

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E SUA ARTICULAÇÃO COM O
PENSAMENTO SISTÊMICO NO APL VITIVINÍCOLA DA SERRA
GAÚCHA**

ADRIANA LOCATELLI BERTOLINI

Caxias do Sul, outubro de 2011

ADRIANA LOCATELLI BERTOLINI

**AS COMPETÊNCIAS COLETIVAS E SUA ARTICULAÇÃO COM O
PENSAMENTO SISTÊMICO NO APL VITIVINÍCOLA DA SERRA
GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Janaina Macke

Caxias do Sul, outubro de 2011

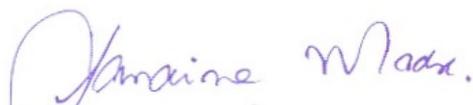
**“As competência coletivas e sua articulação com o pensamento
sistêmico no APL vitivinícola da Serra”**

Adriana Locatelli Bertolini

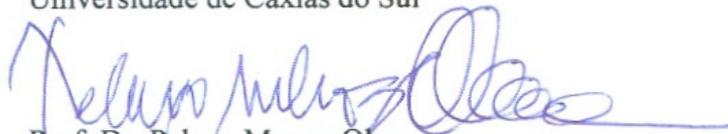
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 02 de dezembro de 2011.

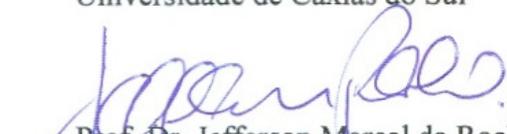
Banca Examinadora:



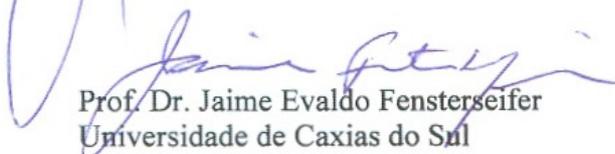
Prof. Dr. Janaina Macke (Orientadora)
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Pelayo Munoz Olea
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Jefferson Marçal da Rocha
Universidade Federal dos Pampa



Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer
Universidade de Caxias do Sul

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

B546c Bertolini, Adriana Locatelli, 1975-

As competências coletivas e sua articulação com o pensamento sistêmico no APL vitivinícola da serra gaúcha / Adriana Locatelli Bertolini.- 2011.

112 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2011.

“Orientação: Prof^a. Dr^a. Janaina Macke”

1. Competências coletivas - Administração. 2. Comportamento organizacional. 3. Pensamento sistêmico - Administração. 4. Vitivinicultura - Serra, Região (RS) . I. Título.

CDU 2.ed. : 005.336.2

Índice para catálogo sistemático:

1. Competências coletivas - Administração	005.336.2
2. Comportamento organizacional	005.32
3. Pensamento sistêmico - Administração	005.1
4. Vitivinicultura – Serra , Região (RS)	663.2(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Cleoni Cristina G. Machado – CRB 10/1355

DEDICATÓRIA

Ao meu querido marido Francisco, por seu apoio, amor e incentivo constantes.

Às minhas filhas, Clara e Luísa, que com um sorriso, têm o poder de iluminar meu caminho.

À minha sogra, Ana, pela ajuda, coragem e dedicação em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora do Caravaggio, por ter me dado saúde e equilíbrio para chegar até o fim dessa jornada e realizar mais um sonho.

Este trabalho foi o resultado do esforço, apoio e cooperação de muitas pessoas. Porém, algumas foram decisivas para oportunizar e apoiar esta experiência. Por isso, faço questão de agradecê-las.

Assim, não poderia deixar de externar meus sinceros agradecimentos à professora Dra. Janaina Macke, pelas orientações, e por compartilhar seu conhecimento, para o enriquecimento deste trabalho;

Aos professores da banca examinadora, Dr. Jaime E. Fensterseifer, Dr. Jefferson Marçal da Rocha e Dr. Pelayo Munhoz Olea, pelas importantes contribuições para este estudo;

Aos funcionários e professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, especialmente à professora e amiga Dra. Ana Cristina Fachinelli, pelas oportunidades proporcionadas, incentivo, convivência e apoio;

Aos colegas e amigos da turma do curso de Mestrado em Administração, que sem dúvida, contribuíram para a realização deste trabalho e para conquistas obtidas durante a realização do curso. Agradeço principalmente à Denise Genari pela paciência e ajuda e ao amigo Ricardo Reche, pelo companheirismo;

Ao amigo e cunhado Diego Bertolini, pela ajuda e informações constantes do mundo do vinho;

À querida amiga e incentivadora Sônia Borotto, que muito colaborou para a realização desse trabalho. À Dra. Patrícia Nascimento Souto pelos constantes questionamentos;

Às empresas escolhidas para a realização deste estudo, em especial aos representantes da UVIBRA (Uva e Vinho do Brasil), APROVALE (Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) e ao IBRAVIN (Instituto do Vinho Brasileiro);

À minha família, em especial ao meu pai Udelso, minha mãe Neiva, meu irmão Andrei, meu sogro Rui e meus avós Ricceri e Lourdes, pelo carinho e por servirem como exemplo de vida;

A todas as pessoas que não foram nominalmente mencionadas, mas que, de alguma forma, tornaram possível a realização deste estudo.

EPIGRAFE

“Sem a educação das sensibilidades, todas as habilidades são tolas e sem sentido”.

(Rubem Alves)

RESUMO

No campo das competências coletivas, a identificação e o reconhecimento de lacunas teórico-empíricas (BITENCOURT, 2001; BONOTTO, 2005; RUAS, 2001; SANDBERG, 2000) têm sido um importante elemento motivador de novos estudos na área. Assim, o presente estudo busca elementos que possam representar uma contribuição acadêmica ao campo das competências coletivas, desenvolvendo uma articulação conceitual com o pensamento sistêmico e com arranjos produtivos locais. Nessa articulação, o que se busca é identificar pontos de contato entre as três abordagens que possam representar avanços para a sua aplicação em projetos de desenvolvimento local. O principal objetivo é verificar como o pensamento sistêmico pode contribuir para a identificação das competências coletivas e seu estágio de formação, no caso, do APL vitivinícola da Serra Gaúcha. A metodologia utilizada foi o estudo de caso (YIN, 2005), com coleta de dados, através da história oral, baseada em entrevistas, observação direta e análise documental, tendo como unidade de análise as principais entidades que representam o setor vitivinícola nacional. Para análise dos resultados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados indicam que, através de um esforço deliberado, o nível de percepção relativo à interdependência presente no ALP vitivinícola da Serra Gaúcha, pode fomentar o desenvolvimento de uma cultura endógena de colaboração, que possibilite manifestar uma competência coletiva.

Palavras-chave: Competência Coletiva. Pensamento Sistêmico. Arranjos Produtivos Locais.

ABSTRACT

In the field of collective competences, identification and recognition of theoretical and empirical gaps (BITENCOURT, 2001; BONOTTO, 2005; RUAS, 2001; SANDBERG, 2000) have been an important motivator for further studies in the area. Thus, this study seeks to elements that may represent an academic contribution to the field of collective competences, developing a conceptual articulation with the systems thinking and local productive arrangements. In this connection, what is sought is to identify points of contact among the three approaches that can represent enhancements to its application in local development projects. The main objective is to identify how the system thinking may contribute to the identification of the collective competence and its stage of training based on Local Productive Arrangements of vitiviniculture of Serra Gaucha. The methodology used was a case study (YIN, 2005), with data collection through oral history, based on interviews, direct observation and document analysis, using for unit of analysis, the main agencies that represent the national wine industry. To analyze the results, we used the technique of content analysis. The main results indicate that through a deliberate effort, the level of perception in relation to the interdependence present in the LPA of viticulture of Serra Gaucha, can foster the development of a endogenous culture of collaboration that allows to express a collective competence.

Key words: Collective Competence. Systems Thinking. Local Productive Arrangements.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Condições favoráveis para o desenvolvimento das competências coletivas ...	37
Figura 2 – Síntese dos elementos da competência coletiva	39
Figura 3 – Classificação da competência organizacional	43
Figura 4 – Princípios do pensamento sistêmico	48
Figura 5 – Diagrama de enlace causal	50
Figura 6 – <i>Feedback</i> positivo e negativo	51
Figura 7 – Exemplo de situação usando o arquétipo “limites do crescimento”	52
Figura 8 – Os níveis do pensamento sistêmico	53
Figura 9 – Sumário de aplicação do pensamento sistêmico.....	56
Figura 10 – Etapas da pesquisa realizada	59
Figura 11 – Categorias e elementos para análise.....	66
Figura 12 – Períodos evolutivos da viticultura brasileira	71
Figura 13 – Participação dos municípios nas produção estadual de vinhos, sucos e derivados	77
Figura 14 – Mapa sistêmico das competências coletivas do APL vitivinícola da Serra Gaúcha.....	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção de uvas no Brasil, em toneladas	74
Tabela 2 – Comercialização de vinhos e suco de uva provenientes do RS.....	75
Tabela 3 – Participação dos municípios na produção de vinhos, sucos e derivados	76
Tabela 4 – Conselho consultivo Ibravin	81

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABE	Associação Brasileira de Enologia
ACAVITIS	Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude
AEANE	Associação dos Engenheiros Agrônomos da Região Nordeste do RS
AFAVIN	Associação Farroupilhense dos Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados
AGAPROVITIS	Associação Gaúcha de Produtores de Mudas de Videiras
AGAVI	Associação Gaúcha de Viticultores
AGEVIN	Associação Gaúcha de Engarrafadores de Vinho
ANAV	Associação Nacional dos Engarrafadores de Vinagre
ANEV	Associação Nacional de Engarrafadores de Vinho
APL	Arranjo Produtivo Local
APROBELO	Associação de Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul
APROVALE	Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ASARVI	Associação dos Engenheiros Agrônomos da Região dos Vinhedos
ASPROVINHO	Associação dos Produtores de Vinho de Pinto Bandeira; Associação dos Caminhos de Pedra; Associação Vale das Antas; Associação Vale Trentino
AVIGA	Associação dos Vinicultores de Garibaldi
AVIVER	Associação de Vinícolas de Veranópolis; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Viticultura, Vinhos e Derivados
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNPUV/EMBRAPA	Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho
DO	Denominação de Origem
FECOVINHO	Federação das Cooperativas Vinícolas do Estado do Rio Grande do Sul
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IFRS	Instituto Federal do Rio Grande do Sul
IP	Indicação de Procedência
OIV	Organização Internacional da Uva e do Vinho
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEAPPA	Secretaria da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócios do Estado do Rio Grande do Sul
UVIBRA	União Brasileira de Vitivinicultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	18
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA.....	22
2.2 COMPETÊNCIA COLETIVA.....	25
2.2.1 Perspectiva funcional	27
2.2.2 Perspectiva social	30
2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	42
2.4 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLS	45
2.5 PENSAMENTO SISTÊMICO	48
2.5.1 A dinâmica dos sistemas	51
2.5.2 Os níveis do pensamento sistêmico	54
2.5.3 Método para aplicação do pensamento sistêmico	56
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	59
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
3.2 COLETA DE EVIDÊNCIAS	62
3.2.1 Entrevistas e amostragem	63
3.2.2 Análise documental	65
3.2.3 Observação direta	65
3.3 ANÁLISE DOS DADOS	66
4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO	70
4.1 BREVE HISTÓRICO DA VITIVINICULTURA NO BRASIL.....	70
4.1.1 Panorama atual da vitivinicultura mundial e brasileira	73
4.1.2 Principais regiões produtoras do país	77
4.1.3 Principais entidades representantes da uva e do vinho nacionais	78
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	84
5.1 COMPETÊNCIAS COLETIVAS	85
5.1.1 Construção de sentido (<i>sensemaking</i>)	85

5.1.2 Ação interativa.....	87
5.1.3 Saber comunicar-se	88
5.1.4 Saber cooperar e ter sentido de interdependência	88
5.2 PENSAMENTO SISTÊMICO	89
5.2.1 Visão compartilhada.....	90
5.2.2 Modelos mentais	91
5.2.3 História através de eventos	94
5.2.4 Fatores-chaves.....	95
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
6.1 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO	100
6.2 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA	100
6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	101
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	110
APÊNDICE B – ESTRUTURA DAS RESPOSTAS POR CATEGORIA	112

1 INTRODUÇÃO

Crise, mudança e interdependência são palavras que expressam a realidade do mundo contemporâneo. Para alguns, se trata de um universo de novas possibilidades. Entretanto, para muitos, “é a fonte de ameaças, que traz insegurança aos indivíduos, que impõe novas demandas aos planejadores sociais e que desafia os administradores” (KASPER, 2000, p. 01).

Nesse cenário de incertezas, onde crises geram mudanças e mudanças geram crises, a exigência de construir e reconfigurar competências abrange ambas as formas de dinâmica: interna e externa. Efetivamente, na área de administração, é crescente o interesse por temas que contribuam tanto para a compreensão como para a atuação em ambientes cada vez mais complexos. Assim, desenvolver uma capacidade para enfrentar as grandes interrogações e desafios dos cenários complexos está intrinsecamente associada à abordagem de competências. Uma competência tem de responder à dinâmica do ambiente externo, permitindo a uma organização manter a sua capacidade de criar valor no mercado, mesmo que as mudanças ocorram no âmbito de preferências de consumo e tecnologias disponíveis. A construção e a reconfiguração das competências exigem também a superação da dinâmica interna organizacional, a qual resulta em diversas formas de entropia organizacional¹, tais como: perda progressiva de enfoque da organização, um estreitamento e uma crescente rigidez nos padrões de atividade que a organização pode ou não realizar, além de uma redução progressiva das expectativas para o desempenho da empresa (SANCHEZ, 2002).

Nesse contexto, Deluiz (1996) ressalta o risco da prevalência de uma perspectiva individualizada e individualizante, tanto na compreensão da construção das competências, quanto na sua avaliação, enfraquecendo assim a perspectiva do coletivo. Essa constatação

¹ Nessa pesquisa utilizamos o conceito de Bertalanffy (1975) onde a entropia é vista como consequência da falta de relacionamento entre as partes de um sistema, o que provoca perdas e desperdícios. É um processo inverso a sinergia, na qual a soma das partes é maior que o todo. A entropia leva o sistema à perda de energia, decomposição e desintegração.

pode ser feita a partir dos estudos sobre competências realizados até o momento, os quais são mais direcionados para as da organização e dos indivíduos, do que propriamente para as competências coletivas (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

Essa discussão ganha importância à medida em que analisamos o conjunto de necessidades da sociedade e imediatamente nos deparamos com um paradoxo: temos por um lado o crescimento ilimitado (globalização da economia, crescimento das empresas, dependência de combustíveis fósseis), e por outro, o planeta finito (colapso das infraestruturas urbanas, pobreza, erosão do solo). A existência desse paradoxo aponta para a necessidade de questionar o padrão sócio-cultural e a lógica do pensamento fragmentado que o gerou e que o suporta (CAPRA, 1996).

Esse pensamento fragmentado, fruto da falta de visão das interconexões entre os problemas globais, muitas vezes é agravado por alguns indivíduos e organizações que têm competência para realizar mudanças e decidem não usá-las para o atendimento das necessidades da sociedade, por achar que são de responsabilidade do governo, de outras empresas e instituições, enfim, dos outros (MOTOMURA, 2003).

Frente ao contexto descrito acima, cada indivíduo ou grupo podem responder ativa ou passivamente. Na forma passiva, os interesses sócio-ambientais são negligenciados gerando o não envolvimento com tais questões. Já, na reação ativa, a capacidade dos agentes locais de superar as contradições e conflitos pode resultar num desenvolvimento local por meio da ação coletiva de seus atores, onde a comunidade pode expressar o seu maior potencial. Ou seja, os indivíduos podem simplesmente reagir aos acontecimentos ou criá-los.

A criação desses acontecimentos advém de um novo paradigma que emerge na sociedade contemporânea, onde o conhecimento tende a não ser dualista e a se fundar na superação de dicotomias históricas, tais como subjetivo/objetivo, coletivo/individual, repercutindo nas premissas que sobre elas se fundaram (MORIN, 1991).

Alguns trabalhos já identificaram que é grande o desafio para coordenar e organizar as diferentes bases de conhecimento e de perspectivas dos diferentes sujeitos, quando se trata de projetos coletivos (FROHM, 2002). Todavia, é em uma equipe ou grupo de trabalho (co-localizado ou não), que surge uma competência coletiva, a qual é mais do que a soma das competências individuais: é a sinergia entre essas competências e as interações sociais ativadas no interior do grupo (ZARIFIAN, 2001). Portanto, vencer tal desafio, significa

romper barreiras de visões compartimentadas e entender a importância do gerenciamento das interconexões.

Para tanto, a capacidade de gerir a natureza sistêmica de organizações e das suas interações com outras organizações se faz essencial. Essa capacidade engloba a coordenação da própria organização e seus recursos específicos, ou seja, os recursos dentro dos limites da organização e, assim, sob seu controle direto, em processos de criação de valor. Além disso, tal capacidade também envolve o acesso e a coordenação de importantes recursos da organização que estão além das suas fronteiras (SANCHEZ, 2002).

A mudança mais importante que deve ter lugar para compreender e agir nos contextos de crise, complexidade e mudança, é a do próprio modo de pensar acerca dessas categorias (KASPER, 2000). Em última instância, requer a mudança do modo de entender o mundo e, mais profundamente, o modo de conceber a natureza (ACKOFF, 1981). Essa mudança passa pela percepção não apenas das relações entre os componentes de um sistema, e como interagem, mas seus movimentos e suas transformações, extrapolando a organização como única provedora e incentivadora da formação das competências coletivas.

O pensamento sistêmico oferece uma linguagem adequada para a compreensão das competências coletivas, pois começa com a reestruturação do modo de pensar e foca nas inter-relações, buscando avaliar padrões de comportamento do sistema, aprimorando modelos mentais compartilhados, facilitando assim a visão do todo.

Essa visão sistêmica facilita o entendimento das consequências não intencionais da complexidade dinâmica que está presente nas relações das competências coletivas. Tal entendimento aumenta à medida que a distância entre causa e efeito também aumentam no tempo e espaço (GHARAJEDAGHI, 1999).

A noção sistêmica é essencial também para a compreensão dos arranjos produtivos. Se uma empresa isolada encontra dificuldades de gestão das partes separadas e busca constantemente integrar os vários departamentos, para olhar o todo nas tomadas de decisões, o mesmo acontece com o arranjo produtivo. É fundamental a visão global e sistêmica para que a cadeia tenha consistência e o comportamento do todo dependerá de como as soluções (ou decisões) das partes distintas interagem (FIGUEIREDO, ZAMBOM, 1998).

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Atualmente o APL vitivinícola da Serra Gaúcha é composto por 13 mil propriedades, envolvendo cerca de 15 mil famílias, com área média de vinhedos de 2,0 hectares. Existem cerca de 600 vinícolas e a produção média de vinhos e mostos nos últimos anos foi de aproximadamente 365 milhões de litros/ano, representando 80% da produção nacional (CADASTRO VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010).

O levantamento do IBRAVIN (2010) ainda demonstra que quatro países, Chile, Argentina, Itália e Portugal, são responsáveis pelo envio de quase 90% do vinho importado ao Brasil, sendo que o vinho importado representa 80% do consumo nacional, que, per capita, ainda é baixo em comparação a outros países. Isto pode representar a médio e longo prazo uma oportunidade de desenvolvimento ou uma ameaça aos produtores nacionais.

Oportunidade de desenvolvimento se o setor buscar a conexão necessária entre os elementos componentes do APL para conseguir articulação entre os vários atores, aumentando a competitividade. Essa representação supera a visão baseada na organização individual e direciona a coletividade.

Além disso, essa visão coletiva possibilita o estabelecimento de uma ponte entre o território e as atividades econômicas, englobando características dos sistemas produtivos, bem como aspectos dinâmicos do mesmo, liberados pelo processo de interação e aprendizagem que se estabelece entre os agentes do sistema para compartilhamento de competências ou desenvolvimento das mesmas, tomando uma proporção de coletividade (AMARAL FILHO, 2009).

A noção sistêmica é essencial para a compreensão dos arranjos produtivos. A visão global e sistêmica é fundamental para que a cadeia tenha consciência de que “o comportamento do todo dependerá de como as soluções (ou decisões) das partes distintas interagem” (FIGUEIREDO, ZAMBOM, 1998, p. 08). No setor vitivinícola brasileiro e local, os responsáveis por esse compartilhamento da visão são as entidades representativas, as quais influenciam o futuro político, social, produtivo e econômico do setor vitivinícola nacional.

A necessidade de a indústria vitivinícola enfrentar a competição com os vinhos importados e a queda progressiva do consumo de vinho no mundo (OIV, 2010) faz com que o

APL vitivinícola da Serra Gaúcha tenha que rever suas potencialidades para diferenciação, o que nos leva a seguinte questão de pesquisa:

De que forma o pensamento sistêmico pode se articular com os conceitos de competência coletiva para identificar a existência ou o estágio da formação das competências coletivas no APL vitivinícola da Serra Gaúcha?

1.2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O APL vitivinícola da Serra Gaúcha forma a maior região vitícola do país, com cerca de 40 mil hectares de vinhedos. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar. Detentora de alta tecnologia enológica, sobretudo no segmento de vinhos finos, esta região vem crescendo como produtora de vinhos de qualidade (FENSTERSEIFER, 2007).

Alguns autores indicam que iniciativas de desenvolvimento de atividades com comunidades têm esbarrado e se confrontado com posturas individuais e grupais, que muitas vezes, influenciam negativamente a condução de processos coletivos (GUERRA et al., 2005).

Entre esses aspectos que influenciam negativamente a condução de processos coletivos destacam-se: “(1) o individualismo e falta de confiança das pessoas; (2) a vivência de experiências negativas que fazem com que os indivíduos tenham receio de apoiar novos processos grupais; (3) a competição das instituições, que dificulta o agendamento e o compartilhamento de ações” (GUERRA et al., 2005).

Para poder descobrir a causa desses enlaces acima delineados, a comunidade deverá evoluir em seus referenciais e em suas competências. Porém, descobrir a causa é ainda diferente de criar soluções que aliem qualidade à rapidez na atuação (MOTOMURA, 2003). Motomura (2003) explica que muitas soluções não funcionam porque, embora bem pensadas, não são sistêmicas, não atacam o todo. São parciais e mecânicas. O outro problema é a lentidão do processo.

Para este tipo de situação, o pensamento sistêmico pode representar uma importante alternativa cognitiva para APLs ou comunidades, que buscam desenvolver planos de

sustentabilidade², pois, como sugere Senge (2000), o pensamento sistêmico seria a chave cognitiva para entender a proposta e suas necessidades de mudança. Ele é o pré-requisito básico para entender e pôr em prática de maneira mais abrangente o trabalho, reconhecendo o todo, as inter-relações, os processos de mudança, as estruturas, os padrões de comportamento, os modelos mentais e as acusações circulares (ANDRADE et al., 2006).

Sendo assim, a partir do pensamento sistêmico, as pessoas podem construir referenciais comuns, compartilhar, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional, “terem ‘imagens operativas’ comuns, que enxerguem suas necessidades de cooperação, que se pautem pelas mesmas implicações, assim terão o desenvolvimento da competência coletiva” (ZARIFIAN, 2001, p. 116). Ora, se considerarmos que o desenvolvimento da competência coletiva é simultâneo à consciência de tempo e espaço percebida pelos membros do grupo (HANSSON, 2003), podemos perceber com muita clareza a importância de tais conceitos para o desenvolvimento de projetos compartilhados com um forte senso de busca de interesses comuns.

Justamente pela importância da busca dos interesses comuns e as necessidades de cooperação para o desenvolvimento da competência coletiva escolhemos o APL vitivinícola da Serra Gaúcha para realizar o estudo. As dificuldades enfrentadas pelas famílias imigrantes que vieram para a Serra Gaúcha fizeram com que se desenvolvessem fortes vínculos culturais em termos de espírito comunitário (GUERRA et al., 2005) o que acabou “gerando redes de relacionamento, algumas vezes, baseadas na colaboração, já que os imigrantes precisavam construir, além de casas e igrejas, normas e sistemas de participação” (MACKE et al., 2010).

Assim, historicamente o setor se desenvolveu coletivamente, porém com relações mais próximas entre familiares e amigos, ou pessoas mais próximas do círculo de convivência que tinham hábitos e comportamentos semelhantes, o que restringia o relacionamento a um grupo limitado e não expandindo para outros grupos que estavam fora do âmbito local (CAROLIS e SAPARITO, 2006; MACKE et al., 2010). Mesmo com essa característica positiva de fortes relações de ajuda mútua no contexto da família ou círculos mais próximos, o compartilhamento de informações e experiências entre empresas do APL vitivinícola encontra dificuldades. Além disso, a necessidade de expandir os laços horizontais das pessoas com grupos de diferentes origens sociais, culturais, étnicos e religiosos (CAROLIS e SAPARITO,

² Nesse trabalho consideramos sustentabilidade como um conceito sistêmico, relacionado com a continuidade dos aspectos econômicos, sociais, culturais e ambientais da sociedade humana. Buscando suprir as necessidades da geração presente sem afetar a habilidade das gerações futuras de suprir as suas (RELATÓRIO BRUNDTLAND, 1987).

2006) tornou-se vital para ampliação de projetos de desenvolvimento do setor e aumento da competitividade.

Várias associações surgiram em decorrência da busca dessa coordenação e compartilhamento de competências individuais. Agora, o setor está diante de um desafio que é fortalecer esses laços da comunidade e ampliá-los para desenvolvimento do APL vitivinícola da Serra Gaúcha.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Verificar como o pensamento sistêmico pode contribuir para a identificação das competências coletivas e seu estágio de formação no caso do APL vitivinícola da Serra Gaúcha.

1.3.2 Objetivos específicos

Para o atendimento do objetivo geral, destacam-se os seguintes objetivos específicos deste estudo:

- a) Utilizar ferramentas do pensamento sistêmico como forma de levantamento de informações e construção do mapa sistêmico da competência coletiva do setor vitivinícola da Serra Gaúcha;
- b) Construir um instrumento de identificação de competências coletivas para o contexto de APL;
- c) Analisar as relações de convergência conceitual entre competências coletivas e pensamento sistêmico.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

No campo das competências coletivas, a identificação e o reconhecimento de lacunas teórico-empíricas (BITENCOURT, 2001; BONOTTO, 2005; RUAS, 2001; SANDBERG, 2000) tem sido um importante elemento motivador de novos estudos na área. Assim, o presente estudo busca elementos que possam representar uma contribuição acadêmica ao campo das competências coletivas, desenvolvendo uma articulação conceitual dessas com o pensamento sistêmico e com o APL. Nessa articulação, o que se busca é identificar pontos de contato e de divergências entre as três abordagens que possam representar avanços para a sua aplicação.

Esse trabalho não visa estudar a perspectiva funcional da competência coletiva, ou seja, a interconexão dos elementos que podem estar vinculados ao conhecimento e às habilidades que os funcionários-chave da amostra estudada possuem, ou conhecimento científico relacionado à função; aos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas de software; aos sistemas gerenciais que criam e controlam os sistemas formais e informais, tais como programas de incentivo, políticas de remuneração; e à missão, à cultura ou valores que promovem e incentivam o desenvolvimento do conhecimento na organização (LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG e GRONHAUG, 1994).

