

Gestão do conhecimento tácito entre voluntariado: estudo de caso do projeto The Street Store BH para moradores de rua

Luciana dos Santos Duarte (Universidade Federal de Minas Gerais) santosduarte.luciana@gmail.com

Resumo:

O presente artigo tem como estudo de caso o projeto social sul-africano The Street Store, que consiste em uma ampla loja de rua na qual roupas e acessórios são ofertados gratuitamente aos moradores de rua. Em Belo Horizonte, foram realizadas oito edições, de 2015 a 2017, contando com centenas de voluntários e doadores cadastrados, dentre eles muitos estudantes de engenharia de produção. Estima-se ter atendido mais de mil moradores de rua, os quais puderam escolher as roupas conforme seu gosto pessoal e sem limite de quantidade. Ao longo dos anos, as principais preocupações da liderança do projeto foram: como possibilitar que mais pessoas possam liderar? Como fazer com que o projeto pertença à sociedade? Sobretudo, como transmitir os conhecimentos de gestão do projeto, muito fundamentados na engenharia de produção e em valores de solidariedade e discrição, para pessoas ainda não sensibilizadas com esses conhecimentos e valores? Inicialmente apresenta-se uma revisão de literatura sobre níveis de imersão, níveis de expertise, e gestão do conhecimento tácito. Em seguida, são apresentados um fluxograma de atividades do projeto e uma breve descrição da dinâmica operacional. No desenvolvimento deste trabalho, os estudos teóricos e do projeto estudo de caso foram compreendidos de modo a definir a forma de capacitação do voluntário, o desenvolvimento de expertise de novato a mestre nas tarefas, e a centralidade da prática para o aprendizado. Ao final, espera-se contribuir para reflexões sobre gestão do conhecimento tácito e de engenharia social.

Palavras chave: Gestão do conhecimento tácito, Engenharia social, Projeto social, The Street Store, Moradores de rua.

Tacit knowledge management among volunteers: case study of The Street Store BH Project for homeless

Abstract

This paper has as a case study the South African social project The Street Store, which consists of a large street store in which clothes and accessories are offered free to the homeless. In Belo Horizonte, eight editions were held, from 2015 to 2017, with hundreds of volunteers and registered donors, among them many students of production engineering. It is estimated that it has attended more than a thousand street dwellers, who could choose the clothes according to their personal taste and without quantity limit. Over the years the main concerns of the project leadership were: How do you enable more people to lead? How to make the Project belong to the society? Above all, how to convey project management knowledge, based on production engineering and values of solidarity and discretion, for people not yet aware of these knowledge and values? Initially we present a literature review on levels of immersion, levels of expertise, and tacit knowledge management. Next, a flow chart of project activities and a description of the operational dynamics are presented. In the development of this work, the theoretical studies and the case study project were understood in order to define the form of training of the volunteer, the development of expertise from novice to master in the tasks, and the centrality of the practice to the

learning. At the end, it is hoped to contribute to reflections on tacit knowledge management and social engineering.

Key-words: Tacit knowledge management, Social engineering, Social design, The Street Store, Homeless.

1. Introdução

A aproximação entre ciência e sociedade é feita por homens. Paradoxalmente, sabe-se que o conhecimento, institucionalizado como ciências (humanas, exatas, médicas, etc.), pertence a alguns poucos homens, quando deveria servir a sociedade. Entende-se que “a ciência, sempre com “c” minúsculo, é o campo da produção, por meio da instituição de muitas disciplinas e do monitoramento de muitos instrumentos, de um amplo acesso a um grande número de entidades com as quais a politeia deve ser construída” (LATOUR, 2014). Neste contexto, busca-se aproximar – poderíamos dizer popularizar? ou ainda desinstitucionalizar? – a ciência para a sociedade. Dentre as ciências que nos interessa recortar (departamentalizar?), isto é, mover um fragmento do Conhecimento com “C” maiúsculo, para a mesa de laboratório que suporta materialmente os estudos, destacamos a Engenharia. E dentre todas as engenharias, minúsculas e desmembradas de seu conceito maior, a lupa metafórica se debruça sobre a Engenharia de Produção, entendida como a mais social e/ou humana.

Se a engenharia deve servir à sociedade, é possível pensar em uma vertente devidamente denominada de “engenharia social” (FREYRE, 2010). Há um pressuposto nesta linha de raciocínio, que emerge da Sociologia para a Engenharia, de que a engenharia deve ser uma ciência de intervenção sim, todavia efetivamente considerando pessoas e suas localidades. Neste sentido, a intervenção – o projeto e sua implementação – devem vir a partir do campo, do social, e não serem impostos para as pessoas, como tem sido, tradicionalmente, verticalmente (FREYRE, 2010).

Uma das manifestações da engenharia é a atividade de projetar. Tal atividade é considerada em si mesma um processo de transformação, cujo objetivo é satisfazer as necessidades de consumidores (SLACK *et al*, 2012). Seu resultado, o projeto, pode destinar-se tanto a produtos (ou serviços) como a sistemas (ou processos). Dentre os seus desdobramentos, há o projeto social, isto é, voltado para satisfazer as necessidades da sociedade. Entretanto, por não estar diretamente associado a uma abordagem de gerar lucro para uma organização, o projeto social não é abordado como uma atividade de finalidade da engenharia, nem mesmo a engenharia dita como social.

