

Área temática: Empreendedorismo

Transferência e Compartilhamento do Conhecimento no Contexto dos Empreendimentos Sociais.

AUTORAS

EDILEUSA GODÓI-DE-SOUSA

Universidade Federal de Uberlândia
edileusagodoi@uol.com.br

LINA EIKO NAKATA

Universidade de São Paulo
linankt@yahoo.com

Resumo

As organizações têm reconhecido a importância do ato de lidar com o conhecimento como meio crítico para a concretização de objetivos. Com ênfase no desenvolvimento da aprendizagem organizacional em Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), este estudo buscou investigar se e como ocorre a transferência e compartilhamento do conhecimento socialmente produzido nos EES no Brasil. A pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira um *survey* junto à amostra de 378 empreendimentos, verificando a continuidade e as principais características dos EES, e a segunda numa amostra de 32 empreendimentos analisando se o conhecimento produzido é transferido e compartilhado. Foi utilizado como base para análise o estudo realizado por Schlemm e Souza (2012) sobre aplicações do conhecimento em redes de organizações. Os resultados apontaram muitos desafios a serem enfrentados, e os EES pesquisados apresentaram algumas características em comum: o vínculo dos seus componentes a eles é espontâneo; o trabalho que realizam, isoladamente, é significativo; as prescrições são mínimas e se restringem a um estatuto baseado na legislação e, ao que tudo indica, as normas de funcionamento apenas obedecem a uma exigência legal e não são compartilhadas pelo conjunto dos associados, por isto não têm garantido o comprometimento deles para com o empreendimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Compartilhamento do Conhecimento. Empreendimentos Sociais.

Abstract

The organizations have been recognizing the importance of dealing with knowledge as a critical mean to reach the objectives. With emphasis on the organizational learning development in Solidarity Economy Enterprises (SEE), this study intended to investigate if and how the socially produced knowledge transfer and share occur in the Brazilian SEE. The research was conducted in two phases: the first a survey with a sample of 378 enterprises, verifying the continuity and the SEE main characteristics, and the second in a sample of 32 enterprises analyzing if the produced knowledge is transferred and shared. As a reference, we used the study conducted by Schlemm and Souza (2012) on knowledge application in organizational networks. The results pointed many challenges to be faced, and the SEE surveyed presented some characteristics in common: the attachment of its components to them is spontaneous; the work that they do, isolatedly, is significant; the prescriptions are minimum and are limited to a statute based on the legislation and, as all indicates, the working

rules only obey to a legal requirement and are not shared by the associates' group, and because of this they do not guarantee their commitment to the enterprise.

Keywords: Knowledge Management. Knowledge Share. Social Enterprises.

1 Introdução

Um dos consensos entre alguns autores que discutem os arranjos intraorganizacionais (ELSBACH, 2005; FIOL, 2005; OPHIR; ARGOTE, 2005; WARGLIEN, 2005) é reconhecer a importância do ato de transferir e compartilhar conhecimento como recurso fundamental na concretização dos objetivos individuais e organizacionais. De modo geral, a gestão do conhecimento, em seus diversos níveis e aplicações, tem sido considerada, tanto na prática quanto na teoria, um mecanismo de compartilhamento entre as pessoas, capaz de potencializar a transferência de informação entre organizações e indivíduos e de contribuir para a geração de produtos e processos inovadores no contexto das redes colaborativas de aprendizagem.

Particularmente, este trabalho teve interesse na epistemologia subjacente à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional em Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), com vistas à promoção do bem estar social.

A tipologia que abrange estes empreendimentos pode ser muito ampla e diversa, seja em virtude da imprecisão conceitual, seja em função da criatividade inovadora dos empreendedores. Pode-se encontrar nesse leque, desde as empresas autogestionárias até os grupos informais de pessoas precariamente associadas, num esforço comum para gerar renda e sobreviver às condições adversas da miséria e da exclusão. Nesse âmbito, despontam tanto organizações formais, as cooperativas e as associações dedicadas aos assim chamados *negócios inclusivos* (GODÓI-DE-SOUSA, 2010).

Dentre tais tipos de iniciativas, foi feito um recorte com enfoque num desses conjuntos: as *associações*, e entre essas aquelas voltadas para a produção e venda de bens e serviços de forma coletiva e solidária.