Nessa pesquisa, vamos estudar a perspectiva social da competência coletiva, especificamente os processos de inter-relação que se refere aos indivíduos que agem se estiverem em grupo. A pesquisa busca uma articulação conceitual entre competências coletivas e pensamento sistêmico. Existem muitas convergências, mas ainda não suficientemente exploradas pela literatura. Então, o estudo busca inicialmente esclarecer essas convergências e utilizá-las como categorias de análise para o estudo do APL vitivinícola da Serra Gaúcha.

Dentro dessas convergências, buscamos entender como a cooperação e comunicação transversal acontece, como o compartilhamento de conhecimento e de experiências advém e como se dá a criação do novo saber (MICHAUX, 2003). A compreensão da maneira como esta inter-relação é feita, permite a percepção relativa aos processos mentais coletivos (WEICK e ROBERTS, 1993; SENGE, 2000).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo principal apresentar uma base de sustentação teórica para o estudo, destacando os principais conceitos e aspectos relacionados aos temas competência coletiva, pensamento sistêmico e arranjos produtivos locais. Assim, as diversas abordagens sobre os temas, bem como suas possibilidades de relação com o contexto estudado serão discutidas no decorrer desta seção.

2.1 EVOLUÇÃO E CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

O conceito de competência se origina do persa (no Código de Hamurabbi), do grego (em Lidya de Platão) e do romano (na língua geral). É utilizado na Europa desde o século XVI, quando foi incorporado na literatura profissional de Direito, competência dos tribunais e das testemunhas (MULDER, 2007).

O termo pode ser encontrado de várias maneiras, sendo comumente utilizado para “designar pessoa qualificada para realizar algo. O seu oposto ou antônimo não apenas implica a negação dessa capacidade, mas também guarda um sentimento pejorativo” (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 184).

Nas organizações, a palavra competência quando relacionada à pessoa, remete a conhecimentos, habilidades e atitudes (DURAND, 1998), e à tarefa, associada a resultados (FLEURY e FLEURY, 2001).

Competência está associada a vários níveis de complexidade, o nível do indivíduo, das organizações e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Quanto maior

o número de atores envolvidos no processo, maior a complexidade e a dificuldade (FLEURY e FLEURY, 2001).

Nas empresas, segundo Fleury e Fleury (2001), o tema competências começou a ser debatido por psicólogos e administradores norte-americanos por volta de 1973, com a publicação do artigo de McClelland, *Testing for competence rather than intelligence* (Testando por competências em vez de inteligência). Nesse artigo, McClelland argumentou que os tradicionais exames de ensino não garantiam o desempenho no trabalho nem o êxito na vida e definiu competências como características pessoais que podem levar a um desempenho superior. Essas características são aptidões (talento natural, passível de aprimoramento), habilidades (aplicação prática de um talento) e conhecimento (o saber necessário para realizar algo).

Durante a década de 80, Richard Boyatzis com seu livro *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* (O Gerente Competente: Um Modelo para um Desempenho Eficaz) identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior e centralizou essa percepção em “comportamentos observáveis”, baseados numa concepção behaviorista (BITENCOURT, 2001).

O modelo de Boyatzis baseia-se em 21 atributos, que norteiam a construção do perfil do gestor e prognostica aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação, auto-imagem e papel social; além de habilidades.

Os trabalhos de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) tomaram como referência o mercado de trabalho e enfatizaram fatores ou aspectos ligados ao desempenho requeridos pelas organizações (BARATO, 1998). Esses autores marcaram significativamente a literatura americana a respeito do tema competência (SPENCER e SPENCER, 1993).

Na França, o debate sobre competências surge a partir dos anos 80 no campo educacional; e, a partir dos anos 90, no mundo empresarial (KERGOAT, 2005). O conceito de competências, na literatura francesa, “vai além do conceito de qualificação” (FLEURY e FLEURY, 2001), quando Zarifian (2001, p. 69-70) define competência como “o tomar iniciativa e assumir responsabilidade do indivíduo frente a situações profissionais com as quais se depara [...] tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria.”

Assim, a perspectiva francesa sobre competência enfatiza a vinculação entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante de processos sistemáticos de aprendizagem (BARATO, 1998).

A partir da década de noventa, a perspectiva referente às dimensões do termo competência amplia do individual para a organização. Essa ampliação é proposta por Prahalad e Hamel (1990), com o conceito de competência essencial, a qual traz consigo a importância das práticas coletivas e a formação de equipes multidisciplinares. Essa nova noção de competência possibilitou diferentes formas de pensar a organização e a participação de cada um dentro dela (BONOTTO, 2005).

Bitencourt (2001, p. 29), com base na análise das várias correntes de estudos (americana, latino-americana, francesa e australiana) sobre a questão de competências, destaca que o conceito de competência, ao longo do tempo, está associado aos aspectos de: **formação** (desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes), **aptidão** (capacitação), **ação** (práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que difere do conceito de potencial), **articulação de recursos, resultados** (busca de melhores resultados), **perspectiva dinâmica** (questionamento constante), **interação** (relacionamento com outras pessoas) e o **autodesenvolvimento**.

De modo geral, a noção de competência está relacionada a três níveis: (1) **individual** (DURAND, 1998; LE BOTERF, 2003; ZARIFIAN, 2001); (2) **organizacional** (HAMEL e PRAHALAD, 1995; JAVIDAN, 1998; LEONARD-BARTON, 1995; MILLS, 2002; RUAS 2003) e a (3) **coletiva**, o menos explorado dos três níveis (BOREHAM, 2004; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; WEICK E ROBERTS, 1993).

É importante ainda ressaltar que a evolução dos conceitos de competência, tanto associado aos aspectos, quanto aos níveis, não se dissociam do contexto histórico, econômico e social. Pelo contrário, à medida que as formas organizacionais e de trabalho sofrem mutações devido ao dinamismo contemporâneo, surge a necessidade de novas abordagens teóricas, que tragam respostas efetivas às novas demandas desse ambiente (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

Nesse referencial teórico, dentro do assunto competências, abordaremos os níveis de competência coletiva e competência organizacional, pois como nosso campo de estudo é o APL vitivinícola da Serra Gaúcha, formado por empresas e instituições ligadas entre si, com interdependência ou influência mútua, se faz necessário abordar o tema de competências

organizacionais para esclarecer a diferença e as relações entre essas competências e as coletivas.

As competências organizacionais não só estão a serviço da manutenção da organização no mercado (competências organizacionais básicas RUAS, 2003), como também garantem seu diferencial competitivo (competências essenciais PRAHALAD E HAMEL, 1990). Entretanto, restam algumas questões: “Como manifestar essas competências organizacionais nas diversas atividades e funções existentes dentro de uma organização?”; “Como torná-las tangíveis nas atividades funcionais?”; “Como os funcionários podem compartilhar das competências organizacionais, executando suas atividades de forma íntegra e sistêmica? (ROCHA-PINTO et al., 2003, p 54). Para respondê-las é necessário que se desloque do eixo do indivíduo e se foque no desempenho coletivo.

2.2 COMPETÊNCIA COLETIVA

Para Zarifian (2001), é em uma equipe ou rede de trabalho que surge uma competência coletiva. Essa é mais do que a soma das competências individuais, é a sinergia entre essas competências e as interações sociais ativadas no interior do grupo. Para que essa competência coletiva possa ser exercida, é preciso que as pessoas construam referenciais comuns, que compartilhem, ao menos parcialmente, uma mesma linguagem profissional, que tenham imagens operativas comuns, que enxerguem suas necessidades de cooperação e que se pautem pelos mesmos envolvimento (ZARIFIAN, 2001).

Na medida em que esse contexto distribuído e colaborativo possibilita essa dinâmica de interação do indivíduo através da recursão organizacional, ou seja, "quem produz as coisas ao mesmo tempo autoproduz-se; o próprio produtor é o seu próprio produto" (MORIN, 2001, p. 108), o indivíduo deixa de ser passivo apenas sujeito às influências, e passa a fazer parte de um processo dinâmico de criação, onde o conjunto organizado com complexidade e recursividade dá sentido às ações e interações intersubjetivas, contribuindo assim para o processo de construção de *sensemaking*³ no grupo.

Na mesma linha de pensamento, Le Boterf (2003), apresenta a competência coletiva como uma resultante que emerge a partir da cooperação e da sinergia existente entre as

³ *Sensemaking* é a construção de significado/sentido para o coletivo (WEICK e ROBERTS, 1993).

competências individuais e observa que a relação não existe antes dos indivíduos, pois é um valor agregado e não uma soma. A competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquiridas por si mesmas sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas (LE BOTERF, 2003).

Amherdt et al. (2000), reforça a idéia da inter-relação nas competências coletivas descrevendo-as como “todo saber agir emergentes do trabalho em equipe, combinando recursos locais de cada um dos seus membros, e criando novas competências, a partir das combinações sinérgicas de recursos” (AMHERDT et al., 2000, p. 21). Sendo assim, ela resulta mais de acordos do que de adições de especializações inflexíveis que não admitiriam nenhuma negociação (LE BOTERF, 2003).

Na competência coletiva é possível identificar duas perspectivas de análise: a **funcional** e a **social**. A perspectiva funcional é o complemento do conceito de competências organizacionais, como um portfólio de conhecimentos, habilidades e atitudes nos diferentes níveis, setores e processos da organização (BECKER, 2004; FREITAS 2005; LEONARD-BARTON, 1992; NORDHAUG E GRÖNHAUG, 1994; PUENTE-PALACIOS, 2002; RUAS, 2003, 2005; SIQUEIRA, 2002). A perspectiva social da competência coletiva é o conjunto de competências de grupos ou projetos, no desenvolvimento de uma base comum de conhecimentos, na construção do sentido coletivo e no senso de interdependência (cooperação) do grupo (BOREHAM, 2004; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; LE BOTERF, 2003; SANDBERG, 2000; WEICK e ROBERTS, 1993; WEICK, 1993; ZARIFIAN, 2001).

A classificação das competências coletivas proposta acima não é estática ou excludente, o que significa que alguns desses autores citados permeiam entre as duas perspectivas, ou seja, embora desenvolvam estudos sob a ótica funcional, também tratam da questão de grupos, em uma perspectiva social e vice-versa (BONOTTO et al., 2006). Todavia, indiferente da perspectiva adotada pelo autor parece que o ponto em comum entre as diversas definições é a **lógica sistêmica**, que procura entender as inter-relações entre as diversas variáveis, a partir de uma visão de um campo dinâmico de forças que atuam entre si. Esse campo dinâmico de forças produz um emergente sistêmico: o todo é diferente de cada uma de suas partes, ou seja, como a competência coletiva, o sistema apresenta características próprias que podem não existir em cada uma de suas partes integrantes (MORIN, 1991).

2.2.1 Perspectiva funcional

As competências coletivas na perspectiva funcional são um conjunto de conhecimentos e habilidades que permitem aos funcionários desenvolver funções, alinhadas com as competências organizacionais (básicas RUAS, 2003 e essenciais PRAHALAD e HAMEL, 1990) e com os objetivos estratégicos da organização. Porém, para que isso aconteça é imprescindível que haja um esforço compartilhado por todos da organização (ROCHA-PINTO et al., 2003).

Nessa linha, Leonard-Barton (1992) observa que a competência coletiva é constituída por um conjunto de elementos interdependentes. Para a autora, o foco deve ser na interconexão dos elementos, que podem estar vinculados ao conhecimento e às habilidades que os funcionários-chave possuem, incluindo técnicas específicas de cada empresa e conhecimento científico relacionado à função; aos sistemas físicos, tais como bancos de dados, equipamentos e programas de software; aos sistemas gerenciais que criam e controlam os sistemas formais e informais, tais como programas de incentivo, políticas de remuneração; e à missão, à cultura ou valores que promovem e incentivam o desenvolvimento do conhecimento na organização.

Ainda diante do desafio de buscar a compreensão da competência coletiva na perspectiva funcional, Nordhaug e Gronhaug (1994) apresentam a noção de *portfólio* de competências da firma e introduzem ainda um caminho para expandir esse *portfólio*, através de alianças externas.

Para Nordhaug e Gronhaug (1994), o *portfólio* de competências da empresa é formado por indivíduos com diferentes competências, sendo que o grande desafio da organização é coordenar e utilizar essas competências que estão disseminadas entre um grande número de funcionários. A combinação dessas competências pode criar sinergias, indicando um resultado maior quando combinadas e não usadas separadamente.

Sendo assim, pode-se afirmar que dependendo de como é executada essa coordenação do *portfólio* de competências, composta por indivíduos e grupos de trabalho, ela afeta o desempenho da empresa no mercado. Nessa lógica, a visualização dessas competências em todos os níveis da organização, principalmente no nível estratégico, torna-se imprescindível, para que a coordenação desse *portfólio* seja realizada (BORGES-ANDRADE et al., 2002).

É importante salientar que essa noção de competência visível tem níveis que são manifestos ou latentes, isto é, se as competências estão sendo usadas ou permanecem obscuras. Quando as competências permanecem obscuras ou não são aplicadas, elas têm pouco ou nenhum valor imediato para as companhias. Todavia, uma vez detectadas, as competências que são aplicáveis no presente ou no futuro trabalho, constituem um potencial para a empresa (NORDHAUG e GRONHAUG, 1994).

Entretanto, mesmo visualizado esse *portfólio* de competências nos diferentes níveis da organização, talvez a empresa não possua todas as competências para obter esse potencial de diferenciação. Um caminho para expandir esse *portfólio* seria a formação de alianças estratégicas com outras organizações (NORDHAUG e GRONHAUG, 1994), estendendo, dessa forma, seu *portfólio* de competências, através da transferência horizontal (BORGES-ANDRADE et al., 2002), que ocorre entre diferentes estruturas ou contextos no mesmo nível de análise, o que caracteriza a perspectiva social que iremos descrever mais adiante.

Visto que as organizações têm seus resultados influenciados por processos que ocorrem em diferentes níveis (individual, equipes e organizacional) e que interagem entre si, de forma interdependente, podemos dizer que as organizações constituem sistemas multiníveis, influenciando uns aos outros, e são influenciados por estímulos e demandas presentes no contexto organizacional, social e econômico, ao passo que também influenciam o ambiente ou contexto no qual estão inseridas (DENISI, 2000; SIQUEIRA, 2002).

De acordo com Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005), níveis podem ser entendidos como segmentos de interesse teórico, que representam uma coletividade humana, pois proporcionam estímulos semelhantes aos indivíduos que os integram, influenciando seu comportamento ou desempenho (DENISI, 2000; PUENTE-PALACIOS, 2002).

A abordagem da organização sob diferentes níveis interdependentes pode auxiliar na compreensão das competências coletivas. Equipes de trabalho, subunidades, unidades produtivas e a empresa ao todo podem ser níveis relevantes, devido à contribuição que oferecem à compreensão de determinado comportamento ou fenômeno (KREFT e DE LEEUW, 1998; PUENTE-PALACIOS e BORGES-ANDRADE, 2005).

Freitas (2005) reforça essa visão, quando apresenta o nível individual contido nos níveis mais abrangentes da organização, tal como unidades produtivas e grupos de trabalho. Nessa perspectiva, tanto o grupo e a organização influenciam e modificam o comportamento

do indivíduo, como o próprio indivíduo pode modificar e influenciar as atitudes do grupo e os processos organizacionais.

Dessa forma, a manifestação das competências pode ser influenciada tanto por propriedades do indivíduo (conhecimento, habilidade e atitude - CHA), quanto por características do grupo ao qual ele pertence (clima, suporte, afinidades) e da organização (cultura, normas, estrutura), que podem atuar tanto como restritoras ou facilitadoras do desempenho (ABBAD et al., 2006; DENISI, 2000; FREITAS, 2005).

Essa interdependência ou influência mútua entre os níveis é resultado do processo de transferência vertical, que ocorre em duas direções: ascendente e descendente (FREITAS, 2005). Tendo, por exemplo, a “competência como objeto de análise, o processo do tipo ascendente refere-se à influência que a expressão de competências, no nível individual, pode exercer sobre as competências das equipes de trabalho e organização” (BRANDÃO et al., 2008, p. 227).

O efeito descendente, por sua vez, indica influência (direta ou moderada) que variáveis de níveis mais abrangentes, tais como equipes e a organização, exercem sobre o desempenho individual (FREITAS, 2005; PUENTE-PALACIOS, 2002).

Ruas (2003) propõem a classificação das competências em três níveis: nível estratégico, funcional e individual.

No nível estratégico, a noção de competência organizacional comumente é entendida como, se necessário fosse, sua apropriação em todas as áreas da organização. Essa apropriação é necessária, porém, de acordo com as necessidades de cada área. Esse nível expressa o conceito de competência essencial definido por Prahalad e Hamel (1990), onde os setores envolvem-se de maneira diferenciada de acordo com sua função na organização.

Quando Ruas (2003) discute a configuração intermediária, conceito de competência funcional, apresenta a competência dos grupos. O nível que fica entre as competências de negócios e individuais. Esse nível apresenta características de competências coletivas e individuais. Essas competências de grupos contribuem com as empresas e produtores do APL ao minimizar as dificuldades individuais e, ao mesmo tempo, maximizar os pontos positivos, o que modifica a operação e os resultados dos processos produtivos, estimulando uma cultura de desconstrução e construção contínua, de constante aprendizado e criação de valores sociais (CASTELLS, 2000).

Ruas (2003) apresenta algumas funções para competência coletiva:

- a) Conceber e produzir produtos e serviços adequados às condições do mercado;
- b) Garantir a comercialização de produtos e serviços no médio prazo;
- c) Obter insumos e/ou informações necessárias para a produção dos produtos e serviços;
- d) Gerir a manutenção e logística dentro e fora da organização;
- e) Gestão dos recursos tangíveis e intangíveis, entre outros.

Tratando-se de competência em nível intermediário, a competência funcional pode transitar na organização e se transformar em competência organizacional (RUAS, 2003).

Referente às competências de nível individual, elas se relacionam com recursos como conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), que podem influenciar os resultados da empresa. É nesse nível que a relação entre as competências individuais e as coletivas é firmada (RUAS 2003).

Entretanto, Ruas (2003) enfatiza a necessidade de haver a articulação e a interação entre os três níveis (estratégico, funcional e individual) para que a competência coletiva realmente possa emergir da sinergia articulada entre os níveis aumentando assim a competitividade da empresa no mercado.

2.2.2 Perspectiva social

Em muitos contextos de trabalho ou mesmo comunidades, o desempenho das equipes é mais significativo do que a dos indivíduos, o que implica uma noção de competência coletiva. A perspectiva social dessa competência coletiva é caracterizada justamente como uma equipe ou grupo de trabalho de uma organização, que engloba uma série de habilidades e capacidades dentro desse grupo, para usar eficazmente as competências de um conjunto em circunstâncias particulares (SULTANA, 2009).

Com a finalidade de clarificar o conceito de competência coletiva e identificar fatores individuais ou do grupo que permitem trabalhar coletivamente e adequadamente a resolução de problemas em suas atividades diárias, Michaux (2003) concentrou sua atenção no estudo da competência coletiva no processo de coordenação.

Michaux (2003, p.103), passou a considerar a experiência coletiva e do conhecimento como qualificações tácitas (compartilhadas ou complementares), ou troca informal apoiada pela solidariedade dos envolvidos, isto é, "um coletivo de coordenadas para produzir um resultado comum, ou co-construir soluções".

Michaux (2005, p.50) aponta para uma grande diversidade de usos da noção de competência coletiva, que podem ser agrupados em quatro acepções:

- a) **como efeito e dinâmica do grupo:** é a sinergia e o entendimento comum entre as competências individuais, obtidas pelas regras coletivas de funcionamento que permitem a diferentes indivíduos trabalharem eficazmente juntos. Essa concepção refere-se à equipes de projeto, equipes operacionais e equipes semi-autônomas.
- b) **como aprendizagem coletiva:** é a criação do novo saber, ou a lógica da mudança que pode acontecer, por exemplo, através da introdução de novas tecnologias.
- c) **como compartilhamento de conhecimento e de experiências:** advém de uma reflexão coletiva, baseada na lógica de melhoria conduzida pela experiência. Esse compartilhamento pode ser explícito ou não.
- d) **como cooperação e comunicação transversal,** parte da mudança interpessoal necessária para se obter a cooperação para gerir as incertezas e complexidades internas e externas da organização (MICHAX, 2005).

Para Sandberg (2000), a noção de competência é construída a partir do significado do trabalho, não implicando exclusivamente na aquisição de atributos. As competências coletivas, para esse autor, são o resultado da interação entre as competências individuais, com base no sentido compartilhado pelos membros do grupo e nos processos de interação. Dessa forma, é através da socialização que se desenvolve um entendimento do trabalho, pelo compartilhamento dos membros do grupo, o qual envolve aprendizagem individual e coletiva.

De forma articulada, duas imagens são elucidativas quando pensamos e analisamos o fenômeno da competência coletiva na perspectiva social: a primeira é a organização vista como mente coletiva (WEICK e ROBERTS, 1993); e a segunda, a organização como um sistema de *sensemaking* (WEICK, 1993).

A idéia de mente coletiva na organização está localizada nos processos de inter-relação. Tais processos se caracterizam por serem compostos de interação social com determinadas qualidades. Mente coletiva não significa algo reificado, e sim uma qualidade

dos sistemas de relações (BASTOS, 2002). A mente coletiva, portanto, emerge das práticas de interação social quando estas são conduzidas cuidadosa e atenciosamente. Agir dessa forma, significa agir criticamente, consistentemente ou, ainda, com propósito, atentamente, de modo estudado e vigilante.

Weick e Roberts (1993) evitam as palavras “grupo” e “organização” em favor do termo “coletivo”, que, para eles, se refere aos indivíduos que agem se estiverem em grupo, o que pressupõe que estão inter-relacionando as ações com mais ou menos cuidado. Prestando atenção à maneira em que esta inter-relação é feita, são revelados os processos mentais coletivos. Em suma, para eles, a mente coletiva difere da mente individual, porque é inseparável das atividades inter-relacionadas entre os muitos trabalhadores.

Para definir grupo como atividade inter-relacionada, Weick e Roberts (1993), primeiro identificam o que é desempenho crucial a partir das quatro propriedades de desempenho de grupos, a saber: (1) os indivíduos criam as forças sociais da vida do grupo quando eles agem como se fossem tais forças; (2) quando os indivíduos agem como se houvessem forças sociais, eles constroem as ações deles (contribuem), enquanto imaginam um sistema social de ações unidas (representam), e inter-relacionam aquela ação construída com o sistema que é imaginado (subordinam); (3) contribuir, representar e subordinar cria uma situação unida de inter-relações entre as atividades; e (4) os efeitos produzidos por um padrão de atividades inter-relacionadas variam em função do estilo (cuidadoso/negligente), bem como em função da força (frouxa/firme) em que as atividades são ligadas. Isso sugere que, em um sistema de atividades inter-relacionadas, os indivíduos podem trabalhar com, para ou contra os outros (WEICK e ROBERTS, 1993).

Weick e Roberts (1993) afirmam que variações na inter-relação atenta, cuidadosa e cautelosa (*heedful*) correspondem a variações na mente coletiva. As inter-relações não são dadas, mas são construídas e reconstruídas continuamente pelos indivíduos, por meio das atividades contínuas de contribuir, representar e subordinar. Embora tais atividades são feitas pelos indivíduos, referem-se a um campo estruturado socialmente. As atividades individuais são formadas por esse campo imaginado e não têm significado algum quando separado dele (WEICK e ROBERTS, p. 364).

Para Weick (1993) e Weick e Roberts (1993), a origem da competência coletiva está no processo de *sensemaking* (construção de significado) do grupo. Essa crença é sustentada pela percepção de que “a realidade é uma realização contínua que provém do esforço para

ordenar e entender retrospectivamente o que ocorre [...] *Sensemaking* enfatiza o que as pessoas tentam racionalizar para si mesmas e para os outros” (WEICK, 1993, p. 635).

As situações ambíguas e incertas acionam processos de construção do sentido (*sensemaking*), a partir de algumas referências extraídas do ambiente, iniciando-se um processo que, para Weick (1993), tem algumas propriedades gerais: construção do sentido está relacionada a processos de identidade, tem um caráter retrospectivo, social e contínuo, é uma interpretação de ambientes sensíveis que dão origem à referências e é orientado mais pelo que é plausível do que por acurácia.

Weick (1993), a partir dos estudos de Wiley (1988), analisa a construção do sentido (*sensemaking*) em uma perspectiva macro e afirma que o *sensemaking* pode ocorrer em três níveis. No primeiro, o da **intersubjetividade**, o sentido é construído quando pensamentos, sentimentos e intenções individuais são sintetizados. As mudanças são derivadas do diálogo. No segundo nível, o da **subjetividade genérica**, o sentido é criado quando há uma conexão por meio do patamar da estrutura social, que é um nível acima da interação. A relação com o sujeito é categórica e abstrata. O que existe são regras que devem ser seguidas. A subjetividade genérica é desenvolvida por meio dos processos de expectativas, regras, normas e rotinas. No terceiro nível, o da **extrasubjetividade**, o sentido é construído quando um *self* genérico que se ocupa das regras é substituído por significados puros, sem um sujeito consciente. Trata-se de um nível de realidade simbólica.

Parafrazeando Weick (1993), Quinn et al. (2009, p. 02) observam as sete características para criação da teoria de *sensemaking*; (1) *Sensemaking*, fundamentada na teoria da identidade. A criação de identidade de um indivíduo é um processo sustentado pela necessidade do auto-aperfeiçoamento, autoeficácia, e de auto-consistência; (2) O processo de *Sensemaking* é retrospectivo; as pessoas só sabem o que sinceramente acreditam depois que disseram isso. (3) *Sensemaking* é enativa de ambientes sensíveis onde ação e cognição são combinados para produzir o ambiente. Enquanto a interpretação explica como as pessoas lidam com entidades já existentes, o *sensemaking* descreve como essas entidades são criadas. (4) Comunicação é inerentemente social. A identidade é o significado interno e o *sensemaking* é o compartilhamento do sentido derivado do dar e receber do ambiente social. (5) Realisticamente, o processo não tem começo nem fim. Ambiguidade em ambientes sociais está em constante fluxo de surgimento e diminuição; (6) Devido à vasta quantidade de informação em qualquer processo social, o objetivo do processo é plausível, não a precisão de significado. Informações em qualquer processo de comunicação provavelmente serão

incompletas; e (7) Portanto, criação de um significado plausível compartilhado permite que os processos continuem.

Da mesma forma que Weick (1993), Hansson (2003) destaca os processos de *sensemaking* como o ponto central ao redor do qual se desenvolvem as competências coletivas. Para o autor, a visão compartilhada é resultado dos processos de *sensemaking*, construído a partir do entendimento dos papéis dos membros no grupo, considerado o processo pelo qual o sentido é assumido/construído (*take over*); dá vazão aos gestos, símbolos e linguagem definidos como os processos pelos quais o sentido é comunicado.

Vale destacar que, para Hansson (2003), os elementos tempo e espaço são fundamentais no desenvolvimento das competências coletivas. O tempo é o elemento que determina a experiência ou conhecimento tácito para a competência prática; o espaço, a mais importante dimensão da competência interpessoal, onde acontece a interação. A competência interpessoal ocorre num momento pontual, enquanto a competência prática desenvolve-se continuamente no tempo. Dessa forma, “é possível dizer que a construção das competências coletivas pode ser observada como ciclos sobre o tempo. Em cada ciclo, a competência do grupo torna-se mais desenvolvida e mais robusta” (BONOTTO e BITENCOURT, 2006).

O desenvolvimento da competência coletiva é simultâneo à consciência de tempo e espaço percebida pelos membros do grupo. “Eles aprendem a como interagir com cada um e compartilhar ações e fluxos de processos” (HANSSON, 2003, p. 7).

