilhados, sendo transmitidos por imitação e experiência, e, portanto, a habilidade do *designer* integrativa é essencial para a inovação.

A integração ocorre quando o agente de *design* integra o consumidor na produção do novo conhecimento, adotando uma abordagem humanística do *design* focada no consumidor. A criatividade também é uma grande fonte de inovação, de acordo com a abordagem de Amabile (*apud* CHOHAN, 2008) na qual a criatividade é gerada pela intersecção de especialização, motivação, e habilidades. A especialização é obtida pela junção de habilidades e conhecimentos; a motivação é oriunda do ambiente por meio da cultura, conhecimento implícito, e a habilidade pela junção entre conhecimento explícito (ferramentas e processos), conhecimento objetivo (artefato) e conhecimento tácito. Conclui-se, então, que para a obtenção da habilidade criativa a gestão do conhecimento deve estar na essência do *design*.

A cultura organizacional, formada pela junção dos diferentes conhecimentos da organização, é uma visível demonstração de identidade da organização. Nesse contexto, a habilidade de *design thinker* torna-se essencial, pois é por meio dela que o agente de *design* converte o conhecimento tácito e implícito da organização em elementos gráficos. A organização colaborativa familiar é possuidora de uma cultura de *design* adquirido, não possuindo, portanto, a habilidade de *design thinker* (*visual thinking*), e é a falta dessa habilidade que a leva buscar um indivíduo externo para auxiliá-la.

A última habilidade evidenciada pelo modelo de Gestão Estratégica Integradora de Design (GEID) é a experimental. A atitude de experimentação auxilia indivíduos, organização e ambiente a compartilhar a matriz mental. O agente de *design* não possui um resultado certo e único, e é por meio da experimentação que gera a integração com a organização e seu ambiente, com vistas ao

desenvolvimento da melhor alternativa possível dadas as possibilidades e os recursos disponíveis.

O objetivo específico (pg. 54): compreender a conversão do conhecimento na transcodificação do conhecimento, entre agente de *design* e o repositório do conhecimento, em organizações colaborativas referenciais do segmento da vitivinicultura, possibilitou a verificar como ocorre a conversão do conhecimento pelo agente de *design*. Pode-se concluir que este é valorado pela sua habilidade de expressar suas ideias de outra forma que escrita. O *design thinker* observa o ordinário e grava suas observações e ideias visualmente, o qual pode ser graficamente ou a construção visual mental, a qual ele auxilia nessa construção por meio da sua habilidade de comunicação.

Quando essa conversão foi observada em organizações colaborativas familiares do segmento da vitivinicultura, concluiu-se que os membros da organização estão impregnados dos conhecimentos da organização e sabem exatamente as expressões gráficas que podem representar isso; no entanto, eles não possuem habilidade de *visual thinker* para expressá-las e a buscam em indivíduos externos a organização.

Quando isso ocorria observou-se que, nos casos em que esse indivíduo (agente de *design*) possuía vivência e conhecimentos implícitos sobre o segmento vitivinicultor, as manifestações gráficas expressavam de maneira eficaz a cultura enraizada da organização colaborativa familiar

No entanto, agências externas contratadas, que possuíam conhecimento tácitos e explícitos sobre *design*, mas não conhecimento implícito e vivência no segmento vitivinicultor, falharam em suas manifestações gráficas.

Portanto, pode-se concluir que o agente de *design*, além de possuir conhecimentos tácitos e explícitos em *design*, deve possuir conhecimentos implícitos no segmento vitivinicultor, ter vivenciado a cultura do vinho e ser um conhecedor de vinho, pois a cultura das organizações colaborativas vitivinicultoras é mais bem expressa por intermédio dele.

A partir do objetivo específico da pg. 55: “relacionar o sistema de produção do conhecimento organizacional com o modelo de gestão estratégica de *design*”, essa tese Pretendeu provocar uma reflexão a respeito de novas técnicas, considerando-se que, em muitos métodos que se conhecem, inserem-se os princípios do *design thinking* e as habilidades do *design thinker*, conceito que, portanto, deve ser conhecido, valorizado e utilizado, cada vez mais, pelas organizações.