Neste contexto, este artigo apresenta um projeto social, o The Street Store BH, que surge no âmbito de um curso de graduação em Engenharia de Produção. Por ter sido demandado pela sociedade, ele tem uma característica extensionista, em que a instituição de ensino superior busca integrar seus conhecimentos às necessidades da sociedade.

O projeto social The Street Store (TSS) surgiu na África do Sul, tendo sua primeira edição realizada em 2014, na Cidade do Cabo. O projeto consiste na montagem de uma grande loja a céu aberto com roupas, sapatos e acessórios, expostos à disposição da população em situação de rua. Estes produtos são recebidos por meio de doações da sociedade civil e são organizados em suportes de papelão no dia do evento. Os voluntários exercem a função de vendedores e o “cliente” é a população de rua, além de pessoas em situação de vulnerabilidade social. O objetivo central do projeto é proporcionar a estas pessoas o poder de escolha e, indiretamente,

fazer com que se sintam inseridas na sociedade. Os moradores de rua escolhem as roupas que querem, de acordo com seu gosto pessoal, e na quantidade que quiserem.

No Brasil, o TSS foi bem disseminado, dado que em menos de quatro anos, já foi realizado em mais de sete estados, e todos os eventos foram organizados por mobilização de voluntários, sem fins lucrativos. Em Belo Horizonte, foram realizadas oito edições, de 2015 a 2017. A primeira edição foi em 2015, organizada por uma turma de graduandos em engenharia de produção, mais a sociedade civil, que a princípio propunha a montagem de um evento mais enxuto. Mas devido a grande repercussão nas principais mídias de Belo Horizonte e o grande volume de doações, foi decidido viabilizar o projeto para uma maior parte da sociedade, criando uma rede de milhares de pessoas envolvidas como voluntários e doadores, e atendendo centenas de moradores de rua (DUARTE & PRADO, 2016).

Ao longo dos anos, as principais preocupações da liderança do projeto foram: como possibilitar que mais pessoas possam liderar? Como fazer com que o projeto pertença à sociedade? Sobretudo, como transmitir os conhecimentos de gestão do projeto, muito fundamentados na engenharia de produção e em valores de solidariedade e discrição, para pessoas ainda não sensibilizadas com esses conhecimentos e valores?

Buscando responder tais perguntas, este artigo tem como objetivo geral propor possibilidades de gerir conhecimentos de engenharia de produção e do projeto The Street Store para e entre a sua rede de voluntariado. Como objetivos específicos, busca: estudar abordagens de gestão do conhecimento tácito; compreender atividades e processos do projeto social estudo de caso; identificar os conhecimentos necessários a serem transmitidos entre a equipe; e delinear ações que possibilitem o aprendizado de gestão do projeto.

2. Metodologia

Esta pesquisa se trata de um estudo de caso de oito edições do projeto social The Street Store BH (TSSBH). Ao longo de três anos, foram coletadas diversas verbalizações e entrevistados vários participantes, tanto com questionários pós-evento nas duas primeiras edições, quanto de forma semi-estruturada solicitando sugestões de melhorias. Além disso, a mídia local e estadual também realizou algumas entrevistas com participantes e liderança. Durante o ano de 2015, foram contabilizadas mais de 100 reportagens, nos principais veículos de comunicação. Ainda que não explicitadas completamente nesta pesquisa, tais verbalizações, entrevistas e reportagens foram consideradas no desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos anteriores. Dado este contexto, como forma de estruturar a proposta metodológica específica deste trabalho, são apresentadas quatro etapas de pesquisa.

Inicialmente, na etapa de base teórica, foram realizados os estudos com base nos periódicos da Capes, em bancos de pesquisa de universidade do governo e livros. Foram consultados majoritariamente trabalhos na área de estudos sociais da tecnologia, dialogando com a engenharia de produção, com foco na literatura sobre conhecimento tácito.

Em seguida, deu-se a pesquisa de base exploratória, que considerou as centenas de reportagens do projeto, bem como documentos específicos de operacionalização do mesmo. Esta pesquisa envolveu compreender cada uma das oito edições do projeto, do ponto de vista da principal liderança do mesmo, das verbalizações com voluntários em edições anteriores, e dos trabalhos acadêmicos já escritos a respeito do projeto. Nesta etapa, o projeto estudo de caso foi descrito principalmente quanto a seus aspectos quantitativos e operacionais, destacando os conhecimentos necessários para envolver a equipe na execução do mesmo.

As informações da base teórica com a etapa exploratória foram correlacionadas de modo a compreender melhor formas realizar a gestão do conhecimento tácito entre os voluntários do projeto. Com base na literatura estudada, a ação dos voluntários é identificada em critérios, como etapas de trabalho e cultura organizacional, e os resultados obtidos são discutidos.

Finalmente, os aspectos conclusivos da pesquisa foram elaborados, destacando os pontos principais, demonstrando a contribuição dos estudos realizados e indicando pesquisas futuras a partir desta, para viabilizar tanto contribuições teóricas quanto práticas na interface da engenharia de produção com a sociedade.

3. Revisão de literatura

Ao longo dos três anos de projeto, foram escritos dois trabalhos de conclusão de curso (MONTEIRO, 2017; PRADO & SILVA, 2015), dois artigos acadêmicos (PRADO, DUARTE & SILVA, 2017; DUARTE & PRADO, 2016), e um resumo para anais de congresso (MONTEIRO, DUARTE & RAJÃO, 2017).