Podemos dizer também que “a criação do significado é um processo social contínuo, em que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados” (CHOO, 2003, p. 128). Porém, o principal problema na criação de significado é reduzir ou eliminar a ambiguidade e criar significados comuns para que a organização ou comunidade possa agir coletivamente (CHOO, 2003).

Nesse aspecto, Weick e Roberts (1993) e Hansson (2003) concordam em pelo menos duas coisas: (1) um pré-requisito para a competência coletiva ocorrer entre os indivíduos de uma equipe é um “estado de espírito” que lhes permita realizar uma ação de modo competente; e (2) que a competência coletiva é manifestada através da interação que ocorre entre os membros da equipe (FROHM, 2002, p. 06). Ou seja, não é a estrutura que confere sentido às ações do grupo, mas sim, o **compartilhamento das experiências de cada um** (WEICK e ROBERTS, 1993; HANSSON, 2003; FROHM, 2002).

A partir desses pressupostos acima apresentados, Frohm (2002) propôs o desenvolvimento das competências coletivas em um contexto de projeto, no qual o desafio era coordenar e organizar as diferentes bases de conhecimento e de perspectivas dos diferentes membros que compunham a equipe. Segundo Frohm (2002), cada integrante tinha opiniões diversas sobre como cada um deveria desempenhar o seu papel, a fim de contribuir para a realização do projeto. Então, para que o projeto fosse realizado e os objetivos propostos alcançados, havia a necessidade dos membros da equipe dar sentido à situação.

Usando isso como um ponto de partida, Frohm (2002) destaca a importância das reuniões de projeto para estimular e desenvolver competências coletivas. Essas reuniões serviriam como arena para os processos de *sensemaking* e coordenação das diferentes bases de conhecimento dos indivíduos. Nas reuniões de projeto (virtuais ou presenciais) estimula-se o processo de *sensemaking* coletivo pela articulação dos conhecimentos dos participantes (FROHM, 2002).

Nesse contexto, o processo de *sensemaking* acontece através da interação, momento em que o grupo discute e define o que vai fazer e na inter-relação quando o indivíduo volta para as suas funções do dia-a-dia e relaciona o contexto com suas experiências, determinando como vai fazer. Para Frohm (2002), a inter-relação faz parte da estrutura e ocorre mais como consequência desta do que como uma consequência da intencionalidade dos indivíduos pertencentes ao grupo.

Para além dos aspectos de interação e de inter-relação mediando o *sensemaking*, muitas organizações contemporâneas assumem o caráter de sistemas de distribuição de conhecimento (FROHM, 2002). Dentro de tais sistemas, o conhecimento e a ação podem ser coordenados por meio do trabalho de projeto. Um projeto pode ser entendido em termos de uma tarefa com tempo determinado e trabalho coletivo, exigindo e incorporando conhecimentos e competências, a partir de um número de pessoas, com diferentes bases de conhecimento (FROHM, 2002).

Assim, as competências coletivas acontecem sob duas lógicas: a lógica interativa, quando os indivíduos interagem, trocam experiências, tiram dúvidas, e a lógica inter-relacional, quando o indivíduo retorna para suas atividades e então inicia um processo de inter-relação. No primeiro momento, são respondidas as questões do tipo “o que fazer” e, no segundo momento, as questões de “como fazer”. Para Frohm (2002), estas duas lógicas se relacionam e fazem parte do ciclo de manutenção e desenvolvimento da competência coletiva

e o estabelecimento dos objetivos deve ser considerado um tipo de medida da presença da competência coletiva.

Ainda buscando a compreensão da competência coletiva na perspectiva social, Le Boterf (2003) apresenta o saber cooperar, que para ele é um fator decisivo na competência coletiva, como suposto de colaboração entre os membros da equipe com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos cognitivos distintos. Trata-se de uma cooperação e ajuda mútua diária. Nessa situação de dependência mútua, é preciso saber ouvir o ponto de vista do outro. Dessa forma, Le Boterf (2003) entende que a competência coletiva é o resultante da cooperação com a sinergia das competências individuais.

Sinergia ou sinergismo deriva do grego *synergía*, cooperação *syn*, juntamente com *érgon*, trabalho. É definida como o efeito ativo e retroativo do trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função. Dessa forma, é um valor agregado, não uma soma das partes, onde o conhecimento é construído através da participação (LAVE e WENGER, 1991).

Para Le Boterf (2003), a competência coletiva emerge das articulações e das trocas fundadas nas competências individuais, como o significado de um texto, surge da construção das frases com palavras. “A noção de competência coletiva não se reduz, àquela das equipes com responsabilidade ampliada ou organizada por ilha ou unidade elementar. A própria empresa, em sua totalidade, pode ser considerada como um “sistema de competências” (LE BOTERF, 2003, p. 21). Por conseguinte, a competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquirida por si mesma, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas.

Sendo assim, a competência coletiva é uma competência de rede, em que cada indivíduo/entidade precisa da contribuição do outro, em um meio associado que designa o conjunto das pessoas com as quais o indivíduo/entidade se comunica e coopera para realizar uma ação. Evolui por ordenamentos e combinações pragmáticas. Não tem começo nem fim, mas sempre um meio pelo qual cresce e transborda (DELEUZE et al., 1995).

Para reconhecer a existência de competência coletiva dentro de uma organização, temos que avaliar os seguintes saberes (LE BOTERF, 2003):

- a) **saber elaborar representações compartilhadas:** a equipe que sabe prover-se de uma representação comum de um problema operacional ou de um objetivo a alcançar. Essas representações, às vezes, tomam forma de “mapas cognitivos

comuns”. São compostas de normas, valores, prioridades, esquemas de interpretação, sistemas comuns de referência e temas de ação. Favorece a tendência das iniciativas individuais, a previsibilidade mútua dos comportamentos e a busca de acordos.

- b) **saber comunicar-se:** manifesta-se pela elaboração de uma linguagem comum ou particular ao grupo. É um “dialeto” que pertence à equipe, que só vale em relação às práticas às quais ela se refere. Permite às equipes conversarem “com meias palavras”, “ler nas entrelinhas” e evita comentários e explicações. É preciso saber comunicar-se rapidamente para “saber o que fazer” e o que fazer “a tempo”.
- c) **saber cooperar:** não há competência coletiva se não houver conhecimento compartilhado para co-agir e co-produzir. O saber cooperar supõe a colaboração de membros da equipe com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos cognitivos distintos. Trata-se de uma cooperação e de uma ajuda mútua diária, onde é preciso saber escutar o ponto de vista do outro. O saber cooperar depende do tipo de cooperação. Porém, é preciso estar ciente de que a passagem de um modo de cooperação a outro implica não somente em novas capacidades de cooperação, mas, frequentemente, no abandono de competências. É necessário “aprender a desaprender”.
- d) **saber aprender coletivamente:** é aprendizagem por e na ação. É possível tirar, coletivamente, lições da experiência. A equipe deve prever a cada instante o que faz, determinar e descrever suas atividades instantâneas e antecipar seus defeitos. Quanto mais uma organização for capaz de tirar proveito de suas experiências, mais terá o controle do seu desenvolvimento.

Nesse sentido, faz-se necessário as condições favoráveis para o desenvolvimento desses saberes. Le Boterf (2003) apresenta na Figura 01, as condições favoráveis para o desenvolvimento dessa competência coletiva.

CONDIÇÕES PARA EMERGIR A COMPETÊNCIA COLETIVA	
Condições	Descrição
Organizar a cooperação entre as competências	Uma linguagem comum deve ser compartilhada pela equipe ou pela rede, sobre os processos ou sobre os projetos para não somente fazer interação, mas também cooperar. Há uma complementaridade entre as competências.
Facilitar as relações de ajuda entre diversos colaboradores ou junto a especialistas	Os membros da equipe devem contar uns com os outros, apelarem para seus saberes ou para suas competências e estarem disponíveis ao intercâmbio. A competência coletiva pressupõe partilha.
Promover a existência das competências ou dos saberes comuns	Núcleos comuns de competências podem existir entre várias ocupações da organização. São os saberes em comum das várias profissões.
Disponer de uma ferramenta que permita proceder as ofertas e procuras de competências	Recursos para socializar as competências existentes nas equipes. Esse recurso pode ser softwares que facilitam a constituição de redes de cooperação mais extensas e complexas.
Implantar estruturas de geometria variável	Facilita a sinergia e o intercâmbio de competências. Antídoto contra as departamentalizações, pois por essa lógica de projetos o indivíduo pode ocupar papéis diferentes dentro da organização, ou seja, em um projeto ser o responsável e em outro o especialista. Essa política gera maior cooperação e aprendizagem mútua.
Desenvolver estruturas matriciais e projetos transversais	Origina uma maior permeabilidade e novas combinações entre as competências, facilitando evoluções de aprendizagem ao longo do desenvolvimento do projeto.
Garantir o tratamento das interfaces	São nos limites e nas fronteiras entre os processos que, normalmente, ocorrem as disfunções e, portanto, onde se coloca à prova a competência coletiva, por isso, a implementação de uma rede de competências que dê mais atenção para as operações de interface entre um processo e outro é essencial.
Manter a diversidade das competências	A diversidade de competências em uma equipe é importante para funcionarem de modo inovador, criando valor agregado.
Criar relações de solidariedade e de convivência	A competência coletiva de uma equipe depende da convivência e das relações de solidariedade entre os membros. A gestão do clima organizacional é importante para favorecer o desenvolvimento dessa competência.
Instaurar ciclos de aprendizagem	Treinamentos que promovam o compartilhamento das experiências vivenciadas pela equipe, para que o coletivo tenha a oportunidade de tirar lições de experiência.
Implantar uma memória organizacional	A memória organizacional é a base de conhecimentos e experiências vivenciadas pelas equipes, permite constituir uma base de conhecimentos, valores e princípios diretores comuns ao coletivo. A memória pode ser referências de cooperação, procedimentos, práticas profissionais, cartografias de saberes e de competências.
Implementar um gerenciamento apropriado das pessoas	Gerenciamento adequado, que disponha de saberes e de competências de integração, em particular das capacidades: de conduzir redes ou projetos transversais; reuniões de síntese e retorno de experiências; valorizar o potencial de cada membro; formalizar práticas profissionais e apreciar a contribuição individual ao desempenho coletivo.

Figura 01: Condições favoráveis para o desenvolvimento das competências coletivas
 Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003, p. 242 a 253)

Nota-se que as condições para emergir as competências coletivas estão fortemente embasadas na cooperação entre os atores, no compartilhamento dos conhecimentos, na estrutura organizacional e nos processos de gestão (KLEIN, 2008).

Nordhaug e Gronhaug (1994) concordam com essa afirmação, a partir da alegação que o jeito de cada pessoa interagir pode contribuir para novas produções de competências coletivas, demonstrado em firmas com culturas positivas, onde o grupo de trabalho é permanente direcionado a cumprir objetivos. Esses autores também aplicam o conceito de capital social (COLEMAN, 1988) para denotar o fato da cooperação que pode produzir ou adicionar valor.

Continuando nessa linha de análise, Boreham (2004) vê o “coletivo” como distinto do “indivíduo”. Para esse autor, a competência é constituída em padrões de interação dentro da equipe que lhe permitam fazer o sentido coletivo frente às situações desafiadoras no local de trabalho. A partir dessa visão, Boreham (2004) apresenta uma crítica aos pressupostos neoliberais, que consideram o trabalho como uma performance da competência individual, supervalorizando-a e argumenta que, em muitos casos, a competência deve ser considerada como um atributo de grupos, equipes e comunidades. Assim, propõe uma teoria para o desenvolvimento das competências coletivas baseada em **três pilares**: criação de sentido coletivo (*sensemaking*); desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimento e desenvolvimento do sentido de interdependência.

O primeiro pilar refere-se à **construção do sentido coletivo** (*sensemaking*) dos eventos no local de trabalho, com o objetivo de habilitar os grupos a resolverem situações paradoxais e conflitos. Esse princípio ressalta a influência que a linguagem exerce como elemento de construção do sentido para o grupo. O segundo pilar é o **desenvolvimento e utilização de uma base coletiva de conhecimento**, pois cada local de trabalho desenvolve, com base na tradição e experiência específica acumulada, sua própria linguagem relacionada à área de conhecimento na qual esta inserida. Essa linguagem ou conhecimento de termos epistemológicos é mantida e reforçada através de conversas e pensamentos compartilhados, formando o “conhecimento coletivo”, de forma estruturada, fixado ao grupo de trabalho. Assim, indivíduos podem sair do grupo sem que o conhecimento coletivo se desfça (BOREHAM, 2004).

O terceiro pilar é o **desenvolvimento do sentido de interdependência** entre os membros do grupo o que requer cooperação e comunicação entre os subsistemas. Essa cooperação e comunicação dependem da capacidade de sintonizar as diferentes percepções e

desenvolver uma postura de interdependência no contexto de trabalho desse grupo. Boreham (2004) sugere incentivar o reconhecimento das diferenças existentes entre os diversos grupos mutuamente dependentes, além de promover atividades de negociação e alianças.

Para exemplificar esse conceito, Boreham (2004) cita um estudo feito por Rogalski et al. (2002), que estudou bombeiros no sul da França e constatou que equipes destacadas para combate a incêndios florestais possuíam um modelo comum de “raciocínio tático”, o qual lhes permitiam antecipar ações e interpretar mensagens uns dos outros, quando em combate aos incêndios. O modelo desenvolvido naturalmente como resultado da experiência dentro da equipe, depois de explicado pelos pesquisadores, foi codificado e utilizado para treinamento de novas equipes.

Dessa forma, a partir do referencial teórico estabelecido, destacam-se a seguir os principais elementos das competências coletivas Figura 02.

Processo de sensemaking	Estrutura de papéis	Weick (1993)
	Representação do sistema	Weick e Roberts (1993)
	Interação	Hansson (2003) e Frohm (2002)
Níveis de sensemaking	Intersubjetivo (Interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003)
	Genérico (normas, regras e rotina)	Weick (1993)
Bases para ação	Reflexiva ou Intencional (a partir da interação)	Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003)
	Não-reflexiva ou habitual, baseada em rotinas	Weick (1993)
Lógica de desenvolvimento	Interação	Frohm (2002)
	Inter-relação	
Dimensões	Tempo	Hansson (2003) e Frohm (2002)
	Espaço	Hansson (2003) e Frohm (2002)
Composição	Competências práticas e interpessoais	Hansson (2003)
Identidade do grupo		Weick (1993) e Hansson (2003)
Visão Compartilhada		Hansson (2003), Boterf (2003) e Sanderg (1994)

Figura 02: Síntese dos elementos da competência coletiva

Fonte: Bonotto e Bitencourt (2006, p. 4)

Analisando o contexto proposto por estes autores referenciados na Figura 02, através de uma visão sistêmica dos fatos, se percebe não apenas as relações entre os componentes de um sistema, e como interagem, mas seus movimentos e suas transformações. Conectado, cada

um influencia todos os outros, porque transmite informação. Uma vez montado o diagrama de conexões, gráfica ou mentalmente através do pensamento sistêmico, o resultado será um conhecimento muito diferente, de melhor qualidade, e, principalmente, mais completo e profundo do que aquele proporcionado por componentes tomados isoladamente. Não se trata de simples somatório, mas de perceber movimento, influências mútuas, mudanças, ou seja, informações que somente são possíveis de serem conhecidas e compreendidas por meio de interações. A competência coletiva captada é o produto da dinâmica dos componentes quando em interação, ou seja, as causas e efeitos em movimento conjunto.

Essa percepção de competência coletiva através da perspectiva sistêmica, extrapola a organização como única provedora e incentivadora da formação de competências coletivas, pois pode multiplicar o acesso a novos conhecimentos, envolvendo o desenvolvimento de todos os agentes interconectados no entorno da organização, saindo dos limites organizacionais para o APL e a comunidade. Nessa ótica, a organização é parte de um sistema maior que é a sociedade.

Em um sistema tão complexo, os componentes e suas interações estão em constante mudança e nunca é possível estabelecê-los completamente. Sendo assim, o sistema não pode ser reduzido. Causa e efeito não podem ser separados porque estão fortemente interligados (SNOWDEN, 2003).

Além disso, a “disciplina da criação de uma visão compartilhada perde um ponto de sustentação quando praticada sem o pensamento sistêmico. A visão pinta o quadro do que queremos criar. O pensamento sistêmico revela como criamos o que temos no momento” (SENGE, 2000).

Em função da natureza desse trabalho, optamos por desenvolver competência coletiva dentro da perspectiva social, através do pensamento sistêmico (SENGE, 2000). Sendo a competência coletiva uma competência de rede (DELEUZE et al., 1995), em que cada entidade no APL precisa da contribuição da outra, a perspectiva social da competência coletiva é a que mais se adéqua para o estudo, pois é característico que tenha alianças entre empresas/entidades o que possibilita a transferência horizontal de competências (BORGES-ANDRADE et al., 2002), que ocorre entre diferentes estruturas ou contextos no mesmo nível de análise, o que caracteriza a perspectiva social.

A perspectiva social da competência coletiva é o conjunto de competências de grupos ou projetos, no desenvolvimento de uma base comum de conhecimentos, na construção do

sentido coletivo e no senso de interdependência (cooperação) do grupo (BOREHAM, 2004; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; LE BOTERF, 2003; SANDBERG, 2000; WEICK e ROBERTS, 1993; WEICK, 1993; ZARIFIAN, 2001) também característico de APLs.

2.3 COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL

O que aproxima a competência organizacional da competência coletiva é o entendimento que são os recursos que a empresa possui, e não o ambiente, que devem iniciar o processo de definição de estratégias, atribuindo aos fatores internos da organização ou APL os diferentes resultados entre empresas pertencentes à mesma indústria (BARNEY, 1986, 1991; HERZOG, 2001; CHANDLER, 1990; DIERICKX, 1989; WERNERFELDT, 1984).

O conceito competência organizacional tem sua base na abordagem da organização como portfólio de recursos. O trabalho de Penrose (1959) é reconhecido como a base teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) ou RBV – Resource Based View of the firm (RAMOS-RODRIGUEZ e RUIZ-NAVARRO, 2004; WERNERFELT, 1984). Segundo essa teoria, as condições e o ritmo de crescimento da empresa podem ser direcionados pela capacidade da firma em adaptar e ou alterar a sua estrutura administrativa para novas condições de produção e de comercialização.

O *portfólio* de recursos constitui um conjunto de serviços potenciais, dependendo da forma e do meio pelo qual eles são utilizados, e “é em boa parte nessa distinção (entre recursos e serviços) que se encontram as origens do caráter único de cada firma” (PENROSE, 1959 p.63). Além disso, esses recursos devem ser mantidos continuamente para alcançar uma vantagem competitiva ao longo do tempo, e que “o sucesso não é simplesmente uma questão de lucro contábil, pois, para ser considerada um sucesso, uma nova atividade deve indicar que foi uma melhor utilização dos recursos da empresa do que qualquer uso alternativo” (PENROSE, 1959 p.178) .

Porém, desde os primeiros esforços para conceituar competência organizacional, alguns termos se repetem e tornam-se os principais elementos constitutivos da competência, tais como habilidades, capacidades, conhecimento, aprendizagem, coordenação, organização e relacionamentos (PRAHALAD e HAMEL, 1990; SCHOEMAKER, 1992; LEONARD-BARTON, 1992; TEECE et al., 1997). No entanto, tomados em conjunto, as diferentes

conceituações sugeridas por pesquisadores, muitas vezes, resultam em alguma confusão quanto aos aspectos essenciais de uma competência organizacional, como essas podem ser identificadas em uma determinada empresa ou dentro de uma indústria (SANCHEZ, 2002).

Chiesa e Manzini (1997) sugerem três razões para essa confusão. Observando as diversas definições que foram apresentadas, destacam que muitas vezes os pesquisadores usam terminologias diferentes para conceitos similares; parecem referir intrinsecamente a diferentes níveis de atividades dentro das organizações e geralmente tendem a adotar uma visão estática das competências a qual não é a mais adequada para construir competências ou alterá-las dentro de uma organização. Devido ao assunto competência organizacional ainda estar em uma perspectiva emergente, essas sobreposições de conceitos são normais (SANCHEZ, 2002).

Ruas et al. (2005), ao analisar publicações entre 2000 e 2004, corroboram com essa percepção ao constatar grande diversidade no tratamento do conceito de competência, principalmente quando se trata do conceito organizacional. Mesmo diante da diversidade de tratamento, alguns pontos são comuns entre os autores estudados: a tendência em considerar a competência como algo estático e imutável nas organizações; a percepção da necessidade de vincular as competências com a estratégia adotada; a necessidade de vinculação das competências organizacionais e individuais; e a preocupação em conhecer os recursos que constituem as competências (BITENCOURT, 2001; DUTRA, 2003; FLEURY e FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; MILLS et al., 2002; RUAS, 2005), e, por fim, a competência organizacional como um elemento dinâmico para manutenção do mercado (BITENCOURT, 2009; DREJER et al., 2000; LEONARD-BARTON, 1995).

A competência é como um sistema, ou seja, é muito difícil se concentrar exclusivamente nos elementos individuais porque estão relacionadas umas às outras, isso aponta para a necessidade de incidir não somente sobre elementos individuais, mas em particular sobre a sua interação mútua (LEONARD-BARTON, 1995; DREJER et al., 2000).

Nessa linha, Ruas (2003) propõe três níveis de competências organizacionais, conforme Figura 03.

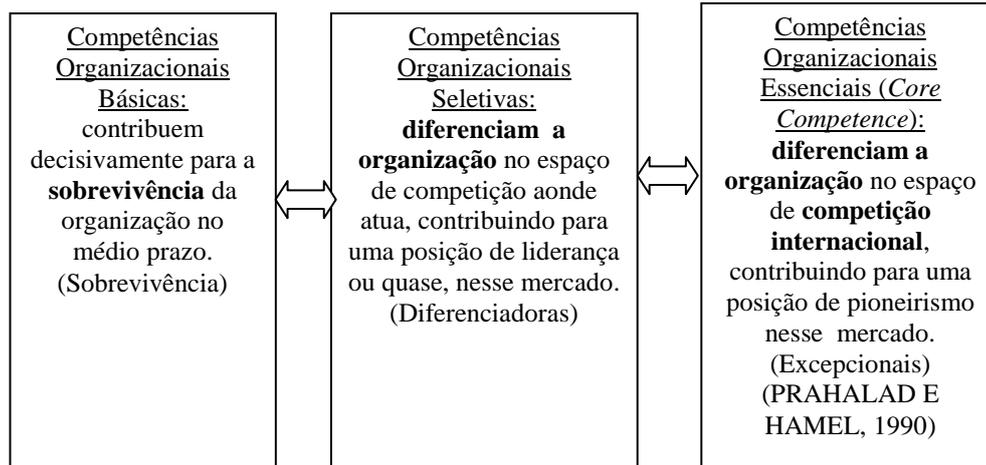


Figura 03: Classificação da competência organizacional em diferentes níveis de competitividade
 Fonte: Adaptado de Ruas (2003, p. 15)

A classificação de competências organizacionais é representada com setas de mão dupla por haver comunicação e possibilidade de mobilização entre os diferentes níveis de competências, sendo possível, uma competência seletiva transformar-se em essencial devido às mudanças no mercado. Da mesma forma, uma competência essencial pode vir a se tornar seletiva.

As definições propostas por Ruas (2003) contribuem para a formação de uma visão mais abrangente, que incorpora competências organizacionais em diferentes condições de competitividade.

Dentro dessa perspectiva, as competências organizacionais seriam as que mantêm o negócio funcionando com lucratividade e atuando como diferencial competitivo, isto é, capacidades funcionais e operacionais diferenciadas proporcionam continuidade à organização, e as competências essenciais seriam as que iriam sustentar os diferenciais da empresa ao longo do tempo, através da articulação e conhecimento dos recursos estratégicos (MILLS et al., 2002). Essa articulação de recursos próprios da empresa dificulta a imitação e a substituição desses pela concorrência (WERNERFELT, 1984).

Apesar da dificuldade de consenso acerca do conceito de competência organizacional, Becker (2004, p.38) entende que “não é possível pensar em uma configuração de competências organizacionais sem o caráter coletivo, condição básica para as competências organizacionais se desenvolverem”. Essa opinião é compartilhada pelo referencial teórico visto até o momento, pois é de consenso que a competência organizacional não está em um único indivíduo, ou em um pequeno grupo. Essa perspectiva da competência organizacional vista como algo coletivo é funcional e a perspectiva social a qual vamos estudar nesse

trabalho caracteriza-se quando as empresas/entidades transferem horizontalmente para outra essa competência.

2.4 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLS

Para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, os Arranjos Produtivos Locais – APLs, são uma concentração geográfica de organizações que se relacionam em um setor. Em geral, inclui fornecedores especializados, universidades, associações, instituições governamentais e outras organizações que fornecem apoio técnico e conhecimentos.

Com conceito semelhante o Sebrae (2003, p.13) entende APLs como “aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantém algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si” e com outros atores locais. Os atores locais compreendidos nesse conceito são o governo, as associações empresariais, as instituições de crédito, ensino e pesquisa.

A aglomeração de empresas deve atuar em torno de uma atividade produtiva principal, de bens ou serviços, que abrange conhecimentos tácitos e explícitos próprios das pessoas e das organizações localizadas nesse território. Por território, o Sebrae (2003) entende como um espaço geográfico que pode ser uma parte, o todo ou um conjunto de um município, bacias hidrográficas, vales e serras que possuam sinais de identidade coletiva (sociais, culturais, econômicos, políticos, ambientais, históricos); mantenham ou tenham a capacidade de promover uma convergência em termos de expectativas de desenvolvimento; estabeleçam parcerias e compromissos para manter e especializar os investimentos de cada um dos atores no próprio território; e promovam uma integração econômica e social no âmbito local.

Arranjos produtivos diferem de tamanho, amplitude e estágio de desenvolvimento (MALAFAIA et. al., 2008). Para o Sebrae (2009a), os arranjos produtivos devem conceber um modelo próprio de desenvolvimento levando em consideração os aspectos relativos a sua realidade. Devem-se considerar as redes de atores locais; as potencialidades, vocações e oportunidades das localidades; as vantagens competitivas e comparativas; a infra estrutura; o capital humano, que compreende os conhecimentos, habilidades e competências das pessoas do local; o capital social em seus níveis de confiança, cooperação, organização e participação

social; a cultura empreendedora, que abrange a autoestima, a autoconfiança, a iniciativa; a cultura local, crenças, valores, costumes, tradições; e a capacidade de atração de investimentos.

A participação em um APL fortalece as empresas, sendo que juntas elas formam um grupo que se articula, trabalha cooperativamente, troca informações entre si e apresenta destaque para a região. As empresas do APL têm objetivos comuns e um comitê gestor que acompanha o desenvolvimento do trabalho estabelecido pelo grupo (SEBRAE, 2009b).

Assim, pode-se observar que a definição de Arranjo Produtivo Local engloba as características dos sistemas produtivos, bem como aspectos dinâmicos do mesmo, liberados pelo processo de interação e aprendizagem que se estabelece entre os agentes do sistema, tomando uma proporção de coletividade (AMARAL FILHO, 2009).

O conceito de APL norteia-se pelo vínculo existente entre os agentes, mais do que pelo tamanho das empresas que fazem parte do arranjo. Para Cassiolato, Lastres e Szafiro (2000), os APLs apresentam algumas peculiaridades que precisam ser observadas: a dimensão territorial; a diversidade, das atividades e dos atores; o conhecimento tácito; as inovações e aprendizados interativos; e a governança.