A escolha foi por estas associações comporem um campo privilegiado. Esse campo diz respeito à geração de dinamismo e de inovação nas formas de organização do trabalho. Diz respeito ao papel que podem ter no aumento do emprego e da renda e na elevação do nível de qualidade de vida das comunidades por meio de processos de interação, aprendizado e inovação (ALBAGLI; MACIEL, 2002; QUINTÃO, 2004; OLIVEIRA, 2005). E também, por terem uma constituição formal, que permite sua identificação em bancos de dados. Nos 21.859 EES (Empreendimentos Econômicos Solidários) mapeados até 2007 no Brasil, pela SENAES/MTE (Secretaria Nacional de Economia Solidária), elas representam 51% das organizações, indicando tendência de crescimento, quando comparadas a outras formas de empreendimentos participantes desse levantamento.

Portanto, o objetivo deste estudo foi analisar se e como os EES no Brasil transferem e compartilham o conhecimento socialmente produzido; especificamente, preocupou-se em estabelecer uma relação entre a geração de conhecimento e os modos de aplicações desse conhecimento na gestão desses empreendimentos.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

As organizações têm buscado, cada vez mais, novas soluções de gestão de produtos, serviços e tecnologia. Isto ocorre porque elas estão inseridas em ambientes de elevada volatilidade, nos

quais buscam competitividade para lidar com as imprevisões e manter sua perpetuidade. Estes ambientes exigem gerenciar a inovação e, por decorrência, a produção, transferência e compartilhamento do conhecimento (NAKATA, 2009).

As pessoas, por seu lado, segundo Nakata (op cit.), percebem a importância do conhecimento como fator alavancador do seu desenvolvimento e da sua realização pessoal e profissional. Ambas as partes – organizações e pessoas – podem ter como objetivo comum buscar a aprendizagem como referência para as relações que estabelecem no campo do trabalho. Nesse sentido, é importante que se discuta a necessidade de as organizações deixarem de ser baseadas no comando e controle, buscando práticas que facilitem a gestão do conhecimento e a aprendizagem (DRUCKER, 1999).

Para Nonaka, Toyama e Byosière (2001), a gestão do conhecimento trata daquilo que é justificado como crença verdadeira, sendo mais importante o modo como o conhecimento é suportado do que a comprovação racional da sua veracidade. Eles afirmam, ainda, que o conhecimento é específico e relacionado a um contexto, pois apresenta-se dinâmico nas interações entre os indivíduos, no meio e entre as organizações. Contudo, mesmo que a organização seja baseada no conhecimento, em pouco tempo ela estará obsoleta caso não tenha a capacidade de aprender a inovar.

Na teoria organizacional, são destacados no Quadro 1 alguns dos principais autores que produziram definições sobre o conceito de conhecimento:

Quadro 1 - Principais autores que abordaram o conceito de conhecimento

Autores	Conceito de conhecimento
Stewart (1998)	Conhecimento é um ativo intangível, que representa o capital intelectual da organização.
Davenport e Prusak (1998)	Conhecimento proporciona uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações; é aplicado na mente dos conhecedores.
Drucker (1998)	Conhecimento deve ser organizado e alocado onde é mais necessário e crítico; conhecimento é um ativo dinâmico.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000)	Conhecimento é crença verdadeira e justificada, é explícito e tácito, e sua eficácia e criação depende de contexto capacitante; é mutável.
Nonaka (2001)	Conhecimento sempre se origina na pessoa; a conversão do conhecimento individual em recurso disponível é a atividade-chave da empresa que cria conhecimento.
Probst, Raub e Romhardt (2002)	Conhecimento é integrado, sendo individual e coletivo ao mesmo tempo, pois as pessoas constroem-no juntas e adquirem novo conhecimento do próprio grupo.

Fonte: Nakata (2009).

Davenport e Prusak (1998) ainda esclarecem que o conhecimento movimenta-se pelas organizações, pois ele é comercializado, descoberto, gerado e aplicado aos processos de trabalho. De acordo com os autores, o conhecimento organizacional é dinâmico, movido por uma variedade de forças e inserido no mercado do conhecimento, onde é intercambiado a todo o momento. Os mesmos autores afirmam que ele não apenas está contido em documentos ou repositórios da organização, mas também nas suas práticas, processos e normas.

Por sua vez, Nonaka (2001), um dos maiores disseminadores do assunto, afirma que a maioria das organizações não compreende adequadamente o que seja conhecimento e o modo como poderia explorá-lo. Gerar e gerir conhecimento pressupõe, então, processos de aprendizagem, pois dessa forma promove-se integradamente o desenvolvimento individual, coletivo e organizacional. Por este motivo, a gestão do conhecimento tornou-se um dos temas mais discutidos por pesquisadores, consultores e a imprensa especializada, desde a década de 1990.