Estes trabalhos fundamentaram o estudo sobre o projeto social com base em conhecimentos da Engenharia de Produção e do Design de Produto. Tais pesquisas trataram a compreensão do projeto quanto aos seguintes tópicos de estudo: gestão de pessoas, gestão de estoque, logística, design de sistemas para equidade social, design para sustentabilidade, gestão de lojas *pop-up* (de curta duração), inovação social e ergonomia cognitiva.

3.1. Conhecimento tácito e explícito

Tradicionalmente, a literatura faz uma distinção entre conhecimento tácito e explícito, sendo o primeiro relativo ao aprendizado pelo vetor da prática, da ação, e o segundo como conhecimento que está em livros, isto é, explicitado a partir da prática (Quadro 01).

Autor(es)	Áreas(s) de estudo do autor	Visão sobre o conhecimento tácito	Ênfase
Michael Polanyi	Epistemologia	Todo conhecimento é tácito ou nele fundamentado	Conhecimento pessoal
Harry Collins	Sociologia	Só existe conhecimento tácito porque existe conhecimento explícito	Aspecto social do conhecimento: imersão interativa na forma de vida dos experts
Hubert Dreyfus e Stuart Dreyfus	Filosofia Existencial e Engenharia Industrial	Não existe conhecimento tácito	Cinco estágios para aquisição de uma expertise na prática
Nonaka e Takeuchi	Administração	Complementar ao conhecimento explícito	Conversão entre os tipos de conhecimentos
Rodrigo Ribeiro	Sociologia e Fenomenologia da Percepção	Todo conhecimento é tácito	Imersão do corpo na prática e qualificação da experiência

Fonte: Adaptado de Vieira (2018)

Quadro 01 – Abordagens acerca do conhecimento tácito e do desenvolvimento de uma expertise

Uma abordagem mais atualizada sobre conhecimento tácito e explícito é a compreensão de que somente existe conhecimento tácito. Por sua vez, o que tem sido entendido como conhecimento explícito é, na verdade, “produtos de conhecimento”. Livros seriam apenas marcas no papel – um meio físico, por meio do qual, alguns leitores podem aprender com os seus autores. Os livros não tem conhecimento dentro deles (RIBEIRO, 2013).

3.2. Gestão do conhecimento tácito

Dentre os estudos sobre conhecimento tácito, destaca-se uma abordagem sociológica do conhecimento que contribui para epistemologia da prática. Nesta linha, a existência de qualquer conhecimento é baseada no conceito wittgensteiniano de “seguir uma regra”. E assim, perceber, ver e fazer as coisas do mesmo modo é o resultado de um acordo social – seja tácito ou verbalizado (RIBEIRO, 2007). Este “acordo social” é realizado entre indivíduos de um mesmo grupo social e logo, constitui uma “forma de vida” (WITTGENSTEIN, 1976).

O fato de o conhecimento pertencer à uma forma de vida cria três implicações. Primeiro, por ser um acordo social, tem a característica de ser socialmente transmitido e modificado. Isso implica que “não pode haver uma regra, linguagem ou descoberta privada” (RIBEIRO, 2007). Segundo, por ser governado por regras socialmente acordadas, o conhecimento de uma forma de vida é datado e situado, ou seja, “muda com as circunstâncias e com o tempo” (RIBEIRO, 2013; VIEIRA, 2018).

Alguns autores (COLLINS, 2010; RIBEIRO, 2013) discutem basicamente sobre três tipos ou formas de conhecimento tácito. Uma linha de reflexão é compreender o conhecimento tácito pelo vetor do nível de tacititude: (1) fraco, que implica em conhecimento tácito relacional, a respeito de coisas que podem ser descritas, mas não são solicitadas; (2) médio, que condiz ao conhecimento tácito somático, isto é, são coisas que o corpo pode fazer, mas não se pode descrever como, tal como equilibrar-se em uma bicicleta; (3) forte, que corresponde ao conhecimento coletivo, que é o entendimento do contexto social para realizar uma ação adequada (COLLINS, 2010). Outra abordagem é a compreensão de que existem três tipos de conhecimento tácito: (1) somático, em que há um engajamento físico com uma atividade; (2) contingencial, o qual está embutido em uma prática de vida e, a princípio, é passível de ser de/codificado; (3) coletivo, que é uma habilidade incorporada, um conjunto de ações polimórficas situadas em uma coletividade, e a propósito tais ações nunca poderiam ser imitadas por uma máquina (RIBEIRO, 2013).

Neste sentido, pode-se pensar que um acúmulo de experiência implica em identificar uma sequência de conhecimento tácito. Então, se há níveis/quantidade de prática, pode-se pensar em tipos de imersão em uma atividade, em níveis de expertise e, finalmente, em como gerir o conhecimento tácito.

3.3. Tipos de imersão

Atestar que um indivíduo possui expertise é o mesmo que declarar que ele possui conhecimento, experiência e a capacidade de agir de uma maneira fluida, correta e segura dentro de um determinado domínio técnico (VIEIRA, 2018). A expertise é entendida como cumulativa, como o efeito de acumular experiência, conhecimento tácito principalmente. O engajamento físico com uma atividade prática é crucial para que se desenvolva a expertise, sendo possível falar em quatro tipos de imersão em uma atividade.