A diversidade abrange a participação das empresas de bens e serviços finais e intermediários junto com as instituições públicas e privadas destinadas à formação dos recursos humanos, P&D e financiamento, tais como universidades, empresas de consultoria e institutos de pesquisa, entre outros.

O conhecimento tácito é representado pelo conhecimento informal, não escrito nem institucionalizado, que é compartilhado e socializado pelas empresas, instituições e indivíduos. Esse conhecimento tem forte especificidade local, que resulta da proximidade territorial e de identidades cultural, social e empresarial. Essa característica facilita a circulação desse conhecimento nas organizações ou contextos geográficos específicos. No entanto, pode dificultar ou mesmo impedir o seu acesso por parte dos agentes externos a esses contextos, o que o torna um elemento de vantagem competitiva para quem o detém.

As inovações e aprendizados são fontes de transmissão de conhecimento e ampliação da capacitação produtiva e inovativa das empresas e instituições. A capacitação inovativa representa a possibilidade de introduzir novos produtos, processos e formatos organizacionais, tornando-se essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores locais, tanto no âmbito individual quanto coletivo. A competitividade, para as empresas de pequeno porte, é

alcançada pelos processos inovativos dentro das organizações. Esses processos são capazes de introduzir mudanças técnicas nas organizações, gerar dinamicidade e promover vantagens competitivas.

A governança é representada pelos diferentes modos de liderança, coordenação, intervenção, participação e negociação dos conflitos entre os agentes e as atividades nos processos decisórios locais. Essa coordenação abrange desde os processos de produção e distribuição de bens e serviços, até os processos que envolvem a geração, a disseminação e os usos do conhecimento e das inovações. Nos sistemas e arranjos produtivos são diversas as formas como a governança pode ser representada no processo de tomada de decisões.

A essas peculiaridades podem-se acrescentar mais quatro elementos que, de maneira conjunta, desenvolvem o papel de ativos na evolução dos APLs: capital social, estratégia coletiva de organização da produção, a estratégia coletiva de mercado e a articulação político-institucional (AMARAL FILHO, 2002).

A principal vantagem desta abordagem e talvez seu maior desafio está em lidar com os diversos atores locais de forma coletiva, dentro de uma perspectiva sistêmica. Todavia, a noção sistêmica é essencial para a compreensão dos arranjos produtivos. Se uma empresa isolada encontra-se em dificuldades de gestão das partes separadas e busca-se constantemente integrar os vários departamentos, para olhar o todo nas tomadas de decisões, o mesmo acontece com o arranjo produtivo. É fundamental a visão global e sistêmica para que a cadeia tenha consistência, pois o comportamento do todo dependerá de como as soluções (ou decisões) das partes distintas interagem (FIGUEIREDO, ZAMBOM, 1998).

Para Goés e Guerra (2008), as políticas de desenvolvimento local, sobretudo as voltadas para a promoção dos APLs, constituem uma resposta necessária e imperativa aos principais desafios impostos pelo novo padrão sócio tecnológico de produção e pelas novas estratégias de desenvolvimento regional endógeno. Essas perturbações no ambiente, associadas à visão sistêmica, fizeram com que as empresas buscassem novas formas de agir, ou, como afirma Morin (1991), propriedades dos componentes considerados isoladamente, dispostos de maneira diferente num outro tipo de sistema. De modo que, ao se estabelecer arranjos produtivos atingiu a modalidade de “outro sistema”. Diante da exigência da atualidade, a análise aqui estabelecida entende que essas emergências influenciaram sobremaneira os sistemas organizacionais a ponto de transformá-los em novos sistemas.

2.5 PENSAMENTO SISTÊMICO

A abordagem sistêmica é um campo interdisciplinar da ciência que estuda a gênese dos sistemas complexos na natureza, sociedade e ciência. Destina-se a desenvolver bases interdisciplinares, que são aplicáveis em diversas áreas como engenharia, biologia, medicina e ciências sociais. Essa abordagem sistêmica tem seus fundamentos na teoria geral dos sistemas elaborada por Ludwig Von Bertalanffy, no final da década de 1950.

Prova da interdisciplinaridade que permeia o pensamento sistêmico, são as diversas definições de sistemas encontradas na literatura, que, segundo Arrigue (2001, p. 4-5) têm em comum três idéias centrais, as quais permitem entender como sistemas, todas as entidades que apresentem os seguintes requisitos:

- a) um conjunto de partes (elementos ou objetos);
- b) inter-relação entre essas partes e os elementos;
- c) um padrão coerente, que dá sentido a este todo formado pelas partes em interação.

A palavra sistema denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. “Sistema é um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário” (JOHNSON et al., 1968, p.113).

O enfoque sistêmico do pensamento tende a buscar esse entendimento integral da realidade por meio dos fluxos circulares, em vez de apenas por meio de relações lineares de causa e efeito (ANDRADE et al., 2006). Embora “possamos discernir partes individuais em qualquer sistema, essas partes não são isoladas, e a natureza do todo é sempre diferente da mera soma das partes” (CAPRA, 1996, pg. 40). Assim, o pensamento sistêmico distingue-se do método tradicional de pensamento, que prioriza a análise das partes e foca na obtenção de sínteses, a partir da totalidade das interações entre as partes relevantes para a existência de um todo (ACKOFF, 1981).

A compreensão do mundo atual requer pensar sistematicamente, relacionamentos, conexões e contexto. Isso significa uma profunda transformação de percepção da realidade, buscando superar as limitações do paradigma fragmentário e enxergar o mundo como um todo integrado (CAPRA, 1996). Essa nova abordagem reconhece que, neste mundo complexo em que vivemos, as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da dinâmica do

todo. “Mais do que isso, reconhece que o que chamamos de partes não passam de divisões concebidas de modo artificial; não são, portanto, efetivamente reais” (MOTOMURA, 2003, pg. 05).

A aplicação desse novo paradigma fundamentado no pensamento sistêmico dá as bases de uma nova linguagem e de novos critérios para lidarmos com os fenômenos que nos cercam. Como aborda De Borja et al. (2004), o pensamento sistêmico busca recuperar a intuição que o pensamento cartesiano perdeu a respeito das inter-relações na solução de problemas. Na Figura 04 a seguir, estão descritos brevemente os princípios do pensamento sistêmico.

Princípio	Descrição
1°. Tentar perceber e interpretar o todo através da inter-relação entre as partes;	O pensamento sistêmico dá ênfase especial às relações, considerando para tal, duas questões: a) Espacial, que variáveis estão sendo consideradas e como elas estão inter-conectadas? b) E, temporal, o que acontecerá quando essas relações começarem a rodar?
2°. Usar metáforas não-mecânicas;	Devido a dificuldades no uso de metáforas mecânicas, o pensamento sistêmico busca metáforas alternativas, pensando em fluxos, redes, seres vivos.
3°. Usar o contextualismo em vez do reducionismo;	O pensamento sistêmico privilegia o uso de exemplos, melhor do que partes isoladas.
4°. Dar enfoque primário a relações circulares de causa e efeito;	O pensamento sistêmico busca na natureza fundamentos para o funcionamento da realidade.
5°. Usar pensamento em rede, em vez de pensamento baseado na construção.	O pensamento sistêmico refuta o pensamento linear por conduzir a uma visão parcial das relações circulares.

Figura 04: Princípios do pensamento sistêmico

Fonte: Adaptado de Bastos (2002, p. 55)

Como observamos na figura acima, a transição para o paradigma do todo interconectado é acompanhada por uma transformação profunda em termos de pensamento e valores (CAPRA, 1996). Da abordagem clássica cartesiana, focada no reducionismo e busca dos subcomponentes, para a visão do todo necessária na configuração de APL.

Da mudança da análise para a síntese como metodologia básica para gerar conhecimento, “desse modo, o pensamento sistêmico envolve uma mudança da ciência objetiva para a ciência ‘epistêmica’, para um arcabouço no qual a epistemologia - ‘o método de questionamento’ - torna-se parte integral das teorias científicas” (CAPRA, 1996, p. 49).

Do raciocínio linear (causa e efeito) para o raciocínio não-linear (percebe as inter-relações entre as diversas variáveis de forma dinâmica); do raciocínio estritamente lógico/racional, baseado no lado esquerdo do cérebro, para a utilização intensa do lado direito

do cérebro, ou seja, visão holística, intuição (MARTINELLI, 1995); da expansão ilimitada do crescimento econômico e da exploração de recursos naturais para a sustentabilidade e conservação de recursos; da quantidade para a qualidade (MOTOMURA, 2003) o que ocasiona a passagem do paradigma compartimentalizado para o paradigma interconectado levando, naturalmente, à teoria dos sistemas vivos (MORGAN, 1996).

A idéia de que as organizações são organismos vivos mudou a forma mecanicista de enxergar a relação organização-ambiente, aumentando a flexibilidade e capacidade de ação criativa das empresas.

Entretanto, segundo Capra (1996), essa mudança de percepção e de pensamento não atingiu a maioria dos administradores nem os professores das grandes universidades, o que coloca em risco nossa sobrevivência.

Essa “crise de percepção deriva do fato de que a maioria de nós, e em especial nossas instituições sociais, concordam com os conceitos de uma visão de mundo obsoleta, uma percepção da realidade inadequada para lidarmos com nosso mundo” (CAPRA, 1996, p. 23) globalmente interligado. E adianta que algumas soluções “requerem uma mudança radical em nossas percepções, no nosso pensamento e nos nossos valores” (CAPRA, 1996, p. 23).

Ao encontro dessa solicitação de mudança quântica para a “crise de percepção” (CAPRA, 1996, p.23), Senge (2000, p. 42) apresenta o conceito das “organizações que aprendem”; ele desenvolve cinco disciplinas básicas. Essas disciplinas, quando desenvolvidas em “conjunto, podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o nosso desempenho [...] Os esforços para desenvolver as capacidades de aprendizagem misturam mudanças “comportamentais” e “técnicas” (SENGE 2000, p. 45).

Para Senge (2000), a disciplina integradora de todas as outras é o pensamento sistêmico, pois permite desenvolver a visão de conjunto, mudando a forma pela qual os indivíduos se percebem no mundo. A partir dessa visão, deixamos de ver somente cadeias lineares de causa-efeito e enxergamos as inter-relações, vemos os processos de mudança como medidas interdependentes que fazem o planejamento de melhorias da organização e não somente mudanças como ações isoladas.

Entendemos ainda, que as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da compreensão da dinâmica do todo. Na verdade, como dissemos anteriormente, partes não passam de cortes artificiais em uma rede integrada de relacionamentos interconectados, uma vez que é impossível traçar linhas inequívocas entre as coisas (MOTOMURA, 2003).

Em um sistema as partes influenciam umas às outras, de maneira mútua. Tais fluxos de influência, segundo Senge (2000, p. 106), têm caráter “recíproco, uma vez que toda e qualquer influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito. A influência jamais tem um único sentido”, dando origem aos ciclos de causação circular denominados enlases e *feedbacks*.

De uma forma mais específica, a dinâmica de sistemas busca o entendimento, a compreensão da estrutura e do comportamento, compostos por enlases de *feedback* interagentes (GOODMAN, 1989). Segundo Andrade (1998), utilizam-se principalmente dois tipos de diagramas para exemplificar e auxiliar este entendimento: os diagramas de enlace causal (*causal-loop diagram* – GOODMAN, 1989, PIDD, 1992) e os diagramas de fluxo (*flow diagram* - GOODMAN, 1989; *rate-level diagram* - PIDD, 1992).

2.5.1 A dinâmica dos sistemas

Este tipo de modelagem de sistemas “é caracterizado pela simplicidade de representação de uma estrutura sistêmica, através do mapeamento dos seus elementos formadores e dos inter-relacionamentos entre eles” (ANDRADE, 1998, p. 84). A Figura 05 ilustra um exemplo de diagrama de enlace causal e caracteriza-se por representar, de uma maneira simples, o comportamento de um sistema.

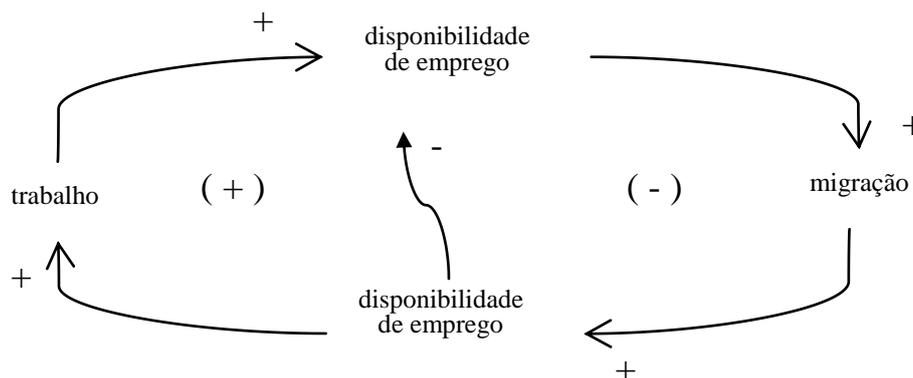


Figura 05: Diagrama de enlace causal
Fonte: Adaptado de Goodman, (1989, p. 5)

Este tipo de diagrama é basicamente composto por:

- variáveis**, entidades ou outros elementos relevantes do sistema. Na Figura 05, tem-se os exemplos “disponibilidade de emprego”, “trabalhadores empregados” e outros;

- b) **representação dos relacionamentos** por intermédio de setas que indicam em que sentido uma variação no elemento causador gera de variação no elemento que recebe a ação. Uma variação positiva é fruto do fato que ocorreu no elemento causador, com consequência semelhante no elemento que recebe o efeito. Por outro lado, uma variação negativa gera um efeito contrário para o elemento que recebe a ação;
- c) **os atrasos** são efeitos que se tornam muito perceptíveis após um determinado tempo de espera;
- d) **enlace ou *feedback*** – é um conjunto circular de causas que tem sua propagação iniciada por um elemento que gera uma perturbação no sistema, havendo, logo em seguida, um efeito resultante, que no final acaba retornando também para este elemento causador da perturbação. Os *feedbacks* podem assumir um sinal positivo, quando o efeito da perturbação no elemento originador segue o mesmo padrão de sentido inicial. Já, os *feedbacks* negativos são caracterizados por uma inversão do sentido original. Os *feedbacks* positivos são também denominados enlances de reforço (R), ao passo que os *feedbacks* negativos são denominados de enlances de balanceamento (B) (ANDRADE, 1998).

A Figura 06 exemplifica a questão dos *feedbacks* positivo e negativo, usando como referência um sistema de aquecimento controlado por termostato.

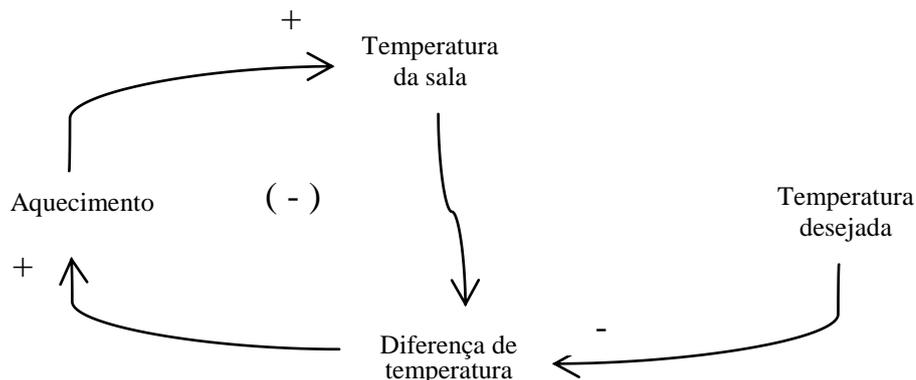


Figura 06: *Feedback* positivo e negativo
Fonte: Andrade (1997)

De um conjunto de enlances pode-se formar um quadro descritivo podendo ter uma estrutura que se repete frequentemente em diversas situações. Surgem assim os arquétipos sistêmicos, que segundo Senge (2000, p. 120), “são determinados padrões de estrutura que ocorrem repetidas vezes”.

Os domínios dos arquétipos de sistema colocam a organização no caminho da aplicação prática da perspectiva sistêmica e funcionam como estruturas comuns de linguagem que ajudam a montar um caminho percebido.

O propósito dos arquétipos de sistema “é recondicionar nossas percepções para que sejamos mais capazes de identificar as estruturas em ação e ver a alavancagem nessas estruturas” (SENGE, 2000, p. 124). Depois de identificado, um arquétipo de sistema sugere áreas de mudanças que podem ser de alta ou baixa alavancagem. Para exemplificar, segue a Figura 07, ilustrando o arquétipo de limites do crescimento, presentes tanto na natureza, quanto nas organizações.

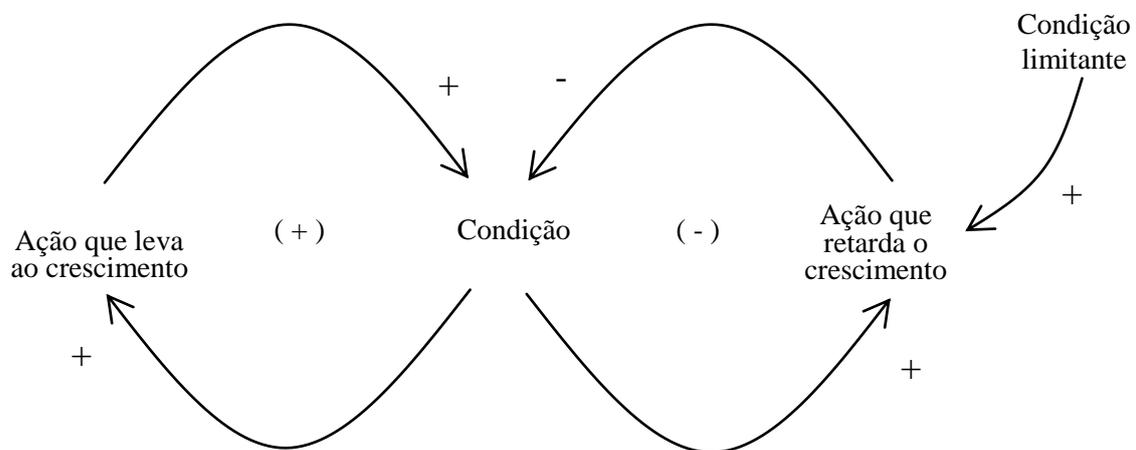


Figura 07: Exemplo de situação usando o arquétipo “limites do crescimento”
Fonte: Senge (2000)

Nesse arquétipo de limite de crescimento existe um processo de reforço (amplificador) ou melhoria, “que opera por si próprio durante um período de tempo. Então, ele encontra um processo de equilíbrio (ou estabilizador), que opera para limitar o crescimento. Quando isso acontece, o ritmo de melhoria diminui ou até mesmo pára” (SENGE, 2000, p.126).

Segundo Andrade et al. (2006), no dia-a-dia os arquétipos são usados para ajudar a construir hipóteses coerentes acerca das forças que determinam o comportamento do sistema e o diagrama de enlace causal permite comunicar rapidamente os pressupostos do modelo, sendo úteis nos estágios iniciais dos estudos do sistema (GOODMAN, 1989).

2.5.2 Os níveis do pensamento sistêmico

Um dos principais modelos de compreensão do pensamento sistêmico é o dos níveis de uma situação. “Este modelo serve como base para conceituação de um método que permite, através do aprofundamento da percepção, a ampliação da compreensão de questões sistêmicas” (ANDRADE, 1998, p.91).

Os níveis atuam simultaneamente, pois das consequências inesperadas que detêm quase todas as ações humanas têm pelo menos uma consequência não intencional. Em outras palavras, cada causa tem mais de um efeito, incluindo os efeitos imprevistos (SENGE, 2000). Todavia, possuem utilidades diversas, sendo necessário o estabelecimento de níveis diferenciados de percepção, conforme Figura 08.

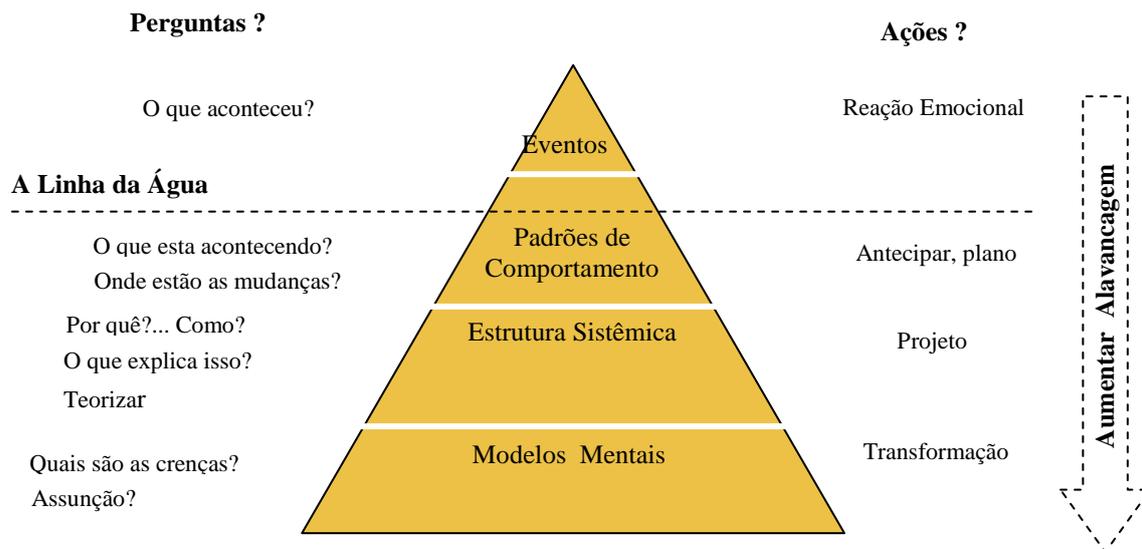


Figura 08: Os níveis do pensamento sistêmico
Fonte: Adaptado de Senge (2000)

A analogia do *iceberg* é uma forma comum de explicar o pensamento sistêmico e ajuda a pensar problemas complexos da seguinte forma (AMBLER, 2006):

- move o foco dos eventos e sintomas para a estrutura do sistema;
- obtem e articula modelos mentais, em seguida, expande-os pelos *feedbacks*, atrasos, não-linearidade, e outros componentes de sistemas complexos;
- desenvolve modelos mentais compartilhados dentro das equipes e das comunidades. Modelos mentais são “pressupostos profundamente arraigados,

generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 2000, p.42);

- d) compreende onde os pontos de alavancagem estão e não estão;
- e) melhora os modelos mentais, conduzindo a melhores decisões sobre como dirigir a transição para a sustentabilidade.

Uma perspectiva de sistemas (metáfora do iceberg) é um meio eficaz para ajudar os líderes a ganhar uma compreensão da estrutura subjacente que molda as organizações (SENGE, 2000).

Na metáfora do iceberg, os níveis são abordados de acordo com a sua visibilidade. Dessa forma, o nível dos eventos, por exemplo, é a ponta perceptível aos envolvidos no sistema. Para que uma percepção não fique restrita ao nível dos eventos, é necessário analisar todas as tendências de longo prazo e buscar uma visualização de pelo menos boa parte das implicações. A fixação em eventos, muitas vezes, leva à atribuição de causas e efeitos que são superficiais, limitando nossa compreensão e nossa capacidade de introduzir mudanças.

O segundo nível de padrões de comportamento consiste numa análise do passado e, a partir dele, tentar definir caminhos e tendências para o futuro. É a sequência de eventos que, juntos, começam a reconhecer tendências e padrões. Isso proporciona um nível mais profundo de compreensão e, junto com ela, uma alavancagem, dando-nos a percepção de que "este evento já aconteceu antes" (SENGE, 2000, p. 124). Depois que uma tendência ou padrão é identificado, o próximo passo é olhar para a dinâmica sistêmica que as criou.

Assim, o terceiro nível é a análise da estrutura sistêmica e explicação de como os elementos influenciam-se mutuamente. A estrutura cria a fundação, que apóia as tendências e padrões, resultando em eventos. A estrutura é importante, pois dá uma compreensão mais profunda do sistema e pode ajudar a prever o comportamento desse sistema.

O quarto nível influencia os demais, na medida em que modelos mentais dos envolvidos influenciam o seu comportamento, de forma a gerar estruturas sistêmicas da realidade. Essas crenças também podem afetar a dinâmica interpessoal, como abordagens para o conflito, a liderança ou a melhor forma de introduzir mudanças.

Enquanto nós nos movemos para baixo do iceberg, “ganhamos uma compreensão mais profunda dos sistemas e, ao mesmo tempo, aumenta o ganho de alavanca para mudar o sistema e ou resultados” (AMBLER, 2006, pg. 05).

2.5.3 Método para aplicação do pensamento sistêmico

A partir desse esquema básico, Senge et al. (2000) introduzem um roteiro para aplicação do pensamento sistêmico. Identificado como “**narração de histórias**”, estabelece que, através do diálogo entre os principais atores organizacionais, se aprofunde o entendimento de uma situação, mergulhando nos níveis descritos. Ao final é possível uma compreensão mais clara da dinâmica da situação, para então se estabelecer cursos de ação nos postos de alavancagem do sistema (ANDRADE, 1998). O roteiro está resumidamente descrito na Figura 09 a seguir.

Passo 1: Definindo uma Situação Complexa de Interesse : O objetivo desta etapa é definir claramente uma situação de interesse. Para isto é necessário identificar uma situação importante para a organização. Deve ser uma questão com história conhecida, bem como deve haver um certo nível de confiança entre os atores e, preferencialmente, com alguma habilidade para argumentação e inquirição.

Passo 2: Apresentando a História Através de Eventos: Aqui o objetivo é penetrar o primeiro nível do pensamento sistêmico, visando assinalar eventos relevantes relacionados com a situação ao longo do período considerado.

Passo 3: Identificando os Fatores-Chave: A partir da lista de eventos relatados, é necessário identificar que fatores ou variáveis podem ser elencados como chave para a compreensão da situação. Tudo o que contribui para um resultado ligado à situação e que esteja sujeito a variações, podendo apresentar valores distintos, deve ser assinalado.

Passo 4: Traçando o Comportamento: Surge aqui a necessidade de traçar o comportamento passado e as tendências futuras dos fatores chaves, buscando penetrar o nível dos padrões de comportamento.

Passo 5: Identificando as Influências: Neste passo, o objetivo é identificar as relações causais entre os fatores, a partir da comparação das curvas, hipóteses preliminares e intuições a respeito das influências recíprocas, desvendando as estruturas sistêmicas.

Passo 6: Identificando Modelos Mentais: O objetivo desta fase é identificar os modelos mentais presentes, ou seja, levantar crenças ou pressupostos que os atores envolvidos na situação mantêm em suas mentes e que influenciam seus comportamentos, gerando estruturas no mundo real.

Passo 7: Transformando Modelos Mentais em Elementos do Sistema: Para enriquecer o quadro, é necessário transformar os modelos mentais presentes, em elementos da estrutura sistêmica.

Passo 8: Aplicando Arquétipos: Havendo um certo domínio no uso dos arquétipos, é possível obter mais insights sobre a situação ou a identificação de padrões comuns da natureza atuando na questão. Ao identificar um arquétipo operando na situação, é possível de inserir-se novos elementos que estão presentes genericamente na estrutura do arquétipo, mas que não foram elucidados na situação.