Existe, então, por parte das organizações, a necessidade de criarem, manterem e estimularem ambientes sociais condizentes com esta nova variável.

Argyris (2000) complementa que apesar de as organizações dependerem cada vez mais do conhecimento para obterem sucesso, a maioria das pessoas não sabe aprender. Segundo ele, as organizações compreendem mal do que seja aprendizado e de como promovê-lo no seu ambiente.

Para Antonello (2005), aprendizagem é um conceito dinâmico, que engloba mudança contínua e que integra os níveis individual, grupal e organizacional. De acordo com a autora, a aprendizagem organizacional, em seu mais básico nível, recorre à busca de compreensão, experiências, técnicas e práticas que são novas para a organização. O sucesso depende da maneira pela qual a organização verá as coisas de formas diferentes, adquirirá novos *insights* e adotará novos padrões de comportamento. “A aprendizagem surge da tensão entre o novo e o velho conhecimento, e também da transformação do conhecimento presente na memória de um indivíduo” (ANTONELLO, 2005, p. 23). Ainda, conforme essa autora, a aprendizagem organizacional deve facilitar o processo de qualidade criativo para gerar valor à organização, criar inovação ao mercado, e alcançar sustentabilidade.

Colocado sob esta ótica, as *organizações criadoras de conhecimento* seriam, então, aquelas que criam novos conhecimentos sistematicamente, disseminam-nos pela organização e rapidamente os incorporam a novas tecnologias e produtos (TERRA, 2000).

Isso seria facilitado, utilizando-se do conhecimento socialmente produzido, ou seja, aquele que ocorre a partir de uma espiral de conhecimento, baseada no comprometimento pessoal e em diversas conversões entre o conhecimento implícito e o explícito; envolvendo o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente. Esse modelo é composto por quatro modos de processos na conversão de conhecimentos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997):

1. *Socialização* (de conhecimento tácito em conhecimento tácito): troca de conhecimentos que leva à criação de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas;
2. *Externalização* (de conhecimento tácito em conhecimento explícito): articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, normalmente provocado pelo diálogo, pela reflexão e pela combinação de métodos de indução e dedução;
3. *Combinação* (de conhecimento explícito em conhecimento explícito): sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, que envolve a produção de novos conhecimentos ou de novos significados a partir da reconfiguração de informações existentes, e
4. *Internalização* (de conhecimento explícito em conhecimento tácito): incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, ou o *aprender fazendo*.

Nesta linha de pensamento, há que existir uma aproximação entre os conceitos de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Esta última, estrutura aquilo que fora aprendido pela organização, de maneira que possa ser disponibilizado a outros membros e gerar as competências essenciais e/ou a denominada dinâmica de aprendizagem.

Para esse propósito, é preciso criar nas organizações uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento, que estimule a fome de aprender, num ambiente no qual haja oportunidades de aprender continuamente. Mesmo que esses processos sejam de difícil quantificação, isso está vinculado a um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, dando

ênfase à maneira de como as pessoas tratam umas às outras, estimulando a criatividade e a jovialidade (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Em função disso e dentro do suporte teórico utilizado para a abordagem da gestão do conhecimento e aprendizagem, este trabalho foi orientado pelo conceito de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000). Considera-se que o conhecimento é uma crença justificada pelas próprias pessoas, é explícito e tácito ao mesmo tempo, e que vai depender daquilo que os autores chamam de *ba* – o contexto capacitante que promoverá a criação de conhecimento de diversas maneiras. O *ba* é uma palavra japonesa, proposta pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e grosseiramente traduzida por *lugar*, representada por um ideograma que está relacionado a local de trabalho. Nonaka e Konno (1998) afirmam que o conhecimento da organização está inserido e é dependente do *ba*, pois é no espaço compartilhado onde ocorre a criação, transferência e compartilhamento de conhecimento.

2.2 Transferência e Compartilhamento do Conhecimento no Contexto dos Empreendimentos Sociais

O contexto ambiental dos empreendimentos sociais, em especial daqueles que geram trabalho e renda, é caracterizado pelas incertezas em meio a um conjunto de transformações inter-relacionadas, tais como: a apologia do autoemprego e a busca por inovações contínuas e por novas oportunidades de participação social e econômica (ALBAGLI; MACIEL, 2002; QUINTÃO, 2004). Tudo isso leva ao aumento da demanda por diversas fontes de conhecimentos.