Primeiramente, no auto-estudo, uma pessoa somente lê, se informa, se educa sobre uma determinada atividade. Ninguém a auxilia senão ela mesma. Em seguida, na fase da socialização linguística, acontece da pessoa poder conversar com experts e, assim, compreender a atividade, ainda que sem ter experiência com a mesma. Começa-se a desenvolver o conhecimento tácito coletivo. Em um terceiro nível, ocorre a contiguidade física, que basicamente é estar presente no local e momento de uma atividade, porém ainda sem envolvimento direto com ela. Finalmente, a etapa de imersão física implica na execução de uma ação propriamente. Nota-se,

portanto, que a abordagem dos tipos de imersão é cumulativa e sequencial, em que a presença corporal é o principal vetor de aprendizagem.

3.4. Modelo dos níveis de expertise

Uma abordagem semelhante a dos tipos de imersão (COLLINS, 2010; RIBEIRO, 2013) é o modelo dos níveis de expertise (DREYFUS, 2010), que também implica em um aprendizado cumulativo e também tendo o corpo como vetor central para desenvolver habilidades.

O que são habilidades e como elas são desenvolvidas? Uma resposta possível é procurar entender o que parecem serem estágios nos quais um aluno aprende por meio de instrução, prática, e, finalmente, aprendizado de ofício, para tornar-se um expert em algum domínio específico e na vida cotidiana e sobre o que mais é exigido para alguém se tornar um mestre (DREYFUS, 2010).

Observa-se que o modelo dos níveis de expertise é também chamado de “modelo dos cinco níveis de expertise” ou “modelo dos seis níveis de expertise”. Isso se deve ao fato de que o último nível, o sexto, é o de mestre, e o quinto corresponde ao de expert, sendo ambos muito próximos e, para efeito de aprendizagem, até o expert é suficiente para discussão. Os níveis de expertise são apresentados a seguir, em ordem do mais distanciado até o mais envolvido, isto é, do novato até o mestre (Quadro 02).

Níveis de expertise	Características
Novato	Adquire regras para determinar ações. Os elementos e as regras estão descontextualizados. O resultado de apenas seguir regras é ineficiente para o mundo real.
Iniciante avançado	Começa a saber lidar com situações reais. Os elementos descontextualizados são compreendidos por experiências anteriores.
Competente	Lida com um grande número de elementos reconhecíveis, com significado. A performance é enervante e exaustiva. Do conjunto de fatos, deve-se retirar uma conclusão.
Proficiente	Envolvimento profundo com a tarefa. Julga aspectos salientes e plano de fundo. Apesar de compreender a tarefa intuitivamente, ainda pensa analiticamente acerca do que fazer.
Expert	Entendimento maduro e experiente, sabe o que fazer. Resposta intuitiva imediata. Delibera antes de agir acerca da intuição.
Mestre	Descarta a “perspectiva apropriada” disponível, juntamente com a ação associada aprendida, e deliberadamente escolhe uma nova. Seu estilo cultural é incorporado e passa-se corpo a corpo, e não por meio de uma teoria.

Fonte: Autora (2018), com base em Dreyfus (2010)

Quadro 02 - Níveis de expertise

Em cada estágio de desenvolvimento de habilidades além dos três primeiros, são essenciais o envolvimento e a relevância para a pessoa. Apenas seres humanos emocionais, envolvidos e incorporados, podem se tornar proficientes e experts (DREYFUS, 2010). Assim, a presença física, corporal, é exigida para desenvolver habilidades em vários domínios e mestria da cultura de alguém.

4. Estudo de caso

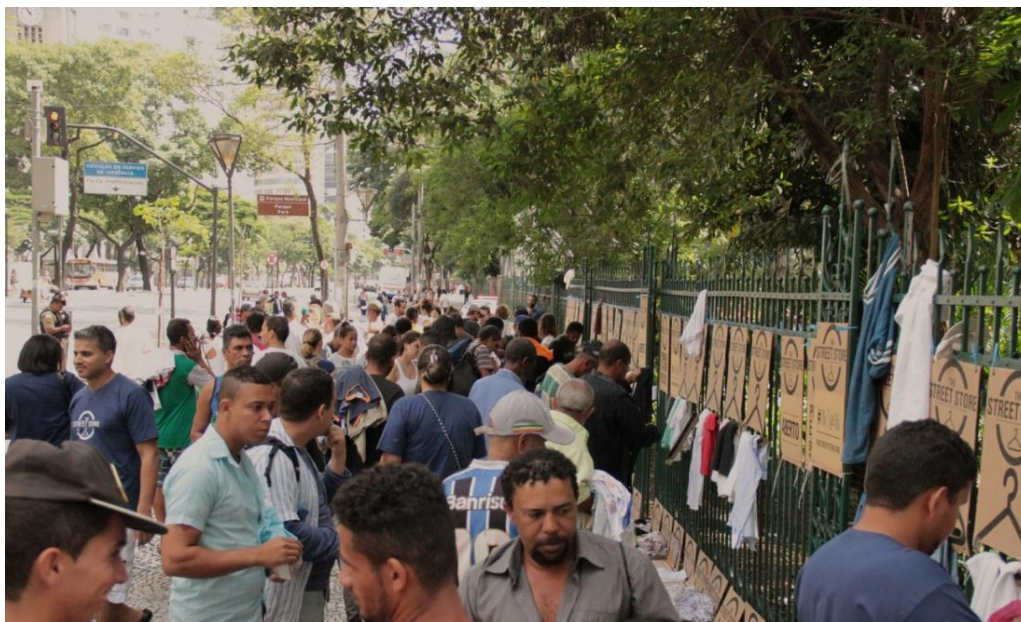
4.1.O projeto The Street Store BH

Já apresentado e definido na introdução deste artigo, o projeto sul-africano The Street Store tem características específicas quanto a estar situado em Belo Horizonte. Inicialmente, o objetivo do projeto era servir como atividade didática para uma turma de estudantes de engenharia de produção, e atender alguns poucos moradores de rua. Entretanto, após ter sido divulgado como um post em um *blog* de moda e ter sido replicado espontaneamente pela principais mídias locais