O *design* é um conhecimento utilizado para extrair e converter o conhecimento organizacional em produtos e imagens (ou manifestações gráficas). Portanto, unir gestão de *design* com gestão do conhecimento é uma forma importante de centrar-se na inovação e transformar organizações colaborativas familiares em empreendimentos focados em pessoas.

O *designer*, servindo-se de técnicas de gestão do conhecimento, como observação, etnografia, vivência, contação de história, construção de cenário, entre outras, pode melhorar a entrada de conhecimento na criação de produtos e manifestações visuais, evidenciando os ativos intangíveis da organização.

O *designer* pode, também, por meio do modelo proposto, auxiliar na circulação de conhecimento pela organização, alavancando outros conhecimentos, ou transformando conhecimentos tácitos, explícitos e implícitos em capital social. Nesse contexto, a Gestão Estratégica Integradora de *Design* tem como função gerenciar o processo de produção do conhecimento, renovando produtos e a própria organização.

Considerando que na abordagem de Firestone e McElroy (2003) a estratégia é um produto da produção do conhecimento, e se a Gestão Estratégica Integradora de *Design* gerencia esse processo, pode-se afirmar que o Gestor de *Design* tem um papel fundamental na formulação das estratégias organizacionais.

O gestor desse processo deve ser um agente de design que tenha desenvolvido as habilidades de visual thinker, experimentais, criativas e da observação empática. Deve possuir também as habilidades estratégicas de visão de futuro, integração e não tenha medo de assumir risco. No entanto, é difícil que haja uma pessoa com todas essas habilidades. Como habilidades podem ser desenvolvidas, para a gestão do modelo proposto, focado em organizações colaborativas familiares, sugere-se que o gestor seja um indivíduo que aja sozinho. No entanto, para que seja eficiente, ele deve possuir as habilidades básicas do *design thinker* e desenvolver habilidades estratégicas.

Essa tese considera a Gestão Estratégica Integradora de Design como um processo de gestão do conhecimento, portanto, apartir da abordagem de Firestone e McElroy (2003), na qual a gestão do conhecimento é realizada pela produção e integração do conhecimento, sugere-se que numa ação futura ocorra a junção desses dois processos em um só.

A tese intitulada “Sistema de integração do conhecimento organizacional por meio do design thinker” propõe um sistema que associado ao dessa tese geraria um modelo que trabalharia a Gestão do

Conhecimento de forma integral.

Sugere-se também que anterior a essa junção seja realizada nova pesquisa em outra realidade empírica, considerando o forte posicionamento dessa tese na realidade cultural das organizações colaborativas, essa nova pesquisa seria uma maneira de visualizar se a alteração da herança cultural, geraria diferenças no modelo proposto.

REFERÊNCIAS

- Academia do Vinho. Aprecie o vinho com moderação. Disponível em <http://www.academiadovinho.com.br/elaboracao.php>. Acesso em Jun. 2010.
- ADG Brasil - Associação dos Designers Gráficos. O Valor do Design: Guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico. São Paulo: Senac - São Paulo, 2003.
- ALBERT, Aguinaldo Zackia. O admirável novo mundo do vinho: e as regiões emergentes. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.
- ATTUCH, Leonardo; CILO, Hugo. Real Forte: é bom se acostumar. Revista Isto é dinheiro, São Paulo, Ano 12, n.609, 10 jun. 2009.
- AZEVEDO, Wilton. O que é design. São Paulo: Brasiliense, 1991
- BACK, N et all. Projeto Integrado de Produtos: Planejamento, Conceção e Modelagem. Barueri, SP: Manole, 2008.
- BAHIANA, Carlos. A importância do design para sua empresa. CNI, Senai/DR-RJ, Brasília, DF: CNI, 1998.
- BARBUY, Heloisa. A exposição universal de 1889 em Paris: visão e representação na sociedade industrial. São Paulo: Loyola, 1999.
- BAXTER, Mike. Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos. 1 ed. São Paulo: Blucher, 1998.
- BEST, K. Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland: AVA, 2006
- BEYERLEIN, Michael, et al. Beyond teams: building the collaborative organization. San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer, 2003.
- BNDES, um banco de idéias: 50 anos refletindo o Brasil /Organizadores Dulce Corrêa Monteiro Filha, Rui Lyrio Modenesi. . Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- BOLAND, Richard J. e COLLOPY Fred . Design Matters for Management in Managing as Designing. California: Stanford Bussines Book, 2004
- BOMFIM, Gustavo Amarante. Metodologia para desenvolvimento de projetos. João Pessoa, UFPB, 1995.