Passo 9: Modelando em Computador: Obtendo uma representação de certo consenso, pode-se transformar o diagrama de enlace causal da situação em um diagrama de fluxo, que possibilita modelar o sistema no computador. A vantagem do uso do computador é a possibilidade de alterar parâmetros ou simular a passagem do tempo, além de avaliar as influências mútuas de uma maneira dinâmica. A principal função da modelagem é a possibilidade de reavaliação dos modelos mentais dos participantes do processo, no sentido que o computador oferece um local seguro para "experimentações". Ao contrário do que indicam alguns 'puristas' em dinâmica de sistemas, o pensamento sistêmico não fez deste passo algo indispensável.

Passo 10: Reprojutando o Sistema: Reprojetar o sistema significa planejar alterações na estrutura visando alcançar os resultados desejados, considerando as consequências sistêmicas destas alterações. Neste caso, podem ser adicionados novos elementos ou novos enlaces ou mesmo quebrar ligações que produzem impactos indesejáveis, apoiando-se no princípio da alavancagem.

Figura 09: Sumário de aplicação do pensamento sistêmico

Fonte: Andrade e Kasper (1997)

Kim (1996) acredita que os problemas existem dependendo de quem os esteja vendo. As pessoas os constroem em suas mentes dependendo de suas vivências e da percepção do meio em que vivem. Para que haja a exposição dos pontos de vista dos indivíduos todo o método é desenvolvido utilizando o diálogo em grupo como principal estratégia, o que abre uma nova possibilidade para a reflexão em conjunto.

É um método que incentiva o aprendizado coletivo e proporciona alto grau de motivação das pessoas envolvidas, pois todo o trabalho é de autoria do grupo, tendo o consultor apenas um papel de facilitador do método (SENGE, 2000).

A partir da aplicação deste roteiro, se obtém um diagnóstico sistêmico de uma situação, o que permite maior eficácia na tomada de ação. Como desdobramento, ações sobre o sistema são demandadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da presente pesquisa. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, baseado na estratégia de estudo de caso (YIN, 2005).

A pesquisa qualitativa é basicamente aquela que busca entender um fenômeno específico em profundidade. Ao invés de estatísticas, regras e outras generalizações, a qualitativa trabalha com descrições, comparações e interpretações. A pesquisa qualitativa é mais participativa e, portanto, menos controlável, uma vez que os participantes podem direcionar o rumo da mesma em suas interações com o pesquisador (MALHOTRA, 2001). Ainda assim, no caso do presente estudo, a pesquisa qualitativa é a mais indicada por procurarmos entender os fenômenos, segundo as perspectivas dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situarmos nossa interpretação dos fenômenos estudados.

A partir da base teórica apresentada, buscou-se elencar os elementos que serviram para a coleta de dados, através da técnica de história oral e com base na análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Abaixo, citamos os elementos que foram investigados através da técnica de história oral em cada uma das etapas à luz do referencial teórico da competência coletiva e do pensamento sistêmico.

Para determinar as categorias de análise das competências coletivas nos baseamos nos autores estudados (WEICK e ROBERTS, 1993; WEICK, 1993; SANDBERG, 2000; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; BOTERF, 2003; BOREHAM, 2004; MICHAUX, 2005), e nos pontos comuns que os mesmos apresentaram em suas teorias. Chegamos a cinco características da competência coletiva comuns a esses autores (WEICK e ROBERTS, 1993; WEICK, 1993; SANDBERG 2000; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; BOTERF, 2003; BOREHAM, 2004; MICHAUX, 2005), que são: **construção de sentido (*sensemaking*)**, **ação interativa**, **saber comunicar-se**, **saber cooperar** e **ter sentido de interdependência**. Já, para o pensamento

sistêmico trabalhamos com Senge (2000), Andrade e Kasper (1997) convergindo para **visão compartilhada, modelos mentais, história através de eventos e fatores-chave**.

No que concerne à pesquisa, ela abrangeu sete etapas, desde o momento em que foram iniciados os contatos com as instituições do setor vitivinícola, até a apresentação dos resultados, conforme ilustrado na Figura 10.

Primeira Etapa: Início dos Contatos com a indústria			
Atividades	Objetivos	Procedimentos	Recursos
- Entrevistas exploratórias com especialistas do setor, pertencentes a instituições (representativas do empresariado); - Participação em Seminários e Palestras;	- Fazer as primeiras aproximações com a finalidade de começar a conhecer as principais características do cenário local do setor;	- Conversação aberta e objetiva com os especialistas; - Contatos diretos com os ministrantes dos Seminários e das Palestras e reuniões posteriores; - Contatos posteriores por mensagens eletrônicas;	- Bloco de anotações; - Correio eletrônico; -Gravador.
Segunda Etapa: Pesquisa na internet e contatos com pesquisadores			
- Pesquisa em sites especializados;	- Aprofundar conhecimentos acerca do setor;	- Pesquisas por meios eletrônicos;	- Computador, softwares e sites;
Terceira Etapa: Estruturação da Pesquisa			
- Definição do método de pesquisa e criação do questionário de coleta de dados;	- Dar cunho científico à pesquisa;	- Estudo das variáveis que devem constar no questionário;	- Revisão da literatura; - Resultados das etapas anteriores;
Quarta Etapa: Trabalho de Campo I			
- Pré-teste da entrevista semi-estruturada;	- Validação do instrumento de coleta de dados;	- Aplicação em dois especialistas selecionados;	- Entrevistas (protocolo de pesquisa) ;
Quinta Etapa: Trabalho de Campo II			
- Coleta final de dados; - Transcrição das entrevistas;	- Obter dados do setor/entidades para tratamento posterior;	- Aplicar entrevistas semi-estruturadas junto dos dirigentes das entidades/instituições selecionadas;	- Entrevistas (protocolo de pesquisa);
Sexta Etapa: Análise dos dados			
- Tratamento e análise dos dados recolhidos através de análise de conteúdo;	- Diagnóstico se há uma competência coletiva no APL vitivinícola da Serra Gaúcha ou se está em formação	- Análise qualitativa dos dados;	- Estrutura sistêmica - Tabelas comparativas e informação sistematizada;
Sétima Etapa: Apresentação dos resultados e finalização da dissertação			
- Discussão e conclusões;	- Finalizar o documento;	- Revisão final;	- Computador e contatos.

Figura 10: Etapas da pesquisa realizada

Fonte: Autora

Neste sentido, este capítulo tem como objetivo apresentar o método a ser utilizado na investigação do problema de pesquisa, bem como a respectiva técnica de coleta e análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo a taxonomia dos tipos de pesquisa defendida por Vergara (1998), quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que visa detectar a existência de uma competência coletiva no APL vitivinícola da Serra Gaúcha ou se essa está em formação. Uma investigação descritiva é aquela que expõe e revela características de determinada população, determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1991). Os estudos descritivos permitem uma visão panorâmica sem sacrificar a profundidade da análise.

No que se refere ao enfoque, o estudo utiliza um dos métodos da pesquisa qualitativa, o estudo de caso único com perspectiva holística, cujo uso é indicado para casos que examinam a natureza global de um programa, setor ou de uma organização. Para Yin (2005, p.65), o projeto holístico é vantajoso “quando não é possível identificar nenhuma subunidade lógica e quando a teoria em questão subjacente ao estudo de caso é ela própria de natureza holística”. Todavia, surgem problemas em potencial, quando a abordagem global permite que o pesquisador deixe de examinar qualquer fenômeno específico em detalhes operacionais. Outro problema típico com o projeto holístico é que o estudo de caso por inteiro pode ser conduzido em um nível abstrato, desprovido de dados ou medidas claras (Yin, 2005). Entretanto, por se tratar de um estudo de caso fundamentado em teorias reconhecidamente holísticas (pensamento sistêmico, teoria cognitiva e competências coletivas) e sua aplicação no caso do APL vitivinícola da Serra Gaúcha, tanto o risco de abstração, como o de impossibilidade de observação dos detalhes operacionais, têm um impacto insignificante nos procedimentos metodológicos.

Outra preocupação que paira sobre estudos de casos é o fato de se generalizar a partir de um único caso. Yin (2005) responde a esta questão afirmando que o estudo de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Assim, o estudo de caso, como experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Além disso, Goode e Hatt (1968, p. 421) caracterizam o estudo de caso como “um método de olhar a realidade social” que utiliza um conjunto de técnicas usuais nas investigações sociais como a realização de entrevistas, a observação participante, o uso de

documentos pessoais, a coleta de histórias de vida. O estudo de caso se constitui num meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado “[...] um objeto que considera qualquer unidade social como um todo [...] e inclui o desenvolvimento dessa unidade que pode ser uma pessoa, uma família, um conjunto de relações ou processo ou mesmo toda a cultura [...]” (GOODE e HATT, 1968, p.422).

Para Stake (1998, p. 256), a principal diferença entre o estudo de caso e outras possibilidades de pesquisa é o foco de atenção do pesquisador que busca “a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade”. Ainda, segundo Stake (1988), quando falamos em estudo de caso, não estamos nos referindo a uma escolha metodológica, mas, fundamentalmente à escolha de um determinado objeto a ser estudado, que pode ser uma pessoa, um programa, uma instituição, uma empresa ou um determinado grupo de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência.

Yin (2005) tenta resumir em sua definição técnica do estudo de caso os dois aspectos principais que caracterizam essa estratégia de pesquisa: seu escopo e seus aspectos metodológicos.

Quanto ao escopo, ressalta que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...] (YIN, 2005, p. 32).

Do ponto de vista metodológico estabelece que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os “dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2005, p. 33).

3.2 COLETA DE EVIDÊNCIAS

As fontes de evidências utilizadas foram as seguintes: (a) entrevistas semi-estruturadas, (b) análise documental e (c) observação direta. Foi construído um questionário

semi-estruturado para orientar as entrevistas realizadas, a partir da revisão teórica de estudos de Frohm (2002) e Senge (2000).

3.2.1 Entrevistas e amostragem

Nas entrevistas utilizamos a técnica de coleta de dados da história oral, devido à necessidade de complementar as análises a partir da multiplicidade de abordagens e metodologias. Além disso, optamos pela história oral, pois é uma metodologia de pesquisa que visa o estudo e o registro de acontecimentos, histórias de vida, trajetórias de organizações, enfim, de temas históricos contemporâneos (VERGARA, 1998).

No Brasil, a história oral surgiu em 1975. Entretanto, seu desenvolvimento foi limitado por fatores políticos e econômicos, sobretudo pelo Regime Militar, e pelo estudo da história referenciado pelo paradigma estruturalista, o qual condenava a utilização dos depoimentos pessoais, considerados de caráter subjetivo e não generalizáveis (FERREIRA, 1998). A partir dos anos 90, a metodologia avançou, com a criação da Associação Brasileira de História Oral, em 1994. Esse desenvolvimento se deve, em grande parte, à quebra do paradigma estruturalista, à consequente valorização dos métodos qualitativos e o fim da ditadura (VERGARA, 1998). Além disso, cresceu o interesse da sociedade pelo resgate da memória individual e coletiva (FERREIRA, 1998).

De acordo com Meihy (2000, p. 29), história oral é um conjunto de procedimentos que se iniciam com a elaboração de um projeto e que continuam com a definição de um grupo de pessoas (ou colônia) a serem entrevistadas, “com o planejamento da condução das gravações, com a transcrição para o uso, arquivamento e, sempre que possível, com a publicação dos resultados que devem, em primeiro lugar, voltar ao grupo que gerou as entrevistas”.

No caso dessa pesquisa, a data e o local das entrevistas ficaram a critério do entrevistado, permitindo assim que ele ficasse mais à vontade. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, transformando-se assim em documento.

A transcrição das gravações é a tarefa mais delicada da história oral, pois exige várias fases. Na primeira fase, a principal preocupação deve ser a transferência da fala da gravação para o papel, sem haver preocupação com a pontuação ou ortografia corretas. Também não deve haver preocupação com a limpeza do texto, incluindo, assim, palavras repetidas, vícios

de linguagem, entre outros aspectos. A segunda fase, chamada limpeza do texto, destina-se a dar forma adequada ao texto, ou seja, pontuação e ortografia corretas. Realizada essa segunda fase, a entrevista deve ser revisada pelo entrevistado, e somente depois disso deve ser feita a versão final, totalmente limpa e corretamente digitada. Ainda, cabe lembrar que a transcrição deve ser fiel à gravação, e que a limpeza da gravação não deverá alterar a fala do entrevistado.

Finalmente, dependendo da forma como foi desenvolvida a investigação, a última etapa será a autorização do entrevistado para que a entrevista possa ser usada. As principais fontes utilizadas para os procedimentos da entrevista em história oral, apresentados acima, basearam-se em Correa (1987), Ferreira (1998) e Alberti (1989), que abordam com detalhes teoria e técnica em história oral.

As entrevistas foram realizadas nos meses de agosto a dezembro de 2010, na cidade de Bento Gonçalves, RS. Foram feitas 12 entrevistas em profundidade com membros das instituições representativas da Uva e do Vinho do Brasil, essas representadas por produtores, indústria, varejo, consumidores e instituições de pesquisa. O tempo médio de cada entrevista foi de 60 minutos.

Quanto à escolha do número de entrevistados, Minayo (1999), afirma que o critério de representatividade da amostragem na pesquisa qualitativa não é numérico como na pesquisa quantitativa. Este número não deve ser muito grande, mas deve ser suficientemente pequeno, de forma a permitir que o pesquisador seja capaz de conhecer bem o objeto de estudo. A quantidade de pessoas entrevistadas deve permitir que haja reincidência de informações ou saturação dos dados, situação ocorrida quando nenhuma informação nova é acrescentada com a continuidade do processo de pesquisa. Na verdade, há a necessidade de um maior aprofundamento e abrangência da compreensão. Então, para esta abordagem, o critério fundamental não é o quantitativo, mas a sua possibilidade de incursão. Ou seja, é essencial que o pesquisador seja capaz de compreender o objeto de estudo (ALBERTI, 1989).

Pode ser considerada uma amostra ideal aquela que reflete as múltiplas dimensões do objeto de estudo. A amostragem boa é, portanto, aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas definições (MINAYO, 1999).

3.2.2 Análise documental

Os principais documentos que analisamos nesse estudo foram fontes bibliográficas, documentos oficiais, fontes estatísticas referentes a mercado e produção e publicações administrativas.

Conforme Gil (1999), na pesquisa documental existem os documentos de primeira mão, ou seja, aqueles que não receberam nenhum tratamento analítico, tais como os documentos conservados em órgãos públicos e instituições privadas, e os documentos de segunda mão que, de alguma forma, já foram analisados tais como: relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros.

Julgamos necessário, ainda, salientar que as várias fontes de análise utilizadas nessa pesquisa são complementares, e segundo Yin (2005), quanto maior for o número possível de fontes para análise, tanto melhor será a qualidade do projeto.

Segundo Yin (2005), os documentos desempenham um papel importante em qualquer coleta de dados, devido ao seu valor global nos estudos de caso. Um cuidado que devemos ter é não tomá-los como registros literais de eventos, ou como verdades absolutas, pois o objetivo principal de utilizar a análise dos documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

3.2.3 Observação direta

Segundo Lakatos e Marconi (1992, p. 26), a observação direta intensiva é um tipo de observação que "[...] utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar". A observação presencial auxilia o pesquisador na identificação e a obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento sujeita o pesquisador a um contato mais direto com a realidade.

Ao visitar o local de estudo, um observador preparado pode fazer observações e coletar evidências sobre o caso em estudo. "Estas evidências geralmente são úteis para prover informações adicionais sobre o tópico em estudo" (YIN, 2005, p. 91).

A observação direta foi feita através de palestras e seminários realizados pelo IBRAVIN ou com apoio do mesmo no período de agosto a dezembro de 2010. Além dos seminários e palestras, podemos incluir as entrevistas já citadas no estudo, reuniões abertas à comunidade vinhateira e visita às principais entidades, associações e instituições ligadas à Uva e ao Vinho.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os dados, utilizou-se a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, objetivando a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens. Aplicou-se a técnica na interpretação da transcrição das entrevistas realizadas.

Segundo Godoy (1995), esta técnica de análise é um instrumental metodológico que se pode aplicar a discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. Na análise qualitativa de conteúdo, que foi a utilizada nesta pesquisa, procurou-se compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos das mensagens tomadas em consideração. Conforme Bardin (2010 p. 44) se designa sob o termo de análise de conteúdo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, “sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas)” destas mensagens. Em relação ao processo de análise de conteúdo, Bardin (2010) apresenta três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e a interpretação.

Dentro desse modelo de organização, está uma das atividades mais relevantes da análise de conteúdo: a categorização. Bardin (2010), afirma que classificar elementos em categoriais impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. A categorização é um “processo de tipo estruturalista e comporta duas etapas: o inventário, que é isolar os elementos e a classificação, repartir os elementos, e, portanto procurar ou impor certa organização às mensagens” (BARDIN, 2010, p. 146). A categorização busca fornecer uma representação simplificada dos dados brutos.

Na Figura 11 citamos as categorias de análise escolhidas e os elementos que foram investigados em cada uma das etapas.

Categorias Competência Coletiva	Elementos	Perguntas
<p>Construção de sentido (<i>sensemaking</i>)</p> <p>Weick e Roberts (1993), Frohm (2002), Hansson (2003), Weick (1993), Boreham (2004), Sandberg (2000)</p>	<p>Capacidade de dar sentido à ações de outros indivíduos; pautado mais pelo que é plausível do que por acurácia.</p> <p>Capacidade de adaptação de uma ação considerando as informações dadas por eles.</p> <p>Número de reuniões entre as entidades, Número de projetos desenvolvidos em conjunto entre entidades.</p>	<p>Há reuniões de síntese e retorno de experiências entre a entidade e os associados?</p> <p>São propostos treinamentos para o APL vitivinícola da Serra Gaúcha?</p>
<p>Ação interativa</p> <p>Hansson (2003), Frohm (2002), Michaux (2005), Sandberg (2000)</p>	<p>Ações que os indivíduos representantes de diferentes entidades da uva e do vinho, fazem em conjunto, de uma forma reflexiva e interativa, que podem descrever que alguma coisa acontece entre os indivíduos quando atuando em conjunto.</p> <p>Compartilhamento de experiência que advém de uma reflexão coletiva, baseada na lógica de melhoria conduzida pela experiência. Esse compartilhamento pode ser explícito ou não.</p>	<p>Há uma memória do setor vitivinícola onde há vivências da equipe, base de conhecimento, valores, princípios diretos comuns ao coletivo? (a memória pode ser referências de cooperação, procedimentos, práticas profissionais, cartografias de saberes e de competências)</p> <p>As pessoas sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente resultados?</p>
<p>Saber comunicar-se</p> <p>Boterf (2003), Michaux (2005), Boreham (2004)</p>	<p>Linguagem comum ou particular ao grupo. Permite às equipes conversarem “com meias palavras”, “ler nas entrelinhas” e evita comentários e explicações.</p> <p>É preciso saber comunicar-se rapidamente para “saber o que fazer” e o que fazer “a tempo”.</p>	<p>Existe uma linguagem própria usada no APL vitivinícola da Serra Gaúcha?</p>
<p>Saber cooperar e ter sentido de interdependência</p> <p>Boterf (2003), Michaux (2005), Boreham (2004)</p>	<p>Compartilhar conhecimento para co-agir e co-produzir.</p> <p>Ajuda mútua diária, onde é preciso saber escutar o ponto de vista do outro.</p> <p>Reconhecer as diferenças existentes entre os diversos grupos mutuamente dependentes, promovendo atividades de negociação e alianças.</p>	<p>O que você pensa dessa afirmação: As pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Quando se quer que algo realmente efetivo seja feito, peça isto a uma equipe, ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por conta própria.</p>

Continuação...

Categorias Pensamento Sistêmico	Elementos	Perguntas
<p>Visão compartilhada</p> <p>Hansson (2003); Boterf (2003); Sandberg (2000); Senge (2000)</p>	<p>Formas de comunicação utilizadas dentro, fora e entre as entidades; Processo de participação nas decisões e <i>feedback</i>.</p>	<p>Há um planejamento de todo o setor vitivinícola envolvendo as principais entidades representativas da uva e do vinho?</p>
<p>Modelos mentais</p> <p>Senge (2000); Andrade e Kasper (1997)</p>	<p>Estrutura organizacional, política, cultural, liderança, tomada de decisões, comunicações, para identificar crenças, pressupostos conflitos e interesses que afetam a cultura sistêmica.</p>	<p>Que diretrizes, eventos ou aspectos de comportamento nessa organização ajudam a prosperar e dar resultado para o ALP vitivinícola da Serra Gaúcha?</p> <p>Você acredita na união do setor, no trabalho conjunto entre entidades e associados?</p>
<p>História através de eventos</p> <p>Senge (2000); Andrade e Kasper (1997)</p>	<p>Lista de eventos ocorridos no passado (acontecimentos acompanhados da data de ocorrência). Lista de eventos desejáveis ou possíveis (acontecimentos acompanhados da data de previsão).</p>	<p>Principais mudanças que ocorreram desde a fundação da entidade até a atualidade e os impactos gerados?</p>
<p>Fatores-chave</p> <p>Senge (2000); Andrade e Kasper (1997)</p>	<p>Lista de variáveis consideradas como chave para compreender a situação.</p>	<p>Situação mais importante (chave de mudança) que ocorreu no setor e afetou o “comportamento” da entidade?</p>

Figura 11: Categorias e elementos para análise

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos autores estudados

Para determinar as categorias de análise das competências coletivas apresentadas na Figura 11, nos baseamos nos autores estudados (WEICK e ROBERTS, 1993; WEICK, 1993; SANDBERG 2000; FROHM, 2002; HANSSON, 2003; BOTERF, 2003; BOREHAM, 2004; MICHAUX, 2005) e nos pontos comuns que os mesmos apresentaram em suas teorias. Considerando assim, a **construção de sentido** (*sensemaking*) como a capacidade de dar sentido às ações de outros indivíduos; pautado mais pelo que é plausível do que por acurácia.

Além disso, a capacidade de adaptação de uma ação, considerando as informações dadas pelos indivíduos. **Ação interativa** refere-se às ações que os indivíduos representantes de diferentes entidades da uva e do vinho, fazem em conjunto, de uma forma reflexiva e interativa, que podem descrever que alguma coisa acontece entre os indivíduos quando atuando em conjunto. Também, podemos considerar o compartilhamento de experiência que advém de uma reflexão coletiva, baseada na lógica de melhoria conduzida pela experiência. Esse compartilhamento pode ser explícito ou não. Para o **saber comunicar-se** consideramos a linguagem comum ou particular ao grupo, o que permite às equipes conversarem ‘com meias palavras’, ‘ler nas entrelinhas’ e evitar comentários e explicações. O **saber cooperar** e **ter**

sentido de interdependência corresponde ao compartilhar conhecimento para coagir, co-produzir e desenvolver a ajuda mútua diária, onde é preciso saber escutar o ponto de vista do outro. Reconhecendo as diferenças existentes entre os diversos grupos mutuamente dependentes, promovendo atividades de negociação e alianças.

Já para o pensamento sistêmico, trabalhamos com Senge (2000), e Andrade e Kasper (1997) convergindo para **visão compartilhada** que são formas de comunicação utilizadas dentro, fora e entre as entidades; o processo de participação nas decisões e *feedback*. Os **modelos mentais** podem ser detectados através da estrutura organizacional, política, cultural, liderança, tomada de decisões, comunicações, para identificar crenças, pressupostos conflitos e interesses que afetam a cultura sistêmica; **história através de eventos** que lista acontecimentos acompanhados da data de ocorrência e ou lista de eventos desejáveis ou possíveis (acontecimentos acompanhados da data de previsão) e **fatores-chave** através da lista de variáveis consideradas como chave para compreender a situação.

Essas categorias escolhidas e acima descritas foram estudadas no APL vitivinícola da Serra Gaúcha através de 7 entidades representativas do setor.

4 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo desse trabalho é a relação entre competências coletivas e pensamento sistêmico. O campo de estudo é o arranjo produtivo local (APL) vitivinícola da Serra Gaúcha, através da amostra figurada por 7 instituições representativas da uva e do vinho nacionais, incluindo instituições de apoio e de pesquisa relacionados ao setor vitivinícola. No total, são 29 instituições entre entidades, sindicatos, associações e institutos no Brasil (IBRAVIN, 2011; VINHOS DO BRASIL, 2011), sendo 17 localizadas no estado do Rio Grande do Sul, dessas, nove em Bento Gonçalves.

Com o objetivo de caracterizar e apresentar o contexto do setor vitivinícola em que essas instituições estão inseridas, a seguir apresentamos um breve histórico da viticultura no Brasil, um panorama atual da vitivinicultura mundial e brasileira, as principais regiões produtoras do Brasil centrado em Bento Gonçalves a maior produtora nacional, além de um conciso histórico de cada uma das instituições que foram entrevistadas para realização desse trabalho.

4.1 Breve histórico da vitivinicultura no Brasil

As primeiras videiras chegaram ao Brasil pelas mãos de Brás Cubas, que acompanhava Martin Afonso de Souza, quando este aportou em São Vicente em 1532, litoral do atual Estado de São Paulo (LAROUSSE DO VINHO, 2004). Sendo assim, a viticultura brasileira nasceu com a chegada dos colonizadores portugueses, no século XVI. Presume-se que eram vinhas adequadas para a produção de vinho (*Vitis vinifera*⁴), originárias de Espanha e Portugal. O cultivo teria se espalhado por outras regiões, mas, em 1785, um decreto

⁴ Uvas para produção de vinhos finos.

protecionista promulgado por Portugal proibiu o plantio de uvas e a produção de vinho no Brasil, ato revogado por D. João VI, em 1808, por ocasião da instalação da Corte Portuguesa no país (MIELE e MIOLO, 2003).

Apesar da introdução precoce da videira no Brasil e de seu cultivo por diferentes etnias, seu maior desenvolvimento se deve aos imigrantes italianos, provindos em sua maioria da região do Vêneto em 1875, quando colonizaram a Serra Gaúcha e estabeleceram os fundamentos da atual viticultura brasileira (IBRAVIN, 2010).

Inicialmente, essas cepas trazidas pelos imigrantes italianos se adaptaram ao clima, porém, posteriormente, foram atacadas por diversas doenças, sendo dizimadas. Foi então, que os imigrantes resolveram plantar castas americanas em suas propriedades por serem mais resistentes a doenças. Assim, as videiras de origem americana foram a base para o desenvolvimento da vitivinicultura brasileira, sendo a popular cepa híbrida Isabel a mais difundida, e até hoje muito presente no país (MIELE e MIOLO, 2003).

Todavia, com o advento dos fungicidas sintéticos, efetivos no controle destas doenças, a partir de meados do século XX, as videiras européias (*Vitis vinifera*) ganharam expressão com o cultivo de uvas para vinho no Estado do Rio Grande do Sul e São Paulo (IBRAVIN, 2010). Nessa mesma época, surgiram importantes vinícolas localizadas na Serra Gaúcha como: Mônaco (1908), Salton (1910) e Dreher (1910). As cooperativas começaram a surgir nos anos 1930, sendo a Aurora (1931) a mais importante em número de associados e produção (LAROUSSE DO VINHO, 2004).

Segundo Tonietto (2003), a viticultura brasileira passou por quatro gerações evolutivas desde sua implantação, conforme Figura 12.