e estaduais, a liderança do projeto, e autora do *blog*, recebia cerca de 20 a 30 e-mails por dia, de pessoas querendo ser voluntárias ou doadoras. Essa contingência levou ao redimensionamento do projeto, que logo na primeira edição (Figura 01) contou com 140 voluntários, sendo 40 alunos de turmas diversas, e 100 voluntários da sociedade, além de centenas de doadores, todos devidamente cadastrados.

É válido destacar que nesta primeira edição do projeto, em abril de 2015, alguns voluntários receberam um treinamento sobre liderança e empoderamento, o qual se mostrou ineficaz, pois na prática, isto é, nas atividades durante o projeto, as habilidades das pessoas manifestavam-se de forma natural. As pessoas que foram treinadas para serem líderes não necessariamente desempenhavam as habilidades, pois não tinham experiência como tal. Ficou evidenciado, logo nesta edição, que o líder emerge como um sujeito que serve aos demais incondicionalmente.

Assim, nas demais edições do projeto, os voluntários eram comunicados sobre todas as atividades possíveis de serem desempenhadas e que, com exceção das atividades de registro audiovisual (equipe de fotografia e filmagem, que necessita de equipamentos próprios), todos poderiam desempenhar quaisquer atividades com as quais mais se identificassem, livremente.



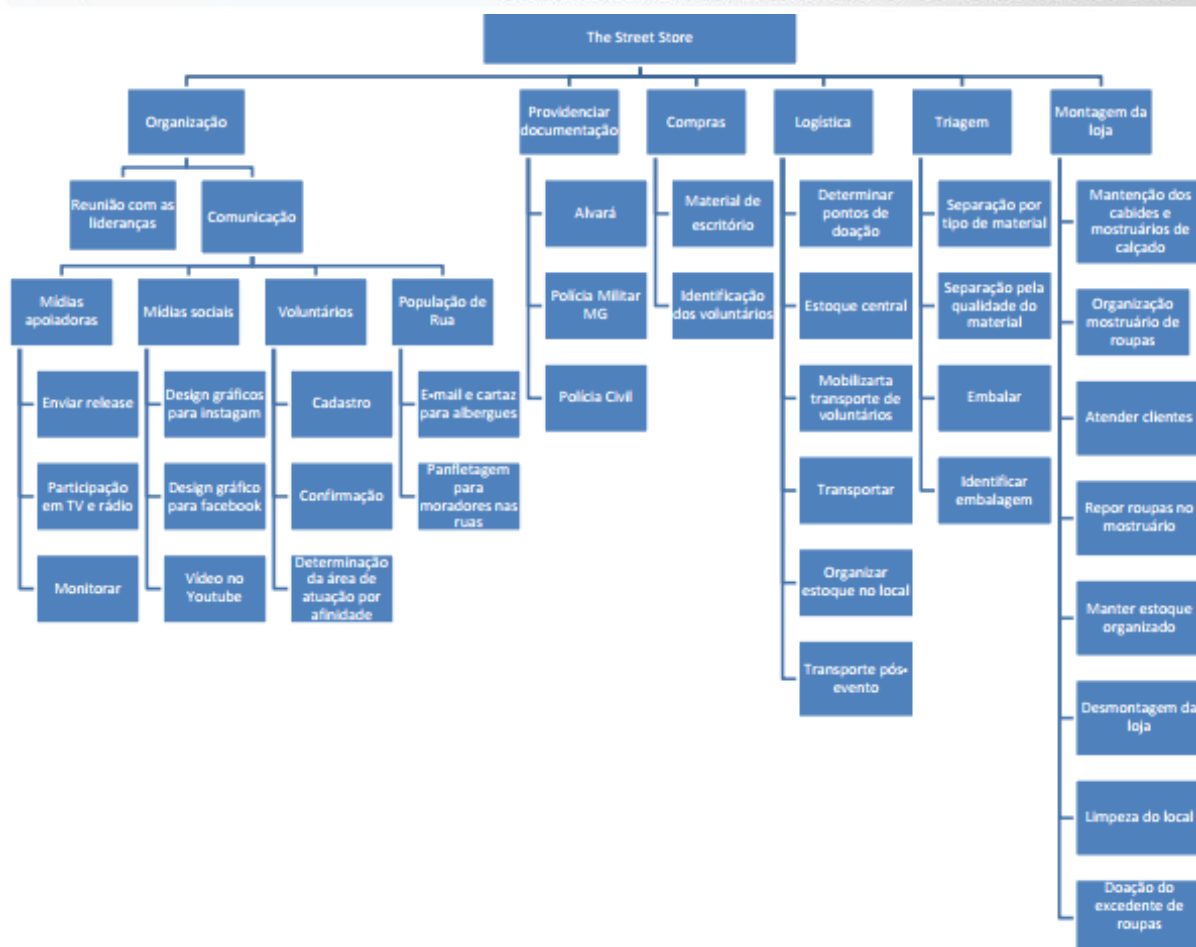
Fonte: Fotografia do projeto (2015)

Figura 01 – Primeira edição do projeto The Street Store BH

Quando as pessoas tem verdadeiramente o poder de escolher as atividades com as quais mais se identificam, a organização dos processos demonstra-se fluída e harmônica. Frequentemente, os voluntários agradecem por terem tido a oportunidade de ajudar.