Nesse ambiente, portanto, é crescente a importância da transferência e compartilhamento do conhecimento, tanto de fontes internas quanto externas, particularmente, das fontes provenientes de processos de parceria em redes de organizações. Com base na revisão de literatura e, considerando-se as aplicações do conhecimento, Schlemm e Souza (2012) propõem um modelo para fins de operacionalização de pesquisas sobre redes de inovação com fins sociais. Para este estudo adaptou-se esse modelo, com foco para o compartilhamento do conhecimento na gestão de empreendimentos sociais e seus aspectos facilitadores, conforme mostra o Quadro 2:

Quadro 2 - Compartilhamento do conhecimento na gestão de empreendimentos sociais

	COMPARTILHAMENTO	ASPECTOS FACILITADORES
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	Identificação de oportunidades e geração e compartilhamento de novas ideias	Aprendizagem intra e/ou interorganizacional
	Transferência e compartilhamento do conhecimento	Formação de Grupos Interorganizacionais, Identificação de Competências
	Coordenação de atividades e divisão de tarefas	Divisão e gestão de tarefas; coordenação dos fluxos de trabalho
	Coordenação do fluxo de informação/recursos internos e externos	Comunicação; sistemas de informação; acesso a fontes internas e externas de recursos tangíveis e intangíveis

Fonte: adaptado de Schlemm e Souza (2012).

A partir desses parâmetros, alguns aspectos de gestão do conhecimento em empreendimentos sociais podem ser estudados, tais como:

- inovação com relação à configuração de suas atividades operacionais de gestão do conhecimento;
- transferência e compartilhamento do conhecimento;

- níveis de controle sobre a realização das atividades operacionais e divisão de tarefas, e
- grau de centralização em relação ao fluxo de informação.

Neste artigo, tais parâmetros serviram como base para realização de pesquisa exploratória em empreendimentos sociais no Brasil, com foco nas associações, e entre essas aquelas voltadas para a produção e venda de bens e serviços de forma coletiva e solidária. A escolha desse segmento baseou-se, principalmente, na adequação aos temas gerais da pesquisa, tendo como base a estrutura organizacional e o modelo inovador de gestão social apresentado por esses empreendimentos.

3 Metodologia

3.1 Características do Estudo

Em relação à sua natureza, este estudo classifica-se como pesquisa aplicada, pois, além de envolver verdades e interesses localizados, objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática (SILVA; MENEZES, 2000). Trata-se, ainda, de uma pesquisa organizacional de caráter exploratório e descritivo, pois visa estruturar informações atualmente difusas e dispersas acerca do conhecimento socialmente produzido por meio da interação dos atores dos empreendimentos sociais pesquisados e sua transferência e compartilhamento, com intuito de subsidiar possíveis intervenções e a elaboração de estudos mais aprofundados no campo da gestão desses empreendimentos no Brasil.

Foram realizados estudos que agregaram-se à análise de dados secundários disponibilizados pela SENAES/MTE, em *sites*, reportagens, e primários por meio de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores dos 32 empreendimentos, para permitir identificar as principais características do processo de geração de conhecimentos nesses empreendimentos sociais. De acordo com Richardson (1999), a pesquisa qualitativa possibilita descrever a complexidade de determinado fenômeno, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

3.2 Trajetória da Pesquisa: Sujeitos, Coleta e Análise dos Dados

A pesquisa empírica foi estruturada em duas fases que se inter-relacionaram: na primeira, o grupo amostral compôs-se de 378 empreendimentos sociais. Tais empreendimentos foram selecionados a partir do mapeamento de EES, realizado pela SENAES/MTE em parceria com o FBES (Fórum Brasileiro de Economia Solidária), com os dados publicados em 2007. A amostra foi objeto de um *survey* para identificar as associações produtivas e cujos dirigentes mostraram disposição em participar da pesquisa.

Na segunda etapa, o *corpus* de pesquisa (BAUER; GASKELL, 2002) foi composto por entrevistas com os principais gestores de 32 desses empreendimentos, quando analisaram-se o conhecimento socialmente produzido, a transferência e o compartilhamento com os outros associados.

No Quadro 3, a seguir, estão identificados os empreendimentos que fizeram parte da segunda fase da pesquisa. Os nomes dos empreendimentos pesquisados foram substituídos por números para que as identidades dos mesmos sejam preservadas.