- BROWN, Tim. Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins, 2009.
- BRUNEL Pierre. Dicionário de mitos literários. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- BUKOWITZ, Wendi e WILLIAMS, Ruth. Manual de gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BÜRDEK, Bernhard E. Diseño: Historia, teoría y práctica del diseño industrial. 2 ed. Barcelona: Gustavo Gilli, 1999.
- CABRAL, Carlos. Presença do vinho no Brasil: um pouco de história. São Paulo: Cultura, 2004.
- CALZAVARA, Oswaldo. Agroindustria associativa como estratégia para um desenvolvimento rural inclusivo. In Brasil rural contemporâneo: estratégias para um desenvolvimento rural de inclusão. Organizadores Oswaldo Calzavara e Rodne de Oliveira Lima. Londrina: Eduel, 2004.
- CAPRA, Giovanni. Falando a língua de novas ferramentas virtuais. In Bom Vivant: o melhor do vinho em suas mãos. Disponível em: http://www.jornalbonvivant.com.br/int_noticias.php?id=560&secao=1. acesso em: abr. 2010.
- CELASCHI, F; DESERTI, A. Design e innovazione. Roma: Carocci editora, 2007.
- 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.
- CHOHAN Bhavnish R. Catalysing Organizational Innovation Through Designer Mind: Exploring the fundamental issues of ‘design Thinking’ and its successful implementation for organizational success. In INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, anais... France, April 2008
- CLARK, Kevin; SMITH , Ron. Unleashing the power of design thinking. In LOCKWOOD, Thomas. Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.

- COOPER, Rachel, JUNGINGER, Sabine, LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking and design management: A research and practice perspective. In LOCKWOOD, Thomas. Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.
- COSTA, Christiane Maria. Análise das relações entre as comunidades envolvidas na identidade do designer. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Tecnologia do CEFET-PR. Curitiba, 2002.
- COTEC. Diseño e innovación. La gestión del diseño em la empresa. Fundación para la Innovación Tecnológica. Madrid: COTEC, 2008.
- CROSS, Nigel. Designerly Ways of Knowing. Boston: Birkhauser verlag AG, 2007.
- CRUZ, Cassiana Marins Lima; GOLLO, Silvana Saionara; SETUBAL, Jefferson Bernal (Org.). Competência sistêmica: estratégia e aprendizagem. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2006
- DAVENPORT, Thomas e PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DALCIN, Maria Stefani – Vale dos Vinhedos: história, vinho e vida – Bento Gonçalves MSD empreendimentos culturais - gráfica Pallotti, 2008.
- DAL PIZZOL. Disponível em <http://www.dalpizzol.com.br>. Acesso em: abr 2010.
- DENIS, Rafael Cardoso. Design, cultura material e o fetichismo dos objetos. Arco-design, cultura material e visualidade. Rio de Janeiro:ESDI, n 1, 1998.
- _____. Uma introdução a história do Design. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.
- DESCHAMPS, Jean Philippe, NAYAK, P. Ranganath. Produtos irresistíveis. São Paulo: Makron Books, 1997.
- De SORDI, José Osvaldo. Gestão de Processo: Uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DROSTE, Madalena. Bauhaus 1919-1933. Colonia: Benedikt Taschen, 1994

- DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de Peter Drucker: a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.
- DUALIBI, R.; SIMONSEN, H. Jr. Criatividade & Marketing. São Paulo: Editora McGraw-hill, 1990.
- EL-DORRY, Menna. Wine making in ancient Egypt. Disponível em: <http://www.arabworldbooks.com/egyptomania/wine.htm> . Acesso em: Jun 2010.
- FERREIRA, Rosenildo. Empresas do Bem: Comercio Justo. Revista Isto é dinheiro, São Paulo, ano 12, n. 613, p.18, jul. 2009.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. Gestão do conhecimento: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização. Rio de Janeiro: Qualimark, 2005
- FIRESTONE, Joseph M. e McELROY, Mark . Key Issues in New knowledge management. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.
- FIRESTONE, Joseph M. e McELROY, Mark . The new knowledge management. In: Special focus. Disponível em: http://www.kmci.org/media/New_Knowledge_Management.pdf. Acesso em: Jun 2006
- FRASCARA, J. Diseño Gráfico y comunicacion. Buenos Aires: Ediciones Infinito, 2000.
- FORNASIER, Cleuza; MARTINS, Rosane. Metodologia facilitadora. In: Anais 7o Congresso Brasileiro de Pesquisa em Design. Curitiba, 2006.
- GIANESI, Irineu G. N. e CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: Operação para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.
- GILLESPIE, B. Strategic Design Management and the Role of Consulting. 2002. Disponível em <http://www.designingbusiness.com/BrianG_SDM_ResearchReport.pdf>. Acessado em 23/04/2007.
- Gimeno, José Maria Ivánez. La gestión del diseño en la empresa. Madrid: McGraw-Hill de Management, 2000
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

- GRUENWALD, George. Como desenvolver e lançar um produto novo no Mercado. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- HESKETT, John. Desenho Industrial. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1998.
- HOUAISS, Antonio e VILLAR, Mauro de Salles. Dicionário Houaiss de língua portuguesa. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001
- HOSBSBAWM, Eric J. A era das revoluções: 1789-1848. 5 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- ICSID. Internacional Council of Societies of Industrial Design disponível: < http://www.icsid.org/about/Definition_of_Design/ > acessado em: Outubro 2006
- ILIPINAR, Gursel et all. Design Thinking in postmodern organization. In INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, anais... France, April 2008
- FLEURY, Maria Tereza Leme e OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (org.). Gestão estratégica do conhecimento: Integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001
- JONES, Christopher. Métodos de diseño. Barcelona: Gustavo Gili, 1978.
- KELLEY, T; LITTMAN, J A arte da inovação. São Paulo: Futura, 2001.
- _____ The ten faces of innovation. New York: Doubleday, 2005
- KENT Anthony. Emergence and knowledge in design management. In INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, anais... France, April 2008
- KROGH, Georg von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KUZEL, Anton J.. Sampling in qualitative inquiry. In: CRABTREE, Benjamin F.; MILLER, Willian L.. Qualitative research. 2ed. UK: Sage, 1999.
- LEFRANÇOIS, Guy F. Teorias da aprendizagem: o que a velha senhora disse. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