4.2. Atividades do projeto The Street Store BH

Diversas atividades integram a execução do projeto (Figura 02), como Compras, Logística, Triagem das roupas, Montagem da loja, Comunicação do projeto, etc. A maior parte do fluxograma tem caráter matricial (ROZENFELD *et al*, 2006), isto é, voluntários são polivalentes e desempenham diversas funções, se assim quiserem. Raramente ocorre julgamento sobre as responsabilidades dos voluntários, pelo contrário, se agradece pelo melhor que cada um pode oferecer.



Fonte: Monteiro (2017)

Figura 02 – Fluxograma de atividades do The Street Store BH

Em quase todas as edições, a atividade mais nevrálgica sempre foi providenciar a documentação junto aos órgãos públicos, que são morosos. Outra característica comum a todas as edições é a dinâmica de recebimento das doações, que se concentra faltando uma semana ou poucos dias antes do evento, mesmo sendo comunicado na mídia previamente. O gesto cultural da maioria dos doadores de serem efetivos na última hora é algo que o projeto, que é organizado com cerca de 40 a 60 dias de antecedência, assume como característica da operação.

Para conseguir lidar com literalmente milhares de pessoas, é crucial tratar a todos de forma personalizada, decorando nomes e situações. Não se pode dizer que se trata de gestão de pessoas de forma explícita, mas de habilidade de deixar todos à vontade em serem eles mesmos e serem tratados como a pessoa mais importante. Por exemplo, todos os *e-mails* dos voluntários e doadores são respondidos individualmente e com bom humor, mesmo que a questão colocada por um voluntário seja redundante ou de falta de atenção quanto às informações já comunicadas nas *newsletters*, *e-mails* e reportagens enviados para instrução inicial sobre o projeto. Não se trata de um carisma artificial ou mecânico, mas da única forma possível de tratar as pessoas: com a mais elevada estima e humildade.

Embora quase todos desempenhem as mesmas funções, nem todos organizam o projeto, ou melhor, nem todos lideram as atividades organização, a qual requer conhecimentos e habilidades específicas. Não somente a expertise da execução operacional, ou a criação de uma rede de milhares de pessoas, é relevante, mas o tempo todo essa expertise é “atravessada” (para

usar um termo recorrente entre antropólogos) pela prática de virtudes. Em outras palavras: só faz sentido realizar um projeto social nestes termos se for “sentido com o coração”, dando total valor a cada pessoa.

Finalmente, é colocada a questão central de como permitir que mais pessoas liderem a organização do projeto. Há expertise, há conhecimento tácito que foi desenvolvido e acumulado ao longo de três anos, por três pessoas centrais (sendo que uma treinou as demais). Então, é possível preparar demais voluntários para a organização do evento, desde que eles já demonstrem perfil de liderança. A próxima sessão tenta esboçar algumas possibilidades de engajar esse aprendizado, com base na literatura estudada e sabendo algumas idiossincrasias que se apresentaram na prática do projeto estudo de caso.

5. Resultados e discussão

Para esta discussão de resultados, parte-se da premissa que não é possível ensinar alguém a amar o próximo verdadeiramente, ou ao menos este não pode ser objetivo do projeto (o projeto é uma oportunidade de prática), o que se pode desenvolver é a polidez no trato (COMTE-SPONVILLE, 1999). Então, embora valores e virtudes estejam fortemente associados às atividades do projeto, para facilitar a compreensão dos resultados, serão discutidas apenas tarefas operacionais (e não de mudanças internas de percepções, emoções, predisposições), no sentido de entender como acontece a experiência no projeto social e, finalmente, delinear algumas possibilidades de gestão do conhecimento tácito.

5.1. Tipos de imersão para o projeto The Street Store BH

Inicialmente, potenciais voluntários leram sobre o projeto nas mídias, sensibilizaram-se, inscreveram-se, foram aceitos, passaram a receber *e-mails* e *newsletters* de organização, iniciaram atividades de recebimento de roupas, comunicaram sobre o projeto e, finalmente, participaram do dia do evento, que é o ápice do projeto. De um novato, o voluntário passa a ter experiência com o The Street Store ao participar do mesmo. Essas atividades são compreendidas a seguir, enfatizando como permitir o poder de liderar (Quadro 03).

Auto-estudo	Socialização Linguística	Contiguidade Física	Imersão Física
O novato deve estudar o projeto, ler os <i>e-mails</i> , instruir-se sozinho por meios audiovisuais.	O novato passa a trocar mensagens com a organização do projeto, buscando como ajudar mais. É a capacidade de demonstrar que quer servir mais que os outros, e de fato ser humilde e proativo, que caracteriza um líder do projeto.	O novato passa a comunicar sobre o projeto para pessoas ao redor, também busca e recebe doações de roupas. Ele se envolve em outras atividades, como viabilizar a logística. Ou seja, ele passa a ter envolvimento com mais atividades que antecedem o evento, mas que ainda não expressam como é o evento propriamente.	No dia do evento, o novato com perfil de líder demonstra a capacidade de harmonizar os esforços do time, comunicando se falta determinado produto para repor, preocupa-se em garantir a segurança, trata os moradores de rua com a mais elevada estima. Ele está o tempo todo em movimento e interação com as pessoas e os objetos, desempenhando atividades diversas. É engajado e agradável.