Quadro 3 – Empreendimentos que participaram da segunda fase da pesquisa

REGIÃO	ASSOCIAÇÃO	UF	MUNIC.	ÁREA	ANO	Nº ASSOC.	PROD./SERV.
Sul 8 Associações	Associação 1	RS	Jaboticaba	Urbana	1990	120	Saúde
	Associação 2	RS	Canguçu	Rural	1988	700 famílias	Agricultura familiar
	Associação 3	RS	Dois Irmãos	Urbana	1994	21	Reciclagem
	Associação 4	RS	XV de Nov.	Urbana	1991	23	Artesanato
	Associação 5	PR	Foz do Iguaçu	Urbana	1999	200	Educação Especial
	Associação 6	PR	Francisco Beltrão	Urbana/Rural	1995	123	Coleta e Reciclagem
	Associação 7	SC	São Franc. do Sul	Urbana/Rural	1998	21 famílias	Maricultura
	Associação 8	SC	Jaraguá do Sul	Urbana/Rural	1999	23	Artesanato Agricultura
Sudeste 8 Associações	Associação 9	RJ	Maré	Urbana	1996	32	Artesanato
	Associação 10	SP	Esp. Santo do Turvo	Urbana	1991	30	Bonecas Brinquedos
	Associação 11	SP	Barra do Turvo	Urbana/Rural	1996	102 famílias	Agricultura familiar
	Associação 12	ES	Ponto Belo	Urbana/Rural	1997	120	Agricultura familiar
	Associação 13	ES	Venda Nova do Imigrante	Urbana/Rural	1979	123	Artesanato
	Associação 14	RJ	Bom Jesus Itabapoana	Urbana/Rural	1986	50	Artesanato
	Associação 15	MG	Pirapora	Urbana	1996	62	Artesanato Horticultura
	Associação 16	MG	Carmo do Paranaíba	Urbana	1980	53	Artesanato
Norte 4 Associações	Associação 17	AM	Alto Rio Negro	Rural	1992	17 comun. indígena	Artesanato
	Associação 18	AM	Manaus	Urbana/Rural	1984	56	Artesanato
	Associação 19	AM	Lábrea	Urbana/Rural	1997	460	Agricultura e extrativismo
	Associação 20	AP	Macapá	Urbana/Rural	1989	130	Artesanato
Nordeste 12 Associações	Associação 21	BA	Tucano	Urbana/Rural	1999	16	Caprinos Ovinos
	Associação 22	BA	Guanambi	Rural	1990	160	Agricultura e pecuária
	Associação 23	BA	Feira de Santana	Urbana/Rural	1997	25	Artesanato
	Associação 24	BA	Valente	Urbana/Rural	1980	750	Capacitação agricultores
	Associação 25	BA	Caetité	Urbana/Rural	1985	1200	Agricultura familiar
	Associação 26	BA	Caetité	Rural	1999	180	Agricultura
	Associação 27	BA	Tucano	Urbana	1998	68	Artesanato
	Associação 28	PE	Gravatá	Urbana	1962	290	Artesanato
	Associação 29	PE	Camutanga	Urbana/Rural	1999	167	Agricultura e pecuária
	Associação 30	PE	Fernando de Noronha	Urbana	1991	18	Artesanato
	Associação 31	PI	Simões Piauí	Urbana	1999	28	Apicultura
	Associação 32	MA	Santa Luzia do Paruá	Rural	1998	28	Apicultura

Fonte: elaborado pelos autores.

Para identificar as principais características dos EES pesquisados e o processo de geração do conhecimento e sua aplicação na gestão desses empreendimentos, foram utilizados como base para análise o estudo realizado por Schlemm e Souza (2012).

Procurou-se identificar fatores, recursos, ações e intervenções que possam contribuir para a geração do conhecimento no contexto dos empreendimentos sociais, especialmente no que concerne ao processo de compartilhamento do conhecimento, tomando-se como referência os conceitos de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional explicitados no tópico precedente. Com base nesse referencial teórico e nas opiniões e percepções dos respondentes, buscaram-se respostas para as seguintes questões:

1. Como ocorre o processo de aprendizagem intra e/ou interorganizacional?
2. Como a gestão do conhecimento tem promovido a inovação com relação à configuração de suas atividades operacionais nesses empreendimentos sociais?
3. Como ocorre a coordenação do fluxo de informação nesses empreendimentos?
4. Quais os atuais desafios para a transferência e compartilhamento do conhecimento nesses empreendimentos sociais? Como eles vêm sendo superados?