- LÖBACH, Bernd. Design Industrial: bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.
- LOCKWOOD, Thomas. Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2006.
- McELROY, Mark W. The New Knowledge Management: complexity, learning and Sustainable Innovation. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.
- MACHADO, Felipe .Gastronomia: Spazio del Vino é inaugurado em Faria Lemos. In: Viva News Radio. Disponível em: <http://www.vivanews.com.br> . Acesso em: abr. 2010.
- MAGALHÃES, Cláudio. Design Estratégico: integração e ação do Design. In Estudos em Design. Vol III, n.1, Julho 1995.
- _____. Design Estratégico: integração e ação do Design Industrial dentro das empresas. SENAI/DN-SENAI/CETIQT-CNPq -IBICT - PADCT - TIB, 1997.
- MANCE, Euclides André. Redes de colaboração solidária: aspectos econômico-filosóficos: complexidade e liberação. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MANFROI, Vitor. Degustação de Vinhos, 2004. Disponível em: <http://www.jorgetadeu.com.br>
- MANZINI, Ezio. Design para a inovação social e sustentabilidade: Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais. Rio de Janeiro: E-paper, 2008 (cadernos do Grupo de Altos Estudos; v1)
- MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: Edusp, 2005.
- Manual de Gestão do design. Centro Português de Design. Portugal, 1997.
- MARTIN, Roger. The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage. Boston: Harvard Business Press, 2009.
- MARTINS, Rosane F. de F.; MERINO, Eugenio Andrés D. A gestão de Design como estratégia organizacional. Londrina: EDUEL, 2008.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. Metodologia do trabalho científico. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAZZINI, Fernanda. Gente que move a terra e a economia. Folha de Londrina, Londrina, 25 de jul. de 2009. Folha Rural
- MERINO, E; MERINO, G; SILVA, C. Design Management: differentiation, competitiveness, and sustainability as valuations factors for products and organizations. In INTERNATIONAL DMI EDUCATION CONFERENCE, anais... China, April 2008
- MILLES, Matthew; HUBERMAN, A. Michael. Qualitative data analysis: na expanded sourcebook. 2ed. London: Sage, 1994.
- MOZOTA, Brigitte Borja de. Design Management: Using to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.
- MONTAÑO, Carlos. Terceiro setor e questões sociais: críticas ao padrão emergente de intervenção social. São Paulo: Cortez editora, 2002.
- MUNARI, Bruno. Diseño y comunicacion visual. . Barcelona: Editora Gustavo Pili, 1975.
- _____. Das coisas nascem coisas. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- NIEMEYER, Lucy. Design no Brasil: origens e instalação. Rio de Janeiro: 2AB,1997.
- NEUMANN, Pedro Selvino et all. A agroindústria familiar de vinho na região da quarta colônia do rio grande do sul. In: Anais da Sociedade Brasileira de sistemas de produção. Disponível em: http://www.cnpat.embrapa.br/sbsp/anais/Trab_Format_PDF/232.pdf. acesso em: Maio de 2010.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 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 Jun 2010.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis: Vozes, 2007.
- OSBORN, Alex. O poder criador da mente: Princípios e processos do pensamento criador e do brainstorming. São Paulo: Ibrasa, 1981.
- 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: Jun 2010.
- PAULILO, Maria Ignez Silveira; SHMIDT, Wilson (orgs.). Agricultura e espaço rural em Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2003.
- PEVSNER, Nikolaus. Os pioneiros do desenho moderno: de William Morris a Walter Gropius. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995.
- PHILLIPS, Peter. Briefing: A gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2008.
- POUPART, Jean et al. .A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis (RJ): Vozes, 2008.
- POPPER, Karl Raimund. Conhecimento objetivo: uma abordagem evolucionária. São Paulo: Belo Horizonte, 1975.
- POLANYI, Michael. Personal Knowledge: Towards a Post-critical philosophy. New York: Harper Torchbook, 1964.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989
- 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.
- PROTAS, José Fernando da Silva. A produção de vinhos finos: um flash do desafio brasileiro. In Agropecuária catarinense, v21, n.1, Mar 2008.
- QUELUZ, Marilda Lopes Pineiro (org). Design Cultura. Curitiba. PR: Editora Sol, 2005.
- RABAÇA, Carlos Alberto e BARBOSA, Gustavo Guimarães. Dicionário de Comunicação. São Paulo: ed. Ática, 1995.