Períodos e Gerações	1° Período	2° Período	3° Período	4° Período
	1870 a 1920	1930 a 1960	1970 a 1990	Anos 2000
	1° Geração	2° Geração	3° Geração	4° Geração
Estágios	Implantação da vitivinicultura	Diversificação de produtos	Incremento na qualidade	Afirmação da realidade regional
Vinhos	Vinhos de mesa produzidos com uvas americanas	Vinhos de mesa prod. com uvas híbridas e vinhos de viníferas	Vinhos varietais	Vinhos de qualidade com indicação geográfica

Figura 12: Períodos Evolutivos da Viticultura brasileira
Fonte: Tonietto (2003)

A primeira geração, conforme descrita a pouco, ocorreu no período de 1870 a 1920. A segunda geração, no período de 1930 até o final da década de 60, houve aumento da área cultivada e a produção tornou-se mais diversificada, com a elaboração de vinhos com uvas híbridas, aliada à produção de vinhos de viníferas, o que marcou o início da produção de vinhos finos no Brasil. Porém, desde seu início até a década de 60, a viticultura brasileira ficou restrita às regiões sul e sudeste. Na terceira geração, que ocorreu no período de 1970 até o final da década de 90, houve um aumento significativo da superfície cultivada, com a introdução de novas variedades viníferas. Além da implantação dos vinhedos com viníferas, a indústria vinícola, na década de 70, foi impulsionada pela chegada de empresas multinacionais como Möet & Chandon, a Martini & Rossi e a Heublein, trazendo equipamentos de alta tecnologia e técnicas vitícolas modernas. Essas empresas estabeleceram um novo referencial de qualidade dos vinhos finos brasileiros. Além disso, implementaram um programa de modificação do sistema de plantio, passando da latada⁵ para a espaldeira⁶, estimulando assim a produção de cepas viníferas (MIELE, 2000).

No início do século XXI, o Brasil entrou na quarta geração de vinhos, reafirmando a qualidade e a identidade dos vinhos produzidos numa área delimitada e reconhecidos com indicação geográfica. O Vale dos Vinhedos, RS, em 2002, foi a primeira região a obter a Indicação de Procedência (IP) de seus produtos, exibindo o Selo de Controle em vinhos e

⁵Sistema de condução de videiras para alta produção, usada normalmente para vinhos de mesa.

⁶Sistema de condução de videiras que visa à qualidade, maior maturação da uva e menor produção do que o sistema latada tradicional. A sua forma lembra a letra I.

espumantes elaborados pelas vinícolas associadas, garantia de origem com qualidade do Vale dos Vinhedos. Essa iniciativa abriu as portas para outras associações em busca da IP. Hoje o Vale dos Vinhedos representado pela Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), busca a Denominação de Origem (DO⁷) de seus vinhos, cujo pedido foi protocolado no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) em 2010. Se for concedido será a primeira região do Brasil a ter DO.

4.1.1 Panorama atual da vitivinicultura mundial e brasileira

O mercado vinícola movimentou aproximadamente US\$ 117 bilhões no mercado mundial (OIV, 2009), e segundo o IBRAVIN 2010, a indústria nacional de vinhos e espumantes movimentou US\$ 1,3 bilhões considerando como base os valores pagos pelo consumidor final. Dentre os principais produtores mundiais destacam-se os países tradicionais do chamado “Velho Mundo”, como França, Itália, Espanha, Portugal, Alemanha e, mais recentemente, os países do “Novo Mundo” como EUA, Chile, Austrália, Argentina e África do Sul (OIV, 2009).

O Brasil é, atualmente, o 16º produtor mundial de vinho. Além disso, é considerado uma das melhores regiões no mundo para o cultivo de uvas destinadas à produção de vinhos espumantes (VINHOS DO BRASIL, 2011), com consumo per capita de 1,8 litros/habitante/ano, contrastando com os países tradicionais que o consumo atinge 40 litros/habitante/ano (IBRAVIN, 2010). Desse baixo consumo per capita, os vinhos importados representam 80% do consumo em relação ao total dos vinhos nacionais que é de 18% na participação de mercado (VINHOS DO BRASIL, 2010).

Nos últimos dez anos a vitivinicultura no Brasil tem se tornado importante na geração de emprego, em grandes empreendimentos para produção de uvas de mesa e uvas para processamento, e também para sustentabilidade das pequenas propriedades vinícolas (MELLO, 2010), uma vez que o setor responde pela geração de mais de 300 mil empregos no país (GAZETA, 2010).

⁷ Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.

A viticultura, no Brasil, ocupa uma área de, aproximadamente, 89,82 mil hectares, com vinhedos estabelecidos desde o extremo sul do país, até regiões situadas muito próximas ao equador (APEX-BRASIL, 2011). Em função dessa diversidade ambiental, existem pólos com viticultura característica de regiões temperadas, com um período de repouso hibernar; pólos em áreas subtropicais, onde a videira é cultivada com dois ciclos anuais, e, pólos de viticultura tropical, onde são possíveis podas sucessivas, com a realização de dois e meio a três ciclos vegetativos por ano. A produção de uvas chega a 1,2 milhões de toneladas/ano. Deste volume, cerca de 45% é destinado ao processamento, para a elaboração de vinhos, sucos e outros derivados, e 55% comercializado como uvas de mesa (UVIBRA, 2010).

Do total de produtos industrializados, 77% são vinhos de mesa, 9% são sucos de uva, ambos elaborados a partir de uvas de origem americana; e 13% são vinhos finos provenientes de *Vitis vinifera*. O restante, 1% do total dos produtos industrializados, são outros derivados da uva e do vinho (UVIBRA, 2010).

Grande parte dessa produção de uvas e derivados da uva e do vinho são destinados ao mercado interno. O principal produto de exportação, em volume, é o suco de uva, sendo cerca de 15% do total destinado ao mercado externo. Apenas 5% da produção de uvas de mesa é destinada à exportação e menos de 1% dos vinhos produzidos são comercializados fora do país. Esse percentual de exportação é distribuído entre 22 países, dentre os principais podemos destacar Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra e República Tcheca (IBRAVIN, 2010).

Segundo Mello (2010), pesquisadora da Embrapa Uva e Vinho, em 2009 no Brasil, houve redução de 4,08% no total de uvas produzidas, interrompendo a tendência crescente dos últimos anos, conforme Tabela 01. Essa redução segue uma tendência mundial segundo estimativas da Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV, 2009).

Produção de Uvas no Brasil, em toneladas				
ESTADO \ ANO	2006	2007	2008	2009
PERNAMBUCO	155.783	170.326	162.977	158.515
BAHIA	89.783	120.654	97.481	90.508
MINAS GERAIS	12.318	11.995	13.711	11.773
SÃO PAULO	195.357	193.023	192.976	177.934
PARANÁ	95.357	99.180	101.500	102.080
SANTA CATARINA	47.787	54.554	58.330	67.546
RIO GRANDE DO SUL	623.847	705.228	776.027	737.363
BRASIL	1.220.187	1.354.960	1.403.002	1.345.719

Tabela 01: Produção de Uvas no Brasil, em toneladas
Fonte: IBGE (2010)

No ano de 2009, a crise mundial refletiu fortemente na produção de uvas de mesa, sendo que alguns produtores abandonaram parte dos vinhedos, devido ao baixo preço pago pelas uvas. Além disso, fatores climáticos desfavoráveis resultaram em menor produção (MELLO, 2010). Como podemos verificar na Tabela 01, a maior redução de produção de uvas ocorreu no Estado de Minas Gerais (-14,13%), seguido por São Paulo (-7,79%) e pela Bahia (-7,15%). O Rio Grande do Sul, principal Estado produtor de uvas e vinhos do país, apresentou redução na produção de uvas de 4,98%. Todavia, os Estados de Santa Catarina e Paraná apresentaram acréscimo na produção de uvas, sendo 16% e 0,57% respectivamente.

Como vimos, o ano de 2009 não foi um ano positivo em termos de produção de uvas e vinhos, no entanto, em termos de mercado dos produtos derivados da uva, houve uma reação positiva (EMBRAPA, 2010). Para essa análise, nos baseamos no Estado do Rio Grande do Sul, responsável por 90% da produção nacional e o único Estado que possui informações de produção de uvas, vinhos e derivados, bem como de comercialização, cuja análise permite ter uma boa aproximação do desempenho da agroindústria vinícola do país (MELLO, 2009). O estado do Rio Grande do Sul apresentou um aumento de 19,53% na comercialização de suco de uva e vinhos no ano de 2009, em relação ao ano anterior, conforme Tabela 02.

Produtos \Ano	2006	2007	2008	2009
VINHOS DE MESA ¹	245.072.881	225.958.849	199.319.943⁽⁵⁾	234.524.979
Tinto	208.951.066	194.641.116 ⁽⁵⁾	171.043.313	193.004.182
Rosado	3.064.392	2.249.330	1.820.106	2.307.580
Branco	33.057.424	29.068.403	26.456.524	39.213.217
VINHO ESPECIAL²	172.174	106.333	65	113
VINHO FINO DE MESA³	22.085.322	21.411.466	21.119.622	33.080.270
Tinto	13.590.710	13.814.078	12.490.521	19.576.295
Rosado	307.188	413.939	153.562	213.835
Branco	8.187.423	7.183.449	8.475.539	13.290.140
ESPUMANTES	7.482.727	7.005.453	7.630.835	8.742.660
ESPUMANTE MOSCATEL	1.277.312	1.582.512	1.902.482	2.500.230
SUCO DE UVAS INTEGRAL	15.481.706	18.494.875	21.554.644	29.131.455
SUCOS DE UVAS CONCENTRADO⁴	115.846.680	128.017.940	139.402.325	159.309.285
TOTAL	406.141.490	400.994.916	390.929.916	467.288.992

¹ elaborado com uvas americanas e híbridas; ² corte de vinho de mesa e vinho fino de mesa; ³ elaborado a partir de cultivares *Vitis vinifera*; ⁴ Valores convertidos em suco simples; ⁽⁵⁾ Inclui 4.808.616 litros do PEP.

Tabela 02: Comercialização de Vinhos e Suco de Uva provenientes do Rio Grande do Sul, 2006/2009
Fonte: Embrapa Uva e Vinho (2010)

Se observarmos a tabela 02, perceberemos que os vinhos de mesa apresentaram aumento de venda de 17,66% com destaque para os brancos que cresceram 48,22%, seguido pelos rosados 26,78% e os tintos, que representam mais de 80% do volume desta categoria de vinhos, cresceu 12,84%. Dada a existência de estoques elevados de vinhos finos, em 2009 foram criados mecanismos, via PEP (Programa de Escoamento da Produção), um incentivo governamental para escoamento de estoques excedentes, que impulsionou a comercialização e resultou num crescimento de vendas de 56,63%. Tanto os vinhos tintos como os brancos apresentaram crescimento semelhante ao total da categoria; quase 57%.

Os vinhos espumantes, cujo mercado tem absorvido toda produção gaúcha, pelas características e elevada qualidade, em 2009 continuaram sua trajetória, aumentando 14,57% (EMBRAPA, 2010).

Os espumantes moscatéis obtiveram aumento de 31,42% e os sucos de uva que já apresentavam uma trajetória crescente, continuaram em crescimento, sendo que o suco de uva integral apresentou aumento de 35,15% e o suco concentrado cresceu 14,28% (EMBRAPA, 2010).

4.1.2 Principais regiões produtoras do país

A viticultura é uma atividade já tradicional em nove regiões brasileiras (IBRAVIN, 2010). Como zonas de viticultura temperada destacam-se as regiões da Fronteira, Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra e regiões Central e Norte do Estado do Rio Grande do Sul; as regiões do Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano e Planalto Norte e Carbonífera, no Estado de Santa Catarina; a região Sudeste do Estado de São Paulo e, a região Sul do Estado de Minas Gerais. A região Norte do Paraná é tipicamente subtropical e as regiões Noroeste do Estado de São Paulo, Norte do Estado de Minas Gerais e Vale do Sub-Médio São Francisco (Pernambuco e Bahia), caracterizam-se como zonas tropicais, com sistemas de manejo adaptado às suas condições ambientais específicas.

Aqui, descreveremos com maior profundidade, a Serra Gaúcha, pois é a maior região vitivinícola do Brasil, com cerca de 40 mil hectares de vinhedos, tendo 17 entidades das 29 existentes que representam o setor vitivinícola nacional.

A viticultura na Serra é composta por pequenas propriedades, pouco mecanizadas devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar. A produção média de vinhos e mostos, nos últimos anos na Serra Gaúcha, foi de aproximadamente 302 milhões de litros/ano, representando 91% da produção estadual e 82% da produção nacional (CIC, 2010), conforme Tabela 03.

Participação dos Municípios na produção Estadual de Vinhos, Sucos e Derivados (milhões de litros)										
Municípios	2006		2007		2008		2009		2010	
Bento Gonçalves	73,19	26,44%	111,46	28,63%	112,91	26,64%	98,60	29,13%	88,94	29,42%
Flores da Cunha	78,79	28,46%	106,84	27,44%	121,00	28,55%	86,45	25,54%	86,42	28,59%
Farrroupilha	26,61	9,61%	41,06	10,55%	46,98	11,08%	46,81	13,83%	31,13	10,30%
Garibaldi	19,74	7,13%	27,81	7,14%	32,35	7,63%	26,01	7,68%	22,62	7,48%
Caxias dos Sul	23,36	8,44%	32,82	8,43%	33,98	8,02%	25,82	7,63%	22,44	7,42%
São Marcos	22,80	8,24%	30,20	7,76%	32,43	7,65%	20,49	6,05%	13,12	4,34%
Antônio Prado	8,32	3,01%	10,99	2,82%	13,89	3,28%	11,00	3,25%	13,00	4,30%
Outros	24,03	8,68%	28,17	7,23%	30,32	7,15%	23,31	6,89%	24,61	8,14%
Total	276,82	100%	389,36	100%	423,86	100%	338,50	100%	302,26	100%

Tabela 03: Participação dos Municípios na produção Estadual de Vinhos, Sucos e Derivados
Fonte: Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN (2010)

Desses 302 milhões de litros/ano, 40 milhões de litros foram de vinhos finos, sendo o Vale dos Vinhedos composto pelos municípios de Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul e Garibaldi (APROVALE, 2009) os responsáveis por 20% dessa produção de vinhos finos e 35% dos espumantes do Rio Grande do Sul, em torno de 10 a 12 milhões de garrafas de vinhos finos, por ano. Os percentuais variam entre 55 a 60% para os tintos, 10 a 15% nos

brancos e 30 a 35% nos espumantes (CADASTRO VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL, 2010).

Ao avaliar a participação de cada município na produção estadual de vinhos, verifica-se que Bento Gonçalves se mantém como maior produtor pelo segundo ano consecutivo. Em 2010, o município foi responsável por 29,4% da produção do estado. O município de Flores da Cunha ficou como o segundo principal produtor de vinhos e derivados, com uma representatividade de 28,6% no mesmo ano, conforme Figura 13.

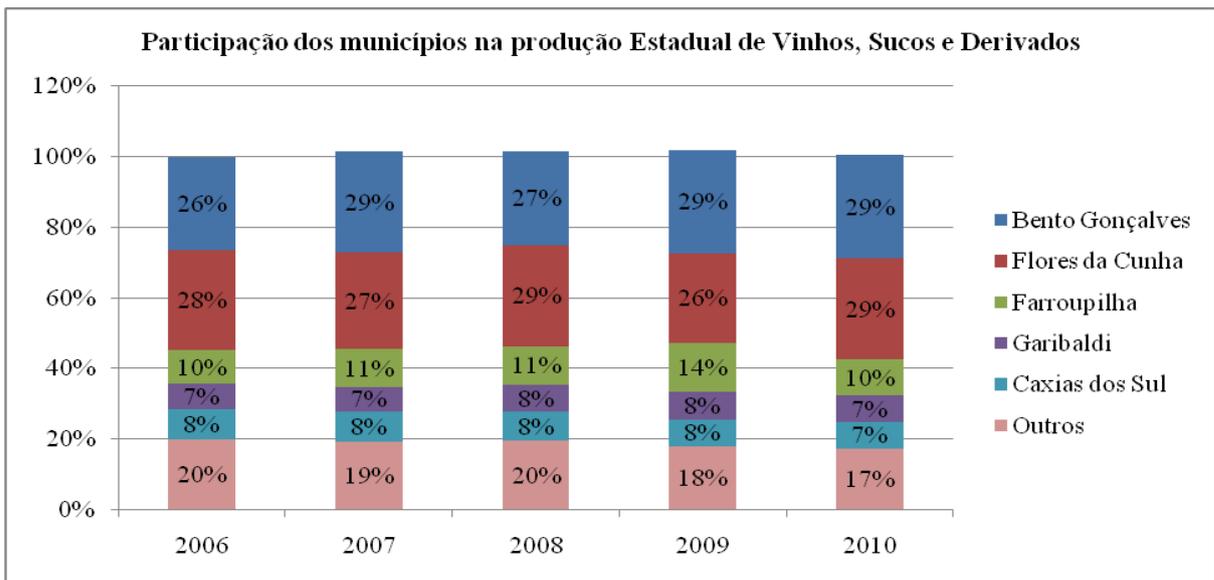


Figura 13: Participação dos Municípios na produção Estadual de Vinhos, Sucos e Derivados
Fonte: Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN (2010)

Como podemos verificar na Figura 13, com base no histórico dos últimos cinco anos, observa-se que Bento Gonçalves e Flores da Cunha se mantêm no topo da produção do estado, a uma distância significativa dos outros municípios produtores de vinhos e derivados.

4.1.3 Principais entidades representantes da uva e do vinho nacionais

No Brasil, temos 29 entidades ligadas diretamente ao setor da uva e do vinho, sendo 22 no estado do Rio Grande do Sul. Das 22 entidades localizadas no estado do RS, nove estão sediadas em Bento Gonçalves, incluindo a entidade apontada como congregadora das principais entidades do setor de uva e vinho, o Instituto Brasileiro do Vinho - IBRAVIN.

O IBRAVIN foi criado em 1998 e é o foro em que dialogam, em busca do desenvolvimento harmônico da cadeia produtiva, representantes dos produtores de uva,

indústria vinícola, cooperativas e, diversas entidades de ensino e pesquisa, além de associações de profissionais ligados ao setor. A entidade tem como objetivo maior organizar o setor vitivinícola, fornecendo suporte para o desenvolvimento harmônico e planejado de toda a cadeia (IBRAVIN, 2010).

A missão do IBRAVIN é ordenar e promover, de forma participativa, a vitivinicultura brasileira, com a fixação de objetivos, estabelecimento de estratégias e execução de ações, visando ao seu fortalecimento, tornando-a competitiva e sustentável. Buscar o comprometimento dos partícipes da cadeia produtiva da uva e do vinho, entre si e com os diversos níveis de governo, na execução da política vitivinícola brasileira (IBRAVIN, 2010).

Entre os preceitos que constituem a Visão do IBRAVIN, está o de ser a entidade representativa da vitivinicultura brasileira, reconhecida nacional e internacionalmente em seu papel de gestora na fixação e disseminação da política setorial, visando o desenvolvimento sustentável e à valorização da cadeia produtiva.

Todas as ações a serem implementadas pelo Instituto são definidas por seu Conselho Deliberativo. Com a função de encaminhar a execução dos projetos de interesse do setor, a estrutura funcional está instalada em Bento Gonçalves. A estrutura da entidade é formada pelas seguintes entidades que compõem o Conselho Deliberativo (IBRAVIN, 2010):

a) Associação Brasileira de Enologia (ABE)

Criada em 1976, em Bento Gonçalves, a entidade congrega os enólogos do país e é responsável por algumas das principais promoções da vitivinicultura brasileira: a Avaliação Nacional de Vinhos; o Concurso Internacional de Vinhos do Brasil – que tem a chancela da Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV) e da União Internacional de Enólogos (UIOE).

b) Associação Gaúcha de Vinicultores (AGAVI)

Fundada no dia 19 de agosto de 1981, a entidade agrega 75 vinícolas, de nove municípios da Serra do Nordeste Gaúcho, as quais são responsáveis por cerca de 40% da produção nacional de vinhos. Em 25 anos de história, a AGAVI esteve presente em várias questões que envolveram o setor vitivinícola, tais como a Lei Federal do vinho em 1988, a norma vitivinícola do MERCOSUL, questões referentes à importação de vinhos e definições sobre melhorias no setor.

c) Comissão Interestadual da Uva

Criada em 1979, a comissão reúne os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (STRs) dos principais municípios produtores do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

d) Federação das Cooperativas Vinícolas do Estado do Rio Grande do Sul (FECOVINHO)

Instituição fundada em 1952, com sede em Bento Gonçalves, as cooperativas congregadas na federação respondem por aproximadamente um quarto do vinho produzido no país. Importante dizermos que a vitivinicultura local tem no modelo associativista uma de suas principais expressões. O sistema abrange, na Serra Gaúcha, aproximadamente 5,5 mil famílias de viticultores, mais de um terço da mão-de-obra dedicada à atividade no país, reunidas em 19 cooperativas (IBRAVIN, 2010).

e) Secretaria da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócios do Estado do Rio Grande do Sul (SEAPPA)

A participação governamental no Conselho Deliberativo do IBRAVIN se faz por intermédio da Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária e Agronegócios (SEAPA) do Estado do Rio Grande do Sul. Através da representação do órgão, busca-se a harmonização dos projetos e demandas do setor vitivinícola com o programa de governo.

f) União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA)

Fundada em 28 de setembro de 1967, a União Brasileira de Viticultura reúne 27 empresas que, atualmente, são responsáveis por 60,8% da produção brasileira de vinho e derivados (há sobreposição dos membros das entidades UVIBRA e AGAVI). Tem por objeto social a defesa, o ordenamento e a harmonização institucional da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva brasileira em todo o território nacional e fora dele. É composta pelas empresas produtoras de vinhos e espumantes elaborados a partir de variedades *Vitis vinifera*, de sucos de uva integrais ou concentrados e de destilados vínicos no Brasil, bem como por suas associações regionais e/ou estaduais, desenvolvendo para a consecução de seus objetivos, ações de educação, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação, preservação do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento sustentável.

g) Sindicato Rural

Tem o objetivo de representar os interesses dos produtores de uva da Serra Gaúcha.

h) Sindivinho RS

Representantes da indústria vinícola do Rio Grande do Sul.

i) Associação Nacional dos Engarrafadores de Vinhos (ANEV)

Representam os interesses das empresas engarrafadoras de vinhos.

j) Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude (ACAVITS)

Fundada em novembro de 2005, a entidade abrange todo o estado de Santa Catarina e tem como principal objetivo defender os interesses dos produtores de uvas e vinhos de altitude de Santa Catarina, dar subsídios às políticas públicas, viabilizar a qualificação e certificação dos produtos dos seus associados e conquistar novos mercados para o vinho de altitude catarinense.

Os principais projetos coordenados pelo IBRAVIN são: Promoção e divulgação; Programa de Desenvolvimento Estratégico – Visão 2025; Cadastros Vinícola e Vitícola; Capacitação e formação de viticultores, vinicultores e técnicos; Estudo de Mercado Brasileiro do Vinho; Laboratório de Referência Enológica; Zoneamento Vitícola; Apoio a projetos de Pesquisa, Ciência e Tecnologia para o desenvolvimento da Vitivinicultura; Estudo comparativo e organização da legislação do setor vitivinícola e Exportação através do projeto *Wines of Brasil*⁸.

Com o intuito de abrigar um número ainda maior de instituições representativas da vitivinicultura brasileira, o IBRAVIN, em 2010, reformulou seu Estatuto, dando origem ao Conselho Consultivo, que está em fase de implantação, para o qual foram convidadas a integrar as seguintes instituições, conforme Tabela 04:

⁸ Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* em conjunto com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil), objetiva capacitar, adequar processos e produtos para o desenvolvimento das exportações, através de participações em feiras e eventos internacionais, realização de projetos imagem e comprador, além de assessoria em comércio exterior.

AEANE	Associação dos Engenheiros Agrônomos da Região Nordeste do RS
AFAVIN	Associação Farroupilhense dos Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados
AGAPROVITIS	Associação Gaúcha de Produtores de Mudanças de Videiras
AGEVIN	Associação Gaúcha de Engarrafadores de Vinho
ANAV	Associação Nacional das Indústrias de Vinagre
APROBELO	Associação dos Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul
APROVALE	Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ASARVI	Associação dos Engenheiros Agrônomos da Região dos Vinhedos
ASPROVINHO	Associação dos Produtores de Vinho de Pinto Bandeira; Associação dos Caminhos de Pedra; Associação Vale das Antas; Associação Vale Trentino
AVIGA	Associação dos Vinicultores de Garibaldi
AVIVER	Associação de Vinícolas de Veranópolis; Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Viticultura, Vinhos e Derivados
IFRS	BG – Instituto Federal Rio Grande do Sul
EMATER REGIONAL; EMBRAPA/ CNPQV	Centro Nacional de Pesquisa de Uva e Vinho; Rota do Espumante
SEBRAE/RS	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul
SINDIVINHO/ANDRADAS	Sindicato da Indústria do Vinho do Estado de Minas Gerais
SINDIVINHO / JUNDIAÍ	Sindicato da Indústria do Vinho de Jundiaí
SINDIVINHO/SÃO ROQUE	Sindicato da Indústria do Vinho de São Roque
SINDIVINHO / VIDEIRA	Sindicato da Indústria do Vinho de Videira e VINHOVASF

Tabela 04: Conselho Consultivo IBRAVIN

Fonte: Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN (2010)

O Conselho Consultivo tem por objetivo a discussão dos temas relativos ao desenvolvimento da cadeia produtiva da vitivinicultura, em âmbito nacional, para posterior encaminhamento, na forma de ações e projetos, junto às demais instâncias administrativas do IBRAVIN ou aos órgãos e instituições competentes (IBRAVIN, 2010).

Dentre todos os participantes do conselho deliberativo e consultivo do IBRAVIN, entidade apontada como congregadora das principais entidades do setor de uva e vinho, foram entrevistados os presidentes e/ou principais executivos/pesquisadores das seguintes

instituições: UVIBRA, IBRAVIN, APROVALE, EMBRAPA, FECOVINHO, AGAVI, ABE, no período de agosto a dezembro de 2010. Escolhemos essas 7 instituições como amostra por suas conquistas no setor, número de associados, facilidade de acesso aos dados e por estarem localizadas no APL da Serra Gaúcha, que se caracteriza pela presença de um amplo número de associações setoriais e pelo importante papel desempenhado pelas cooperativas sobre a governança da cadeia produtiva.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme as entrevistas semi-estruturadas realizadas em profundidade, com 12 entrevistados membros das instituições representativas da Uva e do Vinho do Brasil, essas representadas por produtores, indústria, varejo, consumidores e instituições de pesquisa, todas foram realizadas pela própria pesquisadora e gravadas. Além disso, todas as entrevistas, depois de transcritas, foram analisadas, usando para tal a análise de conteúdo. O roteiro de entrevista está anexo, além da tabela com os trechos mais significativos destacados para análise de conteúdo.

Uma vez que muitos entrevistados respondiam em algumas questões várias outras correlatas, a sequência do roteiro semi-estruturado se alterou de uma para outra entrevista, sendo importante que as transcrições fossem examinadas com minúcia.

Foi esclarecido o objetivo da entrevista e solicitado o seu uso para a dissertação, porém, quando é feita alguma citação não se coloca o nome do entrevistado e a entidade à qual pertence, a fim de resguardar as identidades.

Dos entrevistados, 40% têm entre 25 e 35 anos, 40% têm entre 35 e 45 anos de idade e 20% acima de 50 anos. Todos os entrevistados participam em mais de uma entidade ao mesmo tempo, 60% possui vinícola e/ou produz uva. Todos têm curso universitário completo. O tempo de atuação médio no setor é de 16 anos e 80% dos entrevistados são do sexo masculino e 20% do sexo feminino.