Fonte: autora (2018)

Quadro 03 – Tipos de imersão para capacitação de voluntário líder no The Street Store BH

5.2. Expertise para o projeto The Street Store BH

Para se tornar um expert e líder no projeto The Street Store BH é necessário ser um voluntário ativo e ter participado de algumas edições, demonstrando engajamento e agradecimento em servir ao próximo. É a soma do tempo de experiência, do comprometimento em assumir por vontade própria responsabilidades diversas, e a postura de humildade e sinceridade, que são as características ideais para um líder da organização do projeto. Mais que isso, o expert sabe o nome dos moradores de rua e dos voluntários, e conversa sobre as histórias deles (Quadro 04).

Nível de expertise	Atividades	Perfil
Novato	Sensibiliza-se com o projeto por meio de leituras e vídeos.	Sem experiência com trabalho voluntário.
Iniciante avançado	Sensibiliza-se com o projeto por meio de leituras, vídeos do projeto, e primeiros e-mails dos voluntários. Solicita doações de roupas e acessórios. Comunica o projeto boca-a-boca.	Com alguma experiência com trabalho voluntário.
Competente	Ele sabe como acontece o projeto, mas ainda não utiliza intuição. Ele se sensibiliza com as tarefas e executa-as. Demonstra proatividade e envolve-se emocionalmente.	Foi voluntário em alguma edição do projeto.
Proficiente	Diante de algum problema do evento, ele é capaz de ter iniciativa e correta solução, seja na reposição/distribuição justa de produtos, seja em providenciar segurança, seja por ter engajado um grande número de pessoas para doar. O voluntário proficiente é convidado a assumir funções de organização no próximo evento e passa a acompanhar tais atividades, podendo ser líder de organização – o que não suprime as funções operacionais diversas.	Foi voluntário de mais de duas edições do projeto, indistintas da dimensão.
Expert	É o voluntário líder que organiza a próxima edição do projeto, tem completa sensibilidade, intuição, de como tomar decisões assertivas e em tempo hábil. Conhece bem a personalidade das pessoas e sabe como lidar com imprevistos. Ele lidera a organização e também serve nas funções operacionais. Executa absolutamente todas as funções do projeto.	Foi voluntário em algumas das maiores edições do projeto. Logo, experimentou a complexidade mais vezes.
Mestre	O mestre se propõe criar alternativas de processos, às vezes tendo que se esforçar para adquirir/desenvolver uma habilidade nova. O fator criativo, de se colocar em um território mental inexplorado, sobrepõe-se às decisões intuitivas (do expert), e às habilidades operacionais (proficiente).	Voluntário e líder em todas ou na maioria das edições do projeto.

Fonte: Autora (2018)

Quadro 04 – Expertises para o projeto The Street Store BH

Por se tratar de um projeto social com voluntariado, não existe a abordagem de contratação. Portanto, não é analisado o perfil dos voluntários: todas as pessoas indistintamente são bem-vindas. O projeto é visto como uma oportunidade de desenvolver, ou ao menos de expressar por meio da ação, virtudes como caridade, solidariedade e amor ao próximo. Dado o caráter humanitário, de estimular relações transparentes e verdadeiramente amigáveis, não se pode preterir inicialmente nenhuma pessoa que queira ser voluntário.

As poucas regras explícitas servem para reforçar a atitude de que se deve agir como pessoa física. Diversas pessoas jurídicas e celebridades já auxiliaram o projeto, discretamente. O projeto recebe diversas roupas de marcas como Christian Dior, Prada, Fendi, Gucci, Armani, Ralph Lauren, etc., além de camisetas de times de futebol, que são separados das demais roupas, e doados ao final para as pessoas mais humildes. Então, há uma seleção, ao final do evento, de quais devem ser os moradores de rua contemplados com as melhores roupas. Para eles, as roupas tem apenas o valor de vestuário, e não de moda, mas que igualmente despertam a

sensação de estar bem-vestido, preparando para ações “inusitadas” como receber a família ou procurar um emprego. A propósito, acontece de um morador de rua procurar um terno e sapato social para tentar ser garçom ou segurança (Figura 03), e na edição seguinte do evento contar que obteve o emprego. Situações como essas motivam toda a equipe.



Fonte: fotógrafo do projeto (2017)

Figura 03 – Morador de rua vestindo roupas das doações na sétima edição do The Street Store BH

Outras regras, explicitadas nas quatro *newsletters*, que antecedem o dia do evento e buscam “treinar”, ou melhor, “sensibilizar”, os voluntários, discorrem sobre ser gentil e prestativo ao máximo. Mesmo se houver “roubo” de roupas no estoque, esta situação deve ser entendida como uma oportunidade de doar o que era para eles mesmos.