- RC. Propriedade Vira Empresa. Folha de Londrina, Londrina, 25 Jul. de 2009. Folha Rural
- REIS, Jéssica. Conheça a história de bento Gonçalves. Disponível em: <http://bentogoncalves.com.br/default.asp?pagina=historia.asp>. Acesso: Jun. 2010
- RIBEIRO, Hécio Pupo. Artes industriais: do rococó ao funcionalismo industrial. Bauru, Javoli, 1985.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. Product Design: fundamentals and methods. Inglaterra : John Wiley & Sons, 1996.
- SÁ, Elisabeth Schneider de; et al. Manual de normalização de trabalhos técnicos, científicos e culturais. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- SASSO, Cristian; BASSIN, João Paulo; e RONCHI, Julio César Spillere. Vinho. 2004, TCC (Bacharelado em Engenharia Bioquímica). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. disponível em: http://www.eng.ufsc.br/labs/probio/disc_eng_bioq/trabalhos_grad2004/vinho/pagina_final.htm. Acesso: Jun 2010.
- SABBAG, Paulo Yazigi. Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.
- SEMENIK, Richard; BAMOSSY, Gary J. Princípios de Marketing. 2ª edição. São Paulo: Makron, 1996.
- SINGER, Paul. Introdução á economia solidária. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SCHNEIDER, Sérgio. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. Rev. bras. Ci. Soc., Feb. 2003, vol.18, no. 51, p.99-122.
- SCHULMANN, Denis. O Desenho Industrial. Campinas: Papirus Editora, 1994.
- SILVA, S.C. Um modelo de gestão para o alinhamento da Gestão do Conhecimento ao Balanced Scorecard. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2006.

- SOUZA, Gilda de Mello e. O Espírito das roupas: a moda no século XIX. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.
- STRAPASOLAS, Valmir Luis. O mundo rural no horizonte dos jovens. Florianópolis: UFSC, 2006.
- STRUNCK, Gilberto. Viver de design. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.
- TAMBINI, Michael. O design do século. São Paulo: Ática, 1997.
- TAKEUCHI, Hirotaka; e NONAKA Ikujiro. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- URBAN, Glen L; HAUSER, John R. Design and Marketing of new product. Englewood cliffs : Prentice – Hally C. 1980.
- WICK, Rainer. Pedagogia da Bauhaus. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- WU, J. Business Intelligence: The transition de data into Wisdom. DM direct, Novembro de 2000.
- VALLONTANO. Disponível em <http://www.vallontano.com.br> . Acesso em: abr.2010.
- VARELA, Roxana – Vice-presidente da Associação dos Apreciadores da Cultura do Vinho – A História do Vinho. Disponível em: { <http://www.viticultura.org.br/historia/index.php>}. Acesso: Jun. 2010.
- ZUCATTO, Luis Carlos. Análise de uma cadeia de suprimentos orgânica orientada para o desenvolvimento sustentável: uma visão complexa. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

APÊNDICE 1

Roteiro semi-estruturado para entrevista com agentes estruturadores

Organização:

Nome:

Formação:

Data:

Caracterização

1. Fale um pouco sobre o histórico da organização.

(como foi fundada, quando, por que, por quem, quais a dificuldades e facilidades)

2. Qual a característica central da organização?

3. Qual a imagem que a organização deseja disseminar?

4. 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)

5. A comunidade externa influencia na determinação de cultura da comunidade interna

6. Existe uma marca que identifique a organização?

7. Fale um pouco sobre a estrutura organizacional.

(se é familiar; números de familiares, faixa de idade dos funcionários, rotatividade de funcionários----- Como é o processo de fabricação, quantos funcionários são envolvidos em cada fase.)

8. Fale do portfólio de produtos.

(Quais são os produtos, tipos de uva utilizados, qual o público alvo da organização, possui vinhos premiados, quais (prêmios e vinhos), qual a abrangência mercadológica dos produtos)

9. Existe uma unidade imagética entre os produtos?

(a marca está presente nos rótulos)

10 Considerando que a grande inovação foi a consolidação do conceito *Terroirista*, em sua opinião, qual foi o marco inicial da inovação?