5.1 COMPETÊNCIAS COLETIVAS

A seguir apresentamos os elementos concernentes às competências coletivas do APL vitivinícola da Serra Gaúcha.

5.1.1 Construção de sentido (*sensemaking*)

O processo de construção de sentido (*sensemaking*) acontece por meio da interação, momento em que o grupo discute e define o que vai fazer e na inter-relação quando o indivíduo volta para as suas funções do dia-a-dia e relaciona o contexto com suas experiências determinando como vai fazer (FROHM, 2002).

No contexto da pesquisa realizada, foram elencados três elementos principais do processo de construção de sentido. O primeiro é a capacidade de dar sentido a ações de outros indivíduos; o segundo, a capacidade de adaptação de uma ação considerando as informações dadas pelos participantes e o terceiro, o número de reuniões e projetos desenvolvidos em conjunto entre as entidades (WEICK E ROBERTS, 1993; FROHM, 2002; HANSSON 2003; WEICK 1993; BOREHAM 2004; SANBERG, 2000).

No depoimento dos entrevistados, no que se refere ao elemento capacidade de dar sentido a ações de outros indivíduos, há evidências de que isso muitas vezes não acontece, pois muitas decisões são tomadas dentro das entidades sem discussão com o grande grupo.

Ao invés de conversarem abertamente em reuniões alguns entrevistados indicam “nós trabalhamos muito fechados, muito aritméticos, muito cheios de segredinhos e disputas às vezes”. Essa postura relatada dificulta a interação do grupo, diminui as contribuições e atividades inter-relacionadas para o trabalho e o desenvolvimento do APL vitivinícola da Serra.

Quanto à capacidade de adaptação de uma ação, considerando as informações dadas pelos participantes, há uma dificuldade de adaptação e compartilhamento de informações, pois não existe a discussão com o grande grupo. Podemos ver esse comportamento no depoimento a seguir, “existem problemas políticos dentro das entidades muito fortes; como tu

vai chegar lá em uma reunião e abrir e ter liberdade? Podem até te ouvir, mas não vão tomar uma atitude para que isso se resolva”.

Quanto ao elemento que considera o número de reuniões e projetos desenvolvidos em conjunto entre as entidades, Frohm (2002) destaca a importância dessas reuniões de projeto para estimular e desenvolver competências coletivas. Essas reuniões serviriam como arena para os processos de *sensemaking* e coordenação das diferentes bases de conhecimento dos indivíduos. Nas reuniões (virtuais ou presenciais) estimula-se o processo de *sensemaking* coletivo pela articulação dos conhecimentos dos participantes. Na análise percebe-se que os entrevistados têm reuniões mensais com todos os associados e grupos de trabalho, de 15 em 15 dias. Porém, na maioria das vezes, não se estimula a articulação dos conhecimentos dos participantes e a discussão de problemas e dificuldades do setor.

Podemos ver isso em trechos de depoimentos dos entrevistados a seguir, “não se falam dos problemas, das dificuldades que existem”, “é tudo uma questão da gente se adaptar pela força e nunca pela questão democrática de realmente discutir isso e de levar os problemas na entidade”.

Na questão de projetos destacou-se o *Wines of Brasil*, com reuniões com todos os associados e decisões tomadas em conjunto. Nas reuniões desse projeto parece que há uma estimulação maior do compartilhamento das dificuldades e exposição das dúvidas, com articulação entre o conhecimento de cada participante, o que favorece a inter-relação quando o associado volta para suas funções do dia-a-dia e relaciona o contexto com suas experiências, determinando como vai fazer. Nesse caso, como é um projeto de exportação, acaba afetando e mudando como as vinícolas participantes agem no mercado nacional.

Essa inter-relação do que é discutido e feito no projeto *Wines of Brasil* é trazida para o dia-a-dia das vinícolas locais, possível de observar quando participam em conjunto de importantes feiras do setor. Isso não acontecia antes da experiência de exposição conjunta no exterior. Além disso, através de comentários como “o *Wines* foi um aprendizado de trabalho coletivo bem legal, para muitas vinícolas, que, de certa forma, sempre se olharam assim, mantendo uma distância e uma desconfiança”.

5.1.2 Ação interativa

Sendo o desenvolvimento da competência coletiva simultâneo à consciência de tempo e espaço percebida pelos membros do grupo, eles “aprendem a como interagir com cada um e compartilhar ações e fluxos de processos” (HANSSON, 2003, p. 7), através da interação e do compartilhamento de experiências (WEICK e ROBERTS, 1993; HANSSON, 2003; FROHM, 2002).

Aqui trabalhamos com dois elementos para compor a categoria, sendo ações que os indivíduos representantes de diferentes entidades da uva e do vinho fazem, em conjunto; e o compartilhamento de experiência que advêm de uma reflexão coletiva.

Podemos observar que a interação que ocorre no APL da Serra comporta uma ação reflexiva quando, além dos projetos em conjunto, marcam jantãs entre representantes das entidades para conversarem e buscarem uma aproximação, aprendendo a lidar com o estilo de cada ator, fora das reuniões formais. Conforme depoimento abaixo:

“há muito pouco tempo, de 2007, 2008 pra cá, depois que se teve essa briga ali do setor, os produtores de uva brigavam com os cantineiros por aumento do preço mínimo da uva, ficou muito ruim o setor. O Governo Estadual, quanto o Federal, diziam, ah o pessoal da Serra do vinho só briga. Então a gente começou a sentar junto uma vez por semana, jantar tomar um vinho [...] ai começamos de vagarzinho a mudar essa relação”.

O simples fato de marcarem jantãs para aproximarem os dirigentes possibilitou às entidades voltarem a conversar e fazerem ações em conjunto no mercado nacional. Essa intencionalidade de aproximação, baseada na observação e na troca de experiências, ainda é exceção no APL e poderia ser mais intensa do que a atual.

Referente ao compartilhamento das experiências baseada na melhoria contínua, muitas vezes não acontece no setor, de acordo com as entrevistas “as pessoas ainda ficam um pouco constrangidas, têm certo receio de falar da outra empresa numa reunião, de usar um modelo de outra empresa, dizer olha que legal, isso aqui deu certo, vamos lá”. Dificultando assim, o aprendizado possibilitado por parte das experiências de cada componente do APL vitivinícola da Serra e a capacidade de desenvolvimento de maiores ações advindas da experiência do setor.

5.1.3 Saber comunicar-se

No APL percebemos a dificuldade do saber comunicar-se, principalmente com o agricultor. Parece que se perdeu a conexão. Essa faceta pode ser percebida, através de trechos das entrevistas “[...] falta comunicação com o colono. O vendedor de pesticida [...] vai lá e fala a linguagem do colono e nós não”; “falta adaptar a linguagem para os agricultores, buscando unificar a visão e a linha de trabalho, sensibilizar”.

Segundo os entrevistados, também há uma dificuldade inerente de comunicação entre o vinho fino, comum e o suco de uva, desencadeando crises, o que se torna um obstáculo para o desenvolvimento do saber fazer e o que fazer a tempo.

5.1.4 Saber cooperar e ter sentido de interdependência

O saber cooperar é um fator decisivo na competência coletiva, como suposto de colaboração entre os membros da equipe com estatutos, culturas, recursos ou procedimentos cognitivos distintos (LE BOTERF, 2003). Isso sugere que, em um sistema de atividades inter-relacionadas, os indivíduos podem trabalhar com, para ou contra os outros (WEICK e ROBERTS, 1993).

Nessa categoria, elencamos três elementos, sendo compartilhar conhecimento para co-agir ou co-produzir; ajuda mútua diária, onde é preciso saber escutar o ponto de vista do outro e reconhecer as diferenças existentes entre os diversos grupos mutuamente dependentes, promovendo atividades de negociação e alianças (BOTERF, 2003; MICHAUX, 2005; BOREHAM, 2004).

Quando analisamos o compartilhar para co-agir ou co-produzir percebemos que não existem formas relevantes de cooperação entre as empresas no mercado interno. Porém, no mercado externo, através do projeto *Wines of Brasil*, essa cooperação para co-produzir apareceu em 60% das entrevistas. No mercado nacional teve destaque a falta de acordo entre as diversas partes envolvidas no APL e a dificuldade de haver uma maior cooperação no APL da Serra devido às barreiras “dos mais velhos”. Na análise das entrevistas há indicativos de que existe uma diferença de opiniões segundo as gerações. Os mais velhos enxergam o setor com mais parcimônia em relação ao compartilhar informações, experiências entre empresas e

decisões. Os mais jovens acreditam que podem colaborar com o setor e facilitar as relações do trabalho conjunto ao tomar parte das decisões, sendo mais altruístas, conforme depoimentos, “os velhos estão ficando um pouco mais de lado, os jovens estão assumindo com visões claras, mais abertas, menos preconceituosas e individualistas”, “eu diria que tem muitas barreiras, principalmente das pessoas mais velhas, que estão dentro, mas a gente já fez reflexos e progressos”.

Além disso, os mais jovens estão assumindo áreas estratégicas não só nas entidades, mas também nas vinícolas, como representado no trecho a seguir “eu espero que à medida com que os jovens vão tomando conta de suas vinícolas, vão abrindo assim a cabeça, mudando a forma de visão e, logicamente juntos, um passando para o outro têm mais força”. Talvez aqui seja uma perspectiva de mudança das relações do APL, reconhecendo a interdependência entre os grupos, promovendo assim mais alianças e a percepção da importância da tomada de decisão onde prevaleça o interesse do setor, pois conforme os entrevistados, ainda existe o olhar para o seu, não para o coletivo.

Na ajuda mútua diária, onde é preciso saber escutar o ponto de vista do outro o que apareceu foi que se discute muito pouco, se fala pouco indiferente se a entidade for para viticultores ou vinicultores. Apareceu também uma possível relação de oportunismo quando da compra e venda da uva, que interfere na relação entre produtor e indústria vinícola. Esse possível comportamento oportunista aparece quando há produção em demasia da matéria-prima e o comprador busca pagar menos e o produtor discute, mas aceita. Porém, quando há falta da matéria-prima, o produtor cobra mais, mesmo tendo uma relação antiga com os compradores.

5.2 PENSAMENTO SISTÊMICO

A seguir apresentamos os elementos concernentes ao pensamento sistêmico do APL vitivinícola da Serra Gaúcha.

5.2.1 Visão compartilhada

A visão compartilhada é resultado dos processos de sensemaking, construído a partir do entendimento dos papéis dos membros no grupo, considerado o processo pelo qual o sentido é assumido/construído, dá vazão aos gestos, símbolos e linguagem definidos como os processos pelos quais o sentido é comunicado (WEIK, 1993; HANSSON, 2003). Uma visão compartilhada é o primeiro passo para conseguir que pessoas que não confiam umas nas outras comecem a trabalhar em conjunto (SENGE, 2009, 255).

Para a categoria de visão compartilhada utilizamos dois elementos que são, formas de comunicação utilizadas dentro, fora e entre as entidades e como se dá o processo de participação nas decisões e *feedback*.

Referente às formas de comunicação utilizadas dentro, fora e entre as entidades a principal delas são as reuniões. Porém, percebemos que a construção da visão para o setor vem de poucas pessoas, conforme esse depoimento: “é lógico que, muitas reuniões, muitas ideias, são construídas com meia dúzia de pessoas, mas a gente se preocupa de, no final, dar a decisão pro grande grupo”. Isto gera, muitas vezes a falta de aceitação e o não comprometimento.

Outro ponto que 80%⁹ dos entrevistados citaram foi a falta de planejamento do setor com um direcionamento das ações que devem ser seguidas para aumento da competitividade. Um exemplo é “por falta de planejamento estratégico do setor é que houve a criação de tantas entidades, algumas até com objetivos comuns”. Criou-se o Ibravin visto como o unificador dessas entidades e das visões das mesmas, mas nesse depoimento aparece que “isso é muito difícil, porque, muitas vezes, os interesses econômicos, financeiros e tal, acabam se sobrepondo e aí começa a dispersão, aí começam as desavenças, aí começa a separação”. Além disso, há uma centralização das reuniões e decisões “tem que haver uma descentralização maior das entidades”.

Segundo Senge (2009, p. 263), “o primeiro passo para criação de visões compartilhadas é abandonar as noções tradicionais de que as visões vem sempre de cima, ou resultam dos processos institucionalizados de planejamento”. Ao contrário do que se vê no

⁹ Mesmo que este estudo seja qualitativo, consideramos importante em alguns casos mencionar o percentual de respostas em que determinada variável predomina a fim de evidenciar a diferença em relação a outros aspectos. Esse percentual é estabelecido a partir do número de respostas em que determinada variável é encontrada numa categoria.

depoimento a seguir “[...] essa definição sem dúvida tu não vai conseguir democratizando essa decisão”.

Com uma visão compartilhada estamos mais propensos a expor nossas idéias, desistir de posições extremamente arraigadas e reconhecer dificuldades. Todavia, no setor percebemos através dos depoimentos que “não adianta mudar o presidente e não mudar o conselho, tem que ter uma oxigenação maior. E pode ver os atores que estão nas lideranças dessas entidades. Estão há quantos anos? São sempre as mesmas pessoas” gerando assim a falta das interações de visões individuais para formação de outras coletivas, o que dificulta participação e envolvimento de todos os atores do setor.

Quando da tentativa do projeto Visão 2025, no nosso entender, um trabalho de qualidade que considerou os aspectos mais importantes do setor, pelos depoimentos, vimos que o que tornou difícil sua aplicação foram as diferentes perspectivas culturais, as pessoas se viram tentando construir um consenso em meio às grandes diferenças de estilo e compreensão. Uma prova disso é o depoimento: “tem certas coisas, que muitas vezes tem que acontecer de cima para baixo. Se tu vai querer democratizar essa decisão como foi o projeto 2025, vai ter tantas opiniões ou divergências que vai ser impossível tu criar um modelo”. Porém, uma visão compartilhada estimula o arriscar e a experimentação (SENGE, 2009).

5.2.2 Modelos mentais

Modelos mentais são “pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir” (SENGE, 2000, p.42). Nessa questão elencamos a estrutura organizacional, política, cultural, liderança, tomada de decisões, comunicações, para identificar crenças, pressupostos, conflitos e interesses que afetam a cultura sistêmica no APL da Serra Gaúcha.

É importante salientarmos que pessoas diferentes podem ver o mesmo evento e descrevê-lo de modo diferente, pois vêem aspectos diferentes e fazem interpretações distintas.

Quando os entrevistados relatam que a indústria quer volume e preço, indiferente da qualidade e o produtor “pensa que tem que produzir o máximo de quantidade por quilo, e conseguir com isso o máximo de preço, sendo qualidade raramente discutida, pois as

cooperativas têm que receber toda produção dos associados”, causa uma discrepância de entendimentos e conceitos. Essa discrepância de entendimentos leva a uma discussão anual presente no setor quanto ao preço da uva e o descontentamento do produtor, visto nesse depoimento: “olha o preço que eles estão me pagando pela uva, não adianta me dar treinamento, fazer uma uva de qualidade e depois querer me pagar esse preço X de mercado. Eu não vou entregar essa uva para D.O”.

O problema aqui não é quem está certo ou errado, pois, por definição, os modelos mentais são simplificações. Os problemas surgem quando os modelos mentais são tácitos, ou seja, quando não os percebemos e eles permanecem inalterados. “Com todas as mudanças ocorridas no mercado, aumentou a defasagem entre modelos mentais e a realidade, levando a ações cada vez mais contraproducentes” (SENGE, 2009, p. 261).

Esse desajuste entre modelos mentais e a realidade surge nessa colocação “a competitividade entre eles da imagem, isso sempre teve na nossa cultura fortemente, mas isso ai sempre pesou como um fator de prosperidade na região”, até o momento foi de prosperidade, mas com as mudanças no mundo globalizado como ficará?. Outro depoimento que reforça a idéia é: “um puxa para um lado, o outro puxa para outro que o interessa e o outro para o seu, mas ninguém pensa no interesse comum do setor”. Segundo Senge (2009), quando isso ocorre, os setores coesos ficam especialmente vulneráveis, pois as empresas procuram umas nas outras padrões de melhores práticas. No APL da Serra Gaúcha isso é uma prática quando analisamos o depoimento: “seguir os líderes, pode ser uma vinícola pequena, mas se ela tem uma liderança, todos os demais vão fazer certo, vão seguir”. Porém, como saber se o caminho que a empresa líder está seguindo é o mais indicado?

Mesmo as entidades buscando a união “muitos não querem se unir, mesmo com a explicação da força conjunta, mas continuam preferindo agir como sempre” são os modelos mentais profundamente arraigados operando no dia-a-dia, dificultando a união e o desenvolvimento do setor. Verificando a construção de sentido percebemos que talvez a forma das tomadas de decisão não inclui o agricultor que agora querem que trabalhe em conjunto.

A crença que percebemos nas entrevistas é de que, à medida em que os jovens vão assumindo “novos postos nas vinícolas e nas entidades, há uma oxigenação nas lideranças e surgimento de idéias novas com menos preconceito e individualidade”.

Têm-se ainda a crença da desconfiança no setor, pois segundo alguns entrevistados, há problemas de “malandragem”, o que faz com que as pessoas ajam de modo diferente do que se acreditassem que as pessoas fossem confiáveis. Isso afeta o que vemos e deixamos passar oportunidades de experiências e de ajudar uns aos outros. O que colabora também com essa desconfiança é que o setor não tem regulamentação para vinho reserva, e não existe controle para uso de venenos agrícolas.

Percebemos o compartilhamento dos modelos mentais entre os tomadores de decisão no caso dos pequenos agricultores, quando expressam que a pequena propriedade é um problema no setor devido a sua baixa competitividade. Além disso, afirmam que é um “modelo vitícola superado”. Então “a verticalização nas vinícolas já é uma realidade, grandes grupos com produção própria da uva e do vinho, tendência de automação da colheita nos vinhedos da fronteira e campanha”, opinião compartilhada por alguns integrantes das entidades e proprietários de grandes vinícolas.

O pequeno produtor está perdendo espaço para os loteamentos, para as grandes vinícolas que estão produzindo a própria uva em grandes extensões de terra. Além disso, “a paisagem está mudando. Onde havia videiras, hoje se constroem condomínios, por falta de capitalização do produtor que vende sua terra”. Outro fator importante que foi levantado é sobre as questões estratégicas de longo prazo que estão sendo deixadas de lado, pois segundo os entrevistados, o “empresário do setor é mais de fazer do que de planejar”.

Quanto às imagens internas referentes ao mercado apareceram em 90% das entrevistas à constatação da baixa percepção do consumidor em relação ao vinho fino brasileiro porque 85% do vinho brasileiro é comum. Baseado nas respostas dos entrevistados, os modelos mentais do APL da Serra é apresentado por generalizações, sem questionar o sistema. Existem problemas e apontam-se culpados que é o vinho importado. Parece que não se percebe que há mais de uma maneira de olhar uma questão complexa e toma-se como verdade absoluta alguns acontecimentos no setor.

Há o “medo de se expor, dificuldade em pedir ajuda”, medo do compartilhamento das informações o que dificulta o trabalho conjunto das entidades e a pouca alternância dos dirigentes. Também foi levantada a grande quantidade de entidades no setor, a qual necessariamente “não significa que sabem trabalhar em associação”.

O enoturismo foi recomendado para os pequenos produtores. Os produtores rurais se enxergam como “empregados e na realidade são pequenos empresários rurais”, mas o não assumir essa postura causa “muita dependência do Governo”.

Apareceu também nas entrevistas que há um desencontro de interesses comuns, cada um focado no seu interesse. Agora, com um fenômeno de empresários de fora do setor entrando e encarando “como hobby ou paixão” a idéia da vinícola ou da plantação das videiras, é necessário “tirar essa idéia, e encarar como um negócio”.

5.2.3 História através de eventos

Aqui, o objetivo é penetrar o primeiro nível do pensamento sistêmico, visando assinalar eventos relevantes relacionados com a situação ao longo do período vivenciado pelos entrevistados no setor.

A lista de eventos ocorridos no passado lembrados como importantes aos entrevistados foram: a criação do CEFET atual IFRS, em 1959, pela possibilidade de formação profissional; a criação da UVIBRA 1967; da EMBRAPA, em 1975 como órgão de pesquisa; falta de matéria-prima especificamente da uva vinífera em 1990, abertura do mercado para importação em 1990, Provitis, em 1992, como proposta para um fundo de recursos financeiros. Criação da APROVALE, em 1995; do IBRAVIN, em 1998, como a entidade agregadora de todas as outras do setor; Cadastro Vinícola, em 2001, que até o momento somente o RS participa; projeto setorial *Wines of Brasil*, em 2002, pela possibilidade de expor os vinhos brasileiros para o mundo; implementação da Câmara Setorial, em 2003, com o objetivo de definir, orientar e discutir políticas, estratégias e diretrizes relativas à viticultura e à enologia, visando aumentar a sua competitividade; criação do Laboratório de Referência Enológica (Laren), em 2001, para controle da qualidade do vinho brasileiro; parceria com a Visa, para ter toda a sinalização no Vale dos Vinhedos em 2006; liberação dos 25% de ICMS referentes ao FUNDOVITIS em 2007, reconhecimento do Vale dos Vinhedos como Indicação de Procedência em 2007; saída da UVIBRA do Ibravin em virtude de problemas de falta de dinheiro e relacionamento em 2008 e, finalmente, a parceria com o IBRAF para promoção do suco de uva em 2010.

Na lista de eventos desejáveis ou possíveis apareceu a criação do cadastro vinícola nacional para 2012; execução de projetos no setor vitivinícola, em conjunto com o Sebrae, nos estados brasileiros produtores: RS, SC, PR, SP, ES, MG, PE e BA começo em 2011 e a Implantação de *customer relationship management* (CRM) no Ibravin, início em 2011.

5.2.4 Fatores-chaves

A partir da lista de eventos relatados, é necessário identificar que fatores ou variáveis podem ser elencados como chave para a compreensão da situação. Tudo o que contribui na visão dos entrevistados para um resultado ligado à situação e que esteja sujeito a variações, pode apresentar valores distintos.

Os eventos apontados como chaves de mudança por 90% dos entrevistados foram: abertura do mercado para importação em 1990; explosão tecnológica; maior cuidado com a produção da uva baixando a produtividade por planta e aumentando a qualidade; criação da APROVALE em 1995; criação do IBRAVIN em 1998 como a entidade agregadora de todas as outras do setor; projeto setorial *Wines of Brasil*, visto como divisor de águas para o setor; liberação dos 25% de ICMS referentes ao FUNDOVITIS em 2007, o que proporcionou maior liberdade de ação ao Ibravin para questões ligadas à promoção do vinho brasileiro e, além disso, o reconhecimento do Vale dos Vinhedos como Indicação de Procedência em 2007.

Através da análise realizada, podemos verificar que as categorias de construção de sentido, saber comunicar-se e saber cooperar e ter sentido de interdependência precisam ser melhor trabalhadas no APL, pois há pouco compartilhamento, tanto de experiências quanto de problemas por parte dos atores. Essa dinâmica pode ser observada na Figura 14.

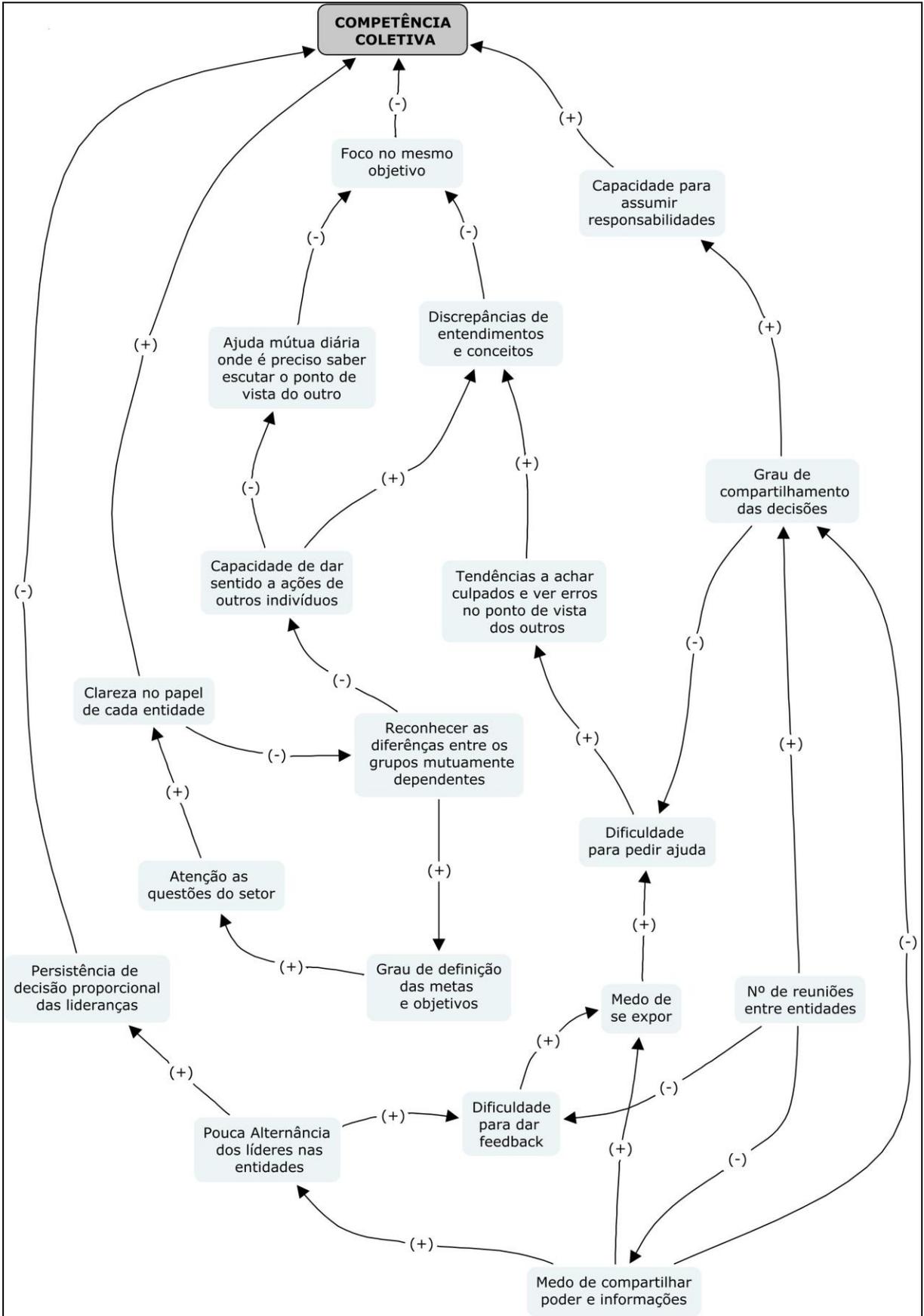


Figura 14: Mapa sistêmico da competência coletiva do APL vitivinícola da Serra Gaucha
 Fonte: Autora

Quanto mais medo de se expor, conforme Figura 14, maior será a dificuldade de pedir ajuda, aumentando assim, as tentativas de achar culpados no sistema ocasionando menos foco no objetivo comum, e menos *feedback* e capacidade de dar sentido a ações de outros atores do ALP. Essa pouca cooperação e comunicação transversal entre as entidades, as indústrias e os produtores, prejudica o compartilhamento de conhecimento e de experiências, além de gerar obstáculos à criação do novo saber.