Essas são algumas situações e regras que acontecem na prática, diante de uma situação que emerge para ser resolvida, e que ao longo dos anos, vai caracterizando quais são os valores e requisitos do projeto social. A prática, a experiência de participar no dia do evento, é fundamental para compreender o projeto. E somente os voluntários que apresentam constância de prática e demonstram agradecimento por poder ajudar o outro, tendo sido proativos e humildes, são convidados para desempenharem funções de liderança da organização do projeto. Isso demanda da própria organização a habilidade de saber identificar dentre as centenas de voluntários quais são os mais engajados. Esse saber sempre será difícil de ser objetivado de forma prática e, finalmente, expressado em palavras, ou melhor dizer, contido como um produto de conhecimento, tal um artigo científico. A melhor maneira de continuar explicando sobre como liderar o projeto seria por meio do próprio corpo em atividade, no dia do evento, livre em escolher o que fazer, como fazer, todavia em harmonia com as pessoas.

6. Considerações finais

Os conhecimentos de engenharia de produção não são uma caixa-preta que somente estudantes e profissionais podem dispor para usar e intervir no mundo. No projeto social estudado, estes conhecimentos eram passados como instruções para voluntários novatos, novatos avançados e competentes. O mais difícil de instruir são os valores e as virtudes associadas às atividades, de sempre tratar o próximo não com mera gentileza ou polidez, mas com verdadeiro amor. Tentar explicar isso é o mesmo que tentar explicar como se equilibrar em uma bicicleta. É o corpo que conhece, não a racionalidade das palavras em uma descrição.

Este artigo buscou esboçar algumas possibilidades de gerir o conhecimento tácito no projeto, mais se empenhando em descrever perfis e níveis de expertises. As abordagens de tipos de

imersão e de níveis de expertise se mostraram vantajosas para refletir sobre como um voluntário ganha experiência e como podem ser identificadas as habilidades de liderança. Sobretudo, o uso de quadros, nas abordagens, permitiu visualizar como o conhecimento tácito se desenvolve.

Os resultados discutidos serviram para explicitar algumas ações que acontecem na prática do projeto e no dia específico do evento. Tais resultados servem para instruir voluntários quanto à gestão do conhecimento tácito. Nenhum produto do conhecimento, no entanto, como este artigo, substitui ou esclarece o que se passa na prática, todo o esforço que é feito para que as pessoas consigam praticar genuinamente virtudes, e o impacto social gerado. Frequentemente, ao final do evento, os voluntários choram emocionados e muito agradecidos, e não é possível dizer o que eles aprenderam, ou reaprenderam, não com a racionalidade de operações, tampouco com os conhecimentos de engenharia de produção, mas com os sentimentos pelas pessoas.

Referências

- COLLINS, H.** *Tacit & Explicit Knowledge*. Chicago, The University of Chicago Press, 2010.
- COMTE-SPONVILLE, A.** *Pequeno tratado das grandes virtudes*. Ed. Martins Fontes, São Paulo, 1999.
- DREYFUS, H.** *A internet: uma crítica filosófica à educação a distância e ao mundo*. Fabrefactum, Belo Horizonte, 2010.
- DUARTE, L. S., PRADO, P.** *O desenvolvimento da primeira edição do The Street Store Belo Horizonte: projeto de loja de roupas beneficente para a população de rua*. 18º Congresso Brasileiro de Ergonomia, Belo Horizonte, 2016.
- FREYRE, G.** *Homens, engenharias e rumos sociais*. É Realizações Editora, São Paulo, 2010.
- LATOUR, B.** *Para distinguir amigos e inimigos no tempo do Antropoceno*. Revista de Antropologia, São Paulo, USP, 2014, v. 57 n° 1, pp 11-31.
- MONTEIRO, F. C. S.** *Processo de desenvolvimento de sistema para inovação social: estudo de caso da 8ª edição do projeto The Street Store Belo Horizonte*. Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Engenharia de Produção da Faculdade Kennedy, Belo Horizonte, 2017.
- MONTEIRO, F. C. S.; DUARTE, L. S.; RAJÃO, R. G. L.** *Processo de desenvolvimento de sistema para inovação social: estudo de caso da 8ª edição do projeto The Street Store Belo Horizonte*. In: Caderno de Anais – Delfos 2017: Multidisciplinaridade em Inovação – Futuro de Mestres e Doutores. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.
- PRADO, P.; DUARTE, L. S.; SILVA, J. S.** *Projeto sistêmico The Street Store BH: o papel da engenharia de produção na gestão de uma pop-up store*. Anais do V Encontro de Engenharia no Entretenimento, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017, pp. 132 – 148.
- PRADO, P.; SILVA, J. S.** *The Street Store BH: o papel da engenharia de produção na gestão de pop-up stores*. Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Engenharia de Produção da Faculdade Kennedy, Belo Horizonte, 2015.
- RIBEIRO, R.** *Levels of immersion, tacit knowledge and expertise*. Phenomenology and the Cognitive Sciences, Volume 12, Issue 12, 2013, pp. 367-397
- RIBEIRO, R.** *Tacit knowledge management*. Phenomenology and the Cognitive Sciences, Volume 12, Issue 2, 2013, pp 337–366.
- RIBEIRO, R.** *Knowledge transfer*. Dissertação de doutorado. Cardiff University, 2007.
- ROZENFELD, H. et al.** *Gestão de desenvolvimento de produtos – uma referência para a melhoria do processo*. São Paulo, Saraiva, 2006.
- SLACK, N. et al.** *Administração da produção*. Atlas, São Paulo, 2012.
- VIEIRA, D. A. S.** *Qualificação da experiência por níveis de similaridade: o caso da mina de níquel*. Dissertação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.
- WITTGENSTEIN, L.** *Philosophical investigations*. Oxford, Blackwell, 1976.