(Quem iniciou; porque iniciou; como foi o início da inovação, quando ocorreu)

11 Em sua opinião, quem é o agente de inovação?

(quais as características do indivíduo, quais foram os métodos utilizados, quais suas habilidades)

12 Como é passado para as manifestações visuais esse conceito?

(Quem trabalha com os gráficos, o que busca nele, as manifestações visuais atuais são efetivas?)

13 Na organização existe algum mecanismo de avaliação da efetividade da inovação?

14 Qual foi o impacto dessa inovação na competitividade/ diferenciação e sustentabilidade da organização?

15 Quais os mecanismos utilizados para avaliar esse impacto?

APÊNDICE 2

Roteiro semi-estruturado para entrevista com agentes estruturadores

Organização:

Nome:

Formação:

Data:

Caracterização

1. Fale um pouco sobre o histórico da organização.

(como foi fundada, quando, por que, por quem, quais as dificuldades e facilidades)

2. Quando iniciou a organização o tipo de vinha era a da *Vitis Labrusca* ou a da *Vitis Vinifera*?

(caso seja a *Labrusca*, quando, como e por que ocorreu a transição)

3. A organização se caracteriza baseada em variedades ou em *terroir*.

4. Qual a imagem que a organização deseja disseminar?

5. Fale um pouco sobre os fatores geográficos e sociais nas quais 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. Existe uma marca que identifique a organização?

8. Existem outros membros da família em cargos na organização?

9. Como é feito o plantio e qual é o tipo de condução de ramos adotado?

(arvore; latada; espaldeira)

10. Como e quem faz a vindima?

11. Quem decide a hora da vindima?

12. Como e onde é realizada a vinificação?

13. Fale um pouco da carta de vinhos da organização.

(Quais são os produtos, tipos de uva utilizados, qual o público-alvo, a organização possui vinhos premiados, quais (prêmios e vinhos), qual a abrangência mercadológica dos produtos)

14. Existe uma unidade imagética entre os produtos?

(a marca está presente nos rótulos)

15. Em sua opinião, qual foi o marco inicial de adoção da inovação?

(Quem iniciou, porque e como foi o início da inovação, quando ocorreu)

16. Em sua opinião, quem é o agente de inovação?

(quais as características do indivíduo, quais foram os métodos utilizados, quais suas habilidades)

17. Como é passado para as manifestações visuais esse conceito?

(Quem trabalha com os gráficos, o que busca nele, as manifestações visuais atuais são etivas?)

18. Quais as características do agente de *design*?

(Ele é interno a organização, quais as habilidades que deve possuir, como ele aborda a organização?)

19. Na organização existe algum mecanismo de avaliação da efetividade da inovação?

(Premiação, avaliação enológica, aumento das vendas)

- 20 Qual foi o impacto dessa inovação na competitividade da organização?
- 21 Qual foi o impacto dessa inovação na diferenciação da organização?
- 22 Qual foi o impacto dessa inovação na sustentabilidade da organização?
- 23 Quais os mecanismos utilizados para avaliar esses impactos?

APÊNDICE 3

Roteiro semi-estruturado para entrevista com agente designer

Nome:

Formação:

Tempo de profissão:

Data de início com trabalho com a organização em questão:

Data:

Caracterização das atividades de extração do conhecimento do agente de *design*

1. Fale um pouco sobre o início do seu relacionamento com a organização. (você os procurou; como iniciou o seu trabalho com a organização)
2. Como extraiu informação para construir o conceito da organização?
3. Quais os métodos que utilizou para extrair a informação necessária?
4. Na sua opinião, quais habilidades utilizou para a extração do conhecimento?
5. Como identificou com quem falar? Quem continha a informação estratégica, operacional e cultural?