Em relação à categoria de ação interativa, a mesma está mais avançada com a percepção da importância das relações fora do espaço formal da entidade ou das ações e projetos em conjunto.

Na questão da visão compartilhada, percebemos que ainda deve ser criada e que o modelo mental de apoiar novas culturas como “abertura” é diferente de praticá-las, pois requer comprometimento real e habilidades que o setor ainda está desenvolvendo, além de oportunidades regulares de prática dessa nova percepção que está surgindo nas novas lideranças do setor.

Quanto aos fatores-chave de mudança considerados relevantes, o projeto *Wines of Brasil* destaca-se com elementos endógenos, como cooperação entre as competências individuais, relações de solidariedade e de convivência no grupo, além de maior compartilhamento de informações e percepção da interdependência entre os participantes, o que pode alavancar uma competência coletiva. Porém, deverá ter um esforço deliberado por parte dos atores do APL vitivinícola da Serra Gaúcha.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, como objetivo geral, buscou-se verificar se o pensamento sistêmico pode contribuir para a identificação das competências coletivas e seu estágio de formação no caso do APL vitivinícola da Serra Gaúcha. Para tanto, desenvolveu-se o quadro teórico sustentado pelas abordagens, competência coletiva e pensamento sistêmico. A conjugação dessas abordagens permitiu entender o processo dinâmico das competências coletivas e a importância do pensamento sistêmico como base para vermos e trabalharmos a inter-relação das ações no conjunto do APL.

O pensamento sistêmico, em relação ao objetivo geral desse estudo, permitiu visualizar o padrão de comportamento relativo ao coletivo no APL vitivinícola da Serra Gaúcha. Isso pode ajudar na busca de mais alternativas, desenvolver habilidades de observação e mudar o padrão de ação dos atores quando do pensamento unidirecional e excludente, que não acredita em contradições e gera mais problemas, dificultando o trabalho conjunto.

Quanto ao primeiro objetivo, utilizar ferramentas do pensamento sistêmico como forma de levantamento de informações e construção do mapa sistêmico da competência coletiva do APL vitivinícola da Serra Gaúcha, foi contemplado. Através do mapa sistêmico, é possível perceber evidências de que no APL falta a interconexão de elementos como, maior cooperação e comunicação para o compartilhamento de competências individuais, vinculadas ao conhecimento e às habilidades que alguns empresários possuem.

O uso separado dessas competências não cria sinergias, indicando um resultado menor para o APL do que quando combinadas. A falta desse sentimento de interdependência, possível de visualizar na Figura 14, e da dificuldade de comunicação aberta, entre os atores, atrapalha o desenvolvimento de uma competência coletiva.

Sendo a competência associada a vários níveis de complexidade, quando tratada no APL, o número de atores envolvidos é maior, aumentando a complexidade e a dificuldade, principalmente porque não existe uma base comum de conhecimentos acessível a todos os integrantes, nem a preocupação da construção do sentido coletivo e do senso de interdependência ou cooperação do grupo. Entretanto, percebemos que no projeto *Wines of Brasil* há um movimento de desenvolver uma memória de ações e a preocupação em compartilhar com todos os integrantes as experiências vividas em cada ação realizada no mercado.

Essa pré-disposição endógena, como já exemplificada anteriormente, para o compartilhamento e a cooperação, pode facilitar a alavancagem de uma competência coletiva. Porém, deve ser um esforço deliberado por parte dos componentes do sistema.

Quanto ao nível de desenvolvimento que se encontra as competências coletivas no APL vitivinícola da Serra Gaúcha, ainda é o individual contido no nível empresarial. Nessa perspectiva, tanto o grupo e a organização influenciam e modificam o comportamento do indivíduo, quanto o próprio indivíduo pode modificar e influenciar as atitudes do grupo e os processos organizacionais. Porém, essa experiência e competência não estão vindo para o coletivo.

É importante salientar que essa noção de competência visível tem níveis que são manifestos ou latentes, isto é, se as competências estão sendo usadas ou permanecem obscuras. Quando as competências não são aplicadas, têm pouco ou nenhum valor imediato para o coletivo. Todavia, uma vez detectadas, as competências que são aplicáveis no presente ou no futuro, constituem um potencial para o desenvolvimento.

Quanto ao segundo objetivo específico, de construir um instrumento de identificação de competências coletivas para o contexto de APL, foi realizado através da categorização dos principais elementos baseados na convergência dos autores estudados.

Em relação ao terceiro objetivo específico, analisar as relações de convergência conceitual entre as competências coletivas e o pensamento sistêmico, ratificamos que a noção sistêmica é essencial para a compreensão das competências coletivas e dos arranjos produtivos, para olhar o todo nas tomadas de decisões, pois, embora a riqueza aumente para alguns, cresce também a desigualdade, a deteriorização do meio ambiente e a fragmentação social (Senge, 2000) nas relações de crescimento e desenvolvimento do APL vitivinícola da Serra.

Sendo assim, a partir do pensamento sistêmico, as pessoas podem construir referenciais comuns, compartilhar uma mesma linguagem profissional, enxergar suas necessidades de cooperação pautadas pelas mesmas implicações. Além disso, quando do desenho dos mapas mentais que nos impulsionam e/ou nos restringem e, da prática do pensamento sistêmico, podemos visualizar nossos arquétipos e compreender com abrangência os processos críticos de gestão. A identificação de oportunidades de melhorias no trabalho conjunto e no desenvolvimento de uma visão integrada e integradora dos vários atores do APL, alavanca uma possibilidade de desenvolvimento de uma competência coletiva.

Acreditamos que cada indivíduo ou grupo pode responder ativa ou passivamente aos acontecimentos. No caso estudado é visível a necessidade de vencer tais desafios de proatividade, o que significa romper barreiras de visões compartimentadas e entender a importância do gerenciamento das interconexões e proximidade de relações.

Os resultados mostraram que algumas iniciativas de desenvolvimento de atividades no APL, muitas vezes, têm esbarrado e se confrontado com posturas individuais e grupais, o que influenciam negativamente a condução dos processos coletivos. O compartilhamento de informações e experiências entre empresas do APL ainda encontra dificuldades, o que prejudica o questionamento do sistema e a discussão de melhores práticas.

6.1 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES DO ESTUDO

Durante a análise e discussão dos resultados advindos desta pesquisa, foram realizados comparativos entre o presente estudo e a literatura que aborda os temas competência coletiva e pensamento sistêmico. Neste sentido, considera-se relevante destacar as contribuições desta pesquisa, referentes ao levantamento do modelo mental do APL. Isso torna possível um trabalho mais focado na mudança dessa mentalidade que se mostrou mecanicista, e limita as ações ao que é conhecido e confortável, refletido na competição constante e na desconfiança entre alguns atores.

A partir do levantamento dos pressupostos do modelo mental apresentado, podemos buscar a mudança desse paradigma, através de estratégias de cooperação.

Além disso, outra contribuição relevante, foi a construção do mapa sistêmico da competência coletiva do APL vitivinícola da Serra Gaúcha e a criação de um instrumento de identificação de competências coletivas para o contexto de APL.

6.2 LIMITAÇÕES DA PRESENTE PESQUISA

As principais limitações da pesquisa referem-se ao tempo de desenvolvimento dos programas estudados. Outro ponto importante a ser destacado refere-se à característica qualitativa deste estudo, o que impede de generalizar os resultados encontrados. Entretanto, o quadro teórico proposto pode ser aplicado em outras situações.

Assim, perante as limitações descritas acima, conclui-se que deve ser incentivada a realização de outras pesquisas sobre os temas centrais deste estudo. Neste sentido, são expostas, a seguir, algumas possibilidades de investigações futuras.

6.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Em estudos futuros é importante mensurar ganhos competitivos de arranjos produtivos em relação as suas competências coletivas.

Sugerimos também, que haja a aplicação do quadro teórico da competência coletiva e pensamento sistêmico em outros objetos de análise, para que seja testada sua adequação teórico-empírica em outros campos de estudo. Como exemplo, no APL moveleiro de Bento Gonçalves, uma vez que a mesma encontra-se em um contexto histórico e comunitário próximo ao das indústrias vitivinícolas pesquisadas. Neste sentido, seria possível realizar um comparativo entre os estudos.

Além disso, dar seguimento a este estudo, vinculando aspectos quantitativos do contexto pesquisado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

ACKOFF, R. L. **Creating the corporate future.** John Willey e Sons, 1981.

ALBERTI, V. **História Oral: a experiência do CPDOC.** Rio de Janeiro : Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

AMNERDT, C. H ; DUPUICH-RABASSE, F ; EMERY, Y ; GIAUQUE, D. **Eléments de définition de la compétence collective.** En: *Compétences collectives dans les organisations, émergence, gestion et développement.* p.15-38. Québec, Canada Presses Université de Laval, 2000.

AMBLER. G. **Systems thinking as a leadership practice.** V.14.2006. <http://www.thepracticeofleadership.net/2006/01/14/systems-thinking-as-a-leadership-practice>. Acesso em 20 de março de 2010.

AMARAL FILHO, J. **É negócio ser pequeno, mas em grupo; desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

_____. **Conceitos de APLs.** Disponível em <<http://www.cidades.ce.gov.br/categoria4/conceitos-de-apls>>. Acesso em 30 de dezembro de 2009.

ANDRADE, A. Pensamento sistêmico: um roteiro básico para perceber as estruturas da realidade organizacional. PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, RS, Brasil. **REAd – Revista Eletrônica de Administração.** Edição 5, v.3, no 1, junho de 1997.

_____. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional:** Uma experiência com o modelo da quinta disciplina. Dissertação (mestrado) apresentada ao PPGEP/UFRGS. Porto Alegre, 1998.

_____.; KASPER, H. Pensamento sistêmico e modelagem computacional: aplicação prática na empresa de trens urbanos de Porto Alegre – TRENSURB. **Anais do XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP.** Porto Alegre. UFRGS, 1997.

_____.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H. ; SOUTO, R. **Pensamento Sistêmico: Caderno de campo:** o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ARREGUI, P. **El modelo del sistema viable - MSV: experiencias de su aplicación en Chile.** Santiago do Chile: USACH, 2001.

BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário.** Brasília: UNB, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2010.

BASTOS, A. V. B. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de psicologia**, v. 7, 2002.

BITENCOURT, C. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional.** Tese (Doutorado em Administração). Porto Alegre: Escola de Administração da UFRGS, 2001.

_____. A Gestão por Competências: Uma análise da mobilização entre competências, capacidades e recursos. **Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração** - Vol. 1, n. 1, p.126-136. Maio, 2009.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, Hanover, Estados Unidos, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BECKER, G. V. **Trajetória de formação e desenvolvimento de competências organizacionais da Muri Linhas de Montagem.** 2004. 254f. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Ed. Vozes, 1975.

BONOTTO, F. **Os elementos das competências coletivas nos grupos de trabalho – a experiência da Copesul.** Dissertação (Mestrado). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2005.

_____.; BITENCOURT, C. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho – a experiência da Copesul. ENANPAD, 30. In: **Anais ...** Salvador (BA): ANPAD, 2006.

BOREHAM, N. A theory of collective competence: challenging the neo-liberal individualisation of performance at work. **British Journal of Educational Studies**, v. 52, n. 1, p. 5-17, 2004.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ROCHA, K. C. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Impacto de informações nas dimensões motivacionais, de capacidade e de desempenho dos indivíduos e das suas organizações. ENANPAD, 26. In: **Anais ...** Salvador (BA): ANPAD, 2002.

BOYATZIS, R. **The competent manager: A model of effective performance.** New York, Wiley, 1982.

BRANDÃO, H. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J.E. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. ENANPAD, 32. In: **Anais ...** Rio de Janeiro (RJ): ANPAD, 2008.

CADASTRO VINÍCOLA DO RIO GRANDE DO SUL – 2004 a 2008 - IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho - estatistica@ibravin.org.br SAA-RS - Sec. Agr. e Abastec. -

Depto. De Prod. Vegetal - Div. de Enologia MAPA - Min. Agric. Pec. Abast. - Deleg. Fed. de Agric. RS - Serviço de Inspeção Vegetal. Acesso em 02 de janeiro de 2010.

CAPRA, F. **A Teia da Vida**: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos. Trad. Newton Roberval Eicheberg. São Paulo: Cultrix, 1996.

CAROLIS, D. M. de; SAPARITO, P. **Social capital, cognition, and entrepreneurial opportunities**: A theoretical framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pg 41-56, 2006.

CASSIOLATO, J.; LASTRES H.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. NT 27 - Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro, 2000.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CHANDLER, A. **Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism**. Cambridge, The Bellknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHIESA, V; MANZINI, R. **Competence levels within firms**: a static and dynamic analysis. In: Heene A, Sanchez R, editors. *Competence-based strategic management*. Chichester: Wiley. p. 195–214, 1997.

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

COLEMAN, J. S. **Social capital in the creation of human capital**. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), pp. 95-120, 1988.

CORREA, H. **História oral**: teoria e técnica. Florianópolis: UFSC, 1987.

DE BORBA, G. S. et al. O pensamento sistêmico como método para modelagem de problemas organizacionais. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman. p. 76-103, 2004.

DELEUZE, G; GUATTARI, F. **Mil Platôs**: Capitalismo e Esquizofrenia. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1995.

DELUIZ, N. **A globalização econômica e os desafios à formação profissional**. In: Boletim Técnico Senac. Rio de Janeiro, nº 22(2), maio/ago, 1996.

DENISI, A. S. Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. In: KLEIN, K. L; KOZLOWSKI, S.W.J. (Org). **Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions**. San Francisco; Jossey-Bass, 2000.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35,n.12, p.1504-1511, 1989.

DUTRA, J. **Gestão por competências: um novo modelo de gestão ou modismo?** FEA/USP, 2003.

DURAND, T. **Forms of incompetence**: Fourth International Conference on Competence Based Management. Norwegian School Of Management, 1998.

DREJER, A.; RIIS, J.O. **Competence Strategy** (in Danish), Børsens Forlag, 2000.

FENSTERSEIFER, Jaime. E. The Emerging Brazilian Wine Industry. **International Journal of Wine Business Research**, Emerald Group, v. 19, n. 3, 2007.

FERREIRA, M. M. Desafios e dilemas da história oral nos anos 90: o caso do Brasil. **História Oral**, São Paulo, n°1, p.19-30, junho,1998.

FIGUEIREDO, R.S; ZAMBOM, A.C. A empresa vista como um elo da cadeia de produção e distribuição. **Revista de Administração**, v.33, n°03, p.29-39, julho/setembro. São Paulo,1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V.44, n.1 – jan-mar, 2004.

_____. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. *Gest. Prod.* [online]. vol.10, n.2, pp. 129-144. ISSN 0104-530X, 2003.

_____.; GHEDINE, T; et al.O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anais do XXIV ENANPAD, 2005**. BRB, 2005.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua**. Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 2005.

FROEHLICH, C. **A dinâmica das competências organizacionais: A trajetória do grupo Paquetá**. Dissertação (Mestrado em Administração)– Departamento de Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2006.

FROHM, C. **Collective competence in an interdisciplinary project context**. Dissertations from International Graduate School of Management and Industrial Engineering, IMIE. Linköping, Sweden, 2002.

GAZETA, J. Disponível em: www.gazeta-rs.com.br. Acesso em outubro de 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GHARAJEDAGHI, J. **Systems thinking: managing chaos and complexity: a platform for designing business architecture**. Butterworth Heinemann, 1999.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GÓES, T. e GUERRA, O. **Desenvolvimento Endógeno e Teoria Evolucionista como Fundamentação para políticas Públicas em arranjos Produtivos Locais**. III Encontro de Economia Baiana – set, 2008.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 2 ed. São Paulo. Nacional, 1968.

GOODMAN, M. R. **Study notes in system dynamics**. Portland, Productivity Press, 1989.

GUERRA, D.; RAMPAZZO, M.; PANCOTTO, A.; CAPOANI, P.; RAZADOR, L. **Ações Comunitárias: Resgatando a dignidade da vida**. Emater/RS. Caxias do Sul, 2005.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HANSSON, H. **Kolektiv kompetens**. Doctorate Thesis. Göteborg University, Sweden, 2003.

HERZOG, T. L. Aproximación a la ventaja competitiva con base en los recursos. **Bilbao: Boletín de Estudios Economicos**, v. LVI,n.172, p. 5-21, abril, 2001.

IBGE. **Estimativas da população para 1º de julho de 2009**_(PDF). *Estimativas de População*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Acesso em 11 de março de 2010.

IBGE. **Divisão Territorial do Brasil**. *Divisão Territorial do Brasil e Limites Territoriais*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Acesso em 11 de março de 2010.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. Visão 2025 – **Programa de Desenvolvimento Estratégico do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul**, 2005.

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho. Disponível em: <http://www.ibraivin.org.br/>. Acesso em 10 outubro de 2010.

JAVIDAN, M. Core Competence: What does it Mean in Practice? **Long Range Planning**, vol 31, no. 1, feb.,1998.

JOHNSON, R. A., KAST, F. E. , ROSENZWEING, J. E. **Designing Management Systems, in Management Systems**. Peter P. Schoderbeck.Nova York. Jonh Wiley & Sons Inc, 1968.

KASPER, H. **O processo de pensamento sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro referencial proposto. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

KERGOAT, P. **Savoirs, qualifications, compétences** : enjeux pour l'entreprise, enjeux pour l'école, disponível em: www.citesciences.fr/francais/ala_cite/act_edu/education/apprendre/savoirs1.htm. Acesso em 23/12/2009.

KLEIN, M. J. **A dinâmica das competências coletivas entre grupos de trabalho: o caso da parada geral de manutenção da Copesul**. Dissertação (Mestrado). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2008.

KREFT, I.; DE LEEUW, J. **Introducing multilevel modeling**. London: Sage, 1998.

LAVE, J. e WENGER, E. **Situed Learning**. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAROUSSE DO VINHO. Brasil: Larousse, 2004.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**. 13:111-125, 1992.

LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation. **Harvard Business School Press**. Boston, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MACKE, J.; SARATE, J. A. R.; VALLEJOS, R. V. Collective Competence and Social Capital Analysis in Collaborative Networks. **Journal of Systemics, Cybernetics and Informatics**, v. 8, p. 18-23, 2010.

- MALAFAIA, G. C.; BARCELLOS, J.O.J.; CAMARGO, M.E. **As convenções sociais de qualidade criadas em sistemas agroalimentares locais: o caso da indicação de procedência da Carne do Pampa Gaúcho.** In: XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.
- MANDELLI, F.; FALCADE, I. **Vale dos Vinhedos, caracterização geográfica da região.** Caxias do Sul: EDUCS, 1999.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINELLI, D. P. **A evolução da teoria da administração e a hierarquização de sistemas.** Tese (Doutorado). FEA-USP. São Paulo, 1995.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist.** Washington DC, n.28, p. 1-4, 1973.
- MEIHY, Jose C. S. **Manual de história oral.** São Paulo: Loyola, 2000.
- MELLO, L. M. R. **Viticultura Brasileira: Panorama, 2010.** Embrapa Uva e Vinho, 2009.
- MELLO, L. M. R. **Viticultura Brasileira: Panorama, 2010.** Embrapa Uva e Vinho, 2010.
- MENEZES, G. **Caracterização geográfica do município de Monte Belo do Sul visando a obtenção de dados que subsidiem a viticultura de alta qualidade.** Dissertação de Graduação. IFRS, 2009.
- MIELE, M. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola: o caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H.. **Competing through competences.** Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- MICHAUX, V. **Compétence collective et systèmes d'information. Cinq cas de coordination dans les centres de contacts,** Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Nantes. 2003.
- MICHAUX, V. **Compétences collectives et haute performance: apports théoriques et enjeux opérationnels.** Revue de Gestion des Ressources Humaines, v. 58, p. 45-66, 2005.
- MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis : Vozes, 1999.
- MIOLO, A.; MIELE, A. **O Sabor do Vinho.** Bento Gonçalves, 2003.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1996.
- MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo.** Lisboa, Instituto Piaget, 1991.
- MOTOMURA, O. **Gestão Biológica: a forma integrativa de conduzir organizações à sustentabilidade total.** Amana-Key, Outubro, 2003.
- MULDER, M. Competence the essence and use of the concept in ICVT. **European Journal of Vocational Training,** 40(1), 5–21, 2007.
- NORDHAUG, O; GRÖNHAUG, K. Competences as resources in firms. **The International Journal of Human Resource Management,** v. 5, p. 89-106, 1994.
- ORGANIZATION INTERNACIONALE DE LA VIGNE ET DU VIN (OIV). **Elements de conjuncture vitivinicole mondiale,** 2010.
- PENROSE, E.T. **The Theory of the growth of the firm,** New York: Wiley, 1959.

- PNUD. **Ranking decrescente do IDH-M dos municípios do Brasil.** *Atlas do Desenvolvimento Humano*. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2000). Acesso em 11 de março de 2010.
- PIDD, M. **Computer simulation in management science.** Chichester. John Wiley & Sons, 1992.
- PUENTE-PALACIOS, K. E. **Depender ou não depender, eis a questão: um estudo multinível do efeito de padrões de interdependência na satisfação dos membros das equipes de trabalho.** Tese (Doutorado). Brasília: Universidade de Brasília, 2002.
- PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May-June, 1990.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- RAZADOR, L. O. **Povoadores de História de Monte Belo do Sul.** Centro de Tradições Italianas. 2005.
- RAMOS-RODRIGUEZ, A. R.; RUIZ-NAVARRO, J. Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal**, v.25, p.981-1004, 2004.
- ROCHA-PINTO, S. R. da; PEREIRA, C. S. de; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- ROSA, J. S. **A dinâmica das competências coletivas em redes de cooperação.** Dissertação (Mestrado). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, 2007.
- ROGALSKI, J.; PLAT, M; ANTOLIN-GLENN. Training for collective competence in rare and unpredictable situations. In N. BOREHAM, R. SAMURCAY and M. FISCHER (Eds) **Work Process Knowledge** (London, Routledge). 2002.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** IN: FLEURY, M.T.; OLIVEIRA JR., M.M. (Orgs.). *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- RUAS, R. **Gestão por competência:** Uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. Atibaia: ENANPAD, 2003.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C.; BOFF, L. **Os novo horizontes da gestão e aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANCHEZ, R., Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**. Volume 57, 2002, pg. 518- 532.
- SANDBERG, J. Understanding human competence at work: an interpretive approach. **The Academy of Management**, v. 43, n. 1, p. 9-25, 2000.
- SCHOEMAKER, P. **How to link strategic vision to core capabilities.** Sloan Manage Ver. 534(1):67– 82, 1992.
- SEBRAE. **Termo de referência para atuação do Sistema Sebrae em Arranjos Produtivos Locais.** Julho de 2003.

SEBRAE. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/uf/sergipe/areas-de-atuacao/apl/> >. Acesso em 30 de dezembro de 2009a.

SEBRAE. Disponível em < <http://mundosebrae.wordpress.com/>>. Acesso em 30 de dezembro de 2009b.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização**. 7. ed. São Paulo: Editora BestSeller, 2000.

_____. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização**. 25. ed. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2009.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.

SIQUEIRA, M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 11-18, 2002.

SNOWDEN, D. A nova forma de ser simples. In: **HSM Management** 39, p. 98-106, julho-agosto, 2003.

STAKE, R. E. Case study methods in educational research: seeking sweet water. In: JAEGER, R. M. (E.d.). **Complementary methods for research in education**. Washington, DC: American Educational Research Association, 1998.

SULTANA, R. Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts. **International Journal for Educational and Vocational Guidance**, vol. 9, n° 1, p. 15–30, 2009.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, 1997.

TONIETTO, J. **Vinhos Brasileiros de 4ª Geração: O Brasil na Era das Indicações Geográficas**. Comunicado Técnico n.º 45, EMBRAPA Uva e Vinho, Bento Gonçalves. Junho de 2003.

TONIETTO, J.; GUERRA, C.; MANDELLI, F.; SILVA, G.; MELLO, L.; ZANUS, M.; HOFF, R. **Vinhos de Monte Belo: Características de identidade regional para uma Indicação Geográfica**. Circular Técnica 76, Embrapa Uva e Vinho, Bento Gonçalves, RS. 2008

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WEICK, K. The collapse of sensemaking in organization: the man gulch disaster. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 4, p. 628-652, 1993.

WEICK, K.; ROBERTS, K. Collective mind in organizations: heedful interrelating on. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, n. 3, p. 357-381, 1993.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, 5, pp.171-180, 1984.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro semi-estruturado de entrevista com responsáveis das entidades ligadas a UVA e VINHO em Bento Gonçalves

I. Caracterização do entrevistado

1. Nome do entrevistado:
2. Função/cargo:
3. Tempo de atuação na entidade:
4. Tempo de atuação no setor/área:
5. Grau de instrução do entrevistado:

II. Mudanças e impactos na entidade e no setor

1. Principais mudanças que ocorreram desde a fundação da entidade até a atualidade e os impactos gerados.
2. Principais mudanças que ocorreram no setor e que impactaram a gestão da entidade.
3. Em sua opinião qual foi a situação mais importante (chave de mudança) que ocorreu no setor e afetou o “comportamento” da entidade?
4. Em sua opinião que eventos foram relevantes para a estruturação da entidade e sua posição atual?
5. As pessoas sentem que estão fazendo algo que importa – para elas pessoalmente e para o mundo maior?
6. Em sua opinião qual é a responsabilidade da direção da entidade?
7. O que você pensa sobre essa afirmação: As pessoas são mais inteligentes juntas do que separadas. Quando se quer que algo realmente efetivo seja feito, peça isto a uma equipe – ao invés de mandar uma única pessoa fazê-lo, por sua própria conta.

III. Estratégias e ações organizacionais na organização

1. Comente sobre as principais estratégias para a entidade atuar no setor.
2. Há um planejamento estratégico de todo o setor, envolvendo todas as entidades (ex.: IBRAVIN, APROVALE, APROBELO, EMBRAPA e UVIBRA)?
3. Principais dificuldades enfrentadas pela entidade ou setor e ações tomadas no decorrer de sua trajetória.
4. Há reuniões de síntese e retorno de experiências entre a entidade e os associados?

5. Qual é a dinâmica dessas reuniões? Para que as reuniões têm servido?
6. Qual a frequência das reuniões para discussão de estratégias da entidade com diretoria, funcionários e associados?
7. Houve alguma mudança significativa nos últimos anos? Como essas mudanças afetam as pessoas e a gestão de RH da entidade?

IV. Competências coletivas através de seus elementos

1. Como é feita a escolha das pessoas para participarem dos projetos?
2. Qual a visão da entidade e, como é divulgada para os colaboradores e associados?
3. São propostos treinamentos para os colaboradores da entidade?
4. São propostos treinamentos para o APL de uva e vinho?
5. Há uma memória do setor/APL ou da entidade, onde há vivências da equipe, base de conhecimentos, valores, princípios diretores comuns ao coletivo (a memória pode ser referências de cooperação, procedimentos, práticas profissionais, cartografias de saberes e de competências)
6. Há pesquisas referentes ao setor em parceria com outros países?

V. Ações de alavancagem do Pensamento Sistêmico

1. Que diretrizes, eventos ou aspectos de comportamento nessa nova organização ajudam-na a prosperar e dar resultado?
2. As pessoas sentem-se livres para tentar experimentos, assumir riscos e avaliar abertamente resultados?
3. Você acredita na união do setor, no trabalho conjunto entre as entidades e associados?
4. Como você enxerga o futuro do setor e como vê o APL nele?

**APÊNDICE B – ESTRUTURAÇÃO DAS RESPOSTAS POR
CATEGORIA**