Explicitação do conhecimento organizacional

6. Em sua opinião, qual o conceito da organização.
7. Quem contém esse conceito, e quais habilidades essa pessoa possui?
8. Qual método utilizou para explicitar o conceito levantado
9. Na sua opinião, quais habilidade utilizou para explicitar o conceito?
10. Como foi apresentado o conceito.
11. Quem aprovou o conceito

Conversão do conhecimento organizacional em marca

12. Quais os métodos que utilizou para converter o conceito em marca.
13. Fale um pouco sobre a marca e diga quais os elementos utilizados para traduzir graficamente esse conceito
14. A linguagem gráfica dos rótulos traduz o conceito da marca? De que maneira?
15. Na sua opinião, que habilidades utilizou para converter o conceito em marca?
16. Quem escolheu a marca?
17. Como a marca foi apresentada a empresa?

Desenvolvimento da manifestações visuais

18. Quem desenvolve as manifestações visuais?
19. Como foi o desenvolvimento dessas manifestações?
20. Que habilidades utilizou no desenvolvimento das manifestações visuais?
21. Quem monta as estratégias de Marca
22. Na sua opinião, que habilidades são necessárias para o desenvolvimento da

estratégia de marca?

Resultados

- 23. Na sua opinião, a identidade corporativa reflete a imagem da organização?**
- 24. Na sua opinião, a identidade corporativa auxilia na diferenciação da organização?**
- 25. Na sua opinião, a identidade corporativa auxilia na competitividade da organização?**
- 26. Na sua opinião, a identidade corporativa auxilia na sustentabilidade da organização?**

APÊNDICE 4

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Dados de Identificação

Título da Tese:

Gestão estratégica de *design com a abordagem de design thinking*:otimização do processo por meio do sistema de produção do conhecimento

Pesquisador Responsável:

Ana Paula Perfetto Demarchi

Instituição que pertence os Pesquisadores:

Universidade Estadual de Londrina e Universidade Federal de Santa Catarina

Ao participante da pesquisa

O Sr.(ª) está sendo convidado a participar da pesquisa relativa a tese intitulada: “gestão estratégica de *design com a abordagem de design thinking*:otimização do processo por meio do sistema de produção do conhecimento” de responsabilidade da pesquisadora Ana Paula Perfetto Demarchi.

Tipo de pesquisa:

A pesquisa da qual o Sr.(ª) está participando tem caráter acadêmico, ou seja, não tem fins lucrativos para os pesquisadores. Conduzida por professores fortalece o papel da universidade em colaborar com a sociedade.

Objetivos:

Essa pesquisa da qual o Sr(ª) está participando tem como objetivo identificar como ocorre a extração e conversão do conhecimento em organizações, para depois sugerir melhorias no processo de gestão do design por meio do sistema de produção do conhecimento;

Coleta de dados:

O pesquisador fará um conjunto de perguntas diretamente ao Sr (ª) no seu local de trabalho e as suas respostas serão preenchidas em um formulário. O formulário é composto por perguntas prontas. Os registros áudios-visuais (fotos e filmagens) não serão materiais de estudo dos pesquisadores, servirão apenas para registro da atividade. Portanto, asseguramos o anonimato.

Riscos e Benefícios:

Trata de uma coleta de dados técnicos que necessita ser autorizada pela organização da qual o Sr (ª) participa e não estão previstos riscos com a aplicação do formulário. Vale ressaltar que o Sr (ª) poderá ter acesso aos resultados desta pesquisa, podendo – junto a organização da qual participa – decidir usar – ou não – as recomendações e diretrizes alcançadas com a pesquisa.

Demais esclarecimentos:

- A sua participação nesta pesquisa é voluntária, ou seja, o Sr (ª) pode recusar-se a responder o formulário, ou alguma pergunta específica. O Sr (ª) conta com garantia de anonimato e ainda pode solicitar a qualquer momento a retirada dos seus dados sem qualquer prejuízo.

- Havendo qualquer dúvida o Sr (ª) poderá requisitar explicações ao pesquisador durante a aplicação do formulário;

- Os resultados da pesquisa serão entregues em via impressa a cooperativa da qual o Sr ^(a) participa.

Eu _____, RG nº _____, declaro ter sido informado e concordo participar como voluntário da pesquisa acima descrita.

_____Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

Florianópolis, _____ de _____ de 2010