Para a análise e interpretação dos dados, optou-se pelo método da triangulação com o objetivo de minimizar os ruídos intrínsecos a cada fonte e retificar ou ratificar essas informações (TRIVIÑOS, 1992). A análise dos dados coligidos está ancorada pelo referencial teórico utilizado.

3.3 Perfil dos EES: Objeto de Estudo

O contexto dos EES pesquisados evidenciou uma diversidade de formas, origens e inquietações. Entretanto, é possível perceber nessas iniciativas associativas algumas semelhanças. Trata-se, em geral, de experiências vinculadas a um quadro territorial específico (um bairro, uma cidade, uma região) que tentam, por intermédio de suas práticas, enfrentar as problemáticas locais.

Das 32 associações pesquisadas, mais da metade (23) foram criadas nos anos de 1990. A maior parte originou-se das iniciativas de desenvolvimento comunitário da Igreja e dos Movimentos Sociais, outras da motivação e necessidade de um grupo de pessoas da própria comunidade ou, ainda, do incentivo e apoio do Estado.

Juntas, as 32 iniciativas estudadas beneficiam diretamente mais de 8.000 pessoas. A maior parte está concentrada na região Nordeste, seguida pelas regiões Sul e Sudeste e, em menor número, na região Norte. Quase metade desses empreendimentos tem atuação tanto na área urbana como na área rural; as atividades mais frequentes são a agropecuária, o extrativismo, a pesca, o artesanato, a coleta e reciclagem e, em menor escala, os serviços em saúde e educação.

Os produtos e serviços são destinados predominantemente aos espaços locais, com uma minoria realizando transações com o mercado nacional e/ou outros países. Os principais espaços de comercialização são feiras, lojas e indústrias. Intermediários e a *internet* também são citados.

Tais empreendimentos são orientados, basicamente, pela necessidade de gerar renda em função do atendimento imediato das necessidades básicas dos envolvidos, que são pessoas e comunidades inseridas nos estratos socioeconômicos mais baixos da estrutura social brasileira.

4 Análise dos Dados

4.1 O Processo de Aprendizagem Intra e/ou Interorganizacional

Para o processo de aprendizagem intraorganizacional os entrevistados ressaltaram a importância da participação dos associados nas decisões destes empreendimentos que ocorrem, principalmente, no plano de trabalho definido em assembleia geral, ou em reunião do coletivo de associados e na escolha da direção das associações. Isso possibilita que os participantes tomem consciência de necessidades que, de outra forma, não teriam visibilidade. No entanto, os entrevistados reclamaram que menos da metade dos associados frequentam as reuniões. Eles reconheceram que falta, nesses associados, consciência sobre a prática do associativismo: "Trabalhar em associação sinceramente é muito difícil, cada um tem uma cabeça, são muitos para dar palpites e poucos para ajudar. São muitas críticas, mas ninguém ajuda." (ENTREVISTADO 10 - SP).

Com isto, a maior parte (19) dos entrevistados apontaram a necessidade de ações complementares do próprio governo no sentido de capacitar, de conscientizar e de melhorar o nível de consciência sobre o conceito e as práticas de associativismo nessas organizações, conforme pode ser identificado no trecho de depoimento transcrito a seguir:

[...] os órgãos do Estado que coordenam isso [...] precisam trabalhar ações que fortaleçam o conceito de produção, o conceito de comercialização, e anterior a essas coisas o conceito de associativismo, porque eles não sabem verdadeiramente o que seja o associativismo. (ENTREVISTADO 27 - BA).

Valadão Júnior (2003) sugere que este tipo de organização deve, ao mesmo tempo, preocupar-se com a qualidade de seus produtos e serviços, e com as relações custo-eficiência-efetividade, como também, com a formação dos seus integrantes, para assim produzir transformações contínuas a partir de seus sistemas de aprendizagem. Além disso, falta uma cultura organizacional que priorize o desenvolvimento, um ambiente no qual haja oportunidades de aprender continuamente, onde o senso de conhecimento seja predominante e se incentive a criatividade e a jovialidade (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Todavia, somente em três dos 32 empreendimentos pesquisados parece existir a busca de capacitação de outras pessoas, além da própria diretoria. Essa capacitação se limita a cursos e palestras direcionados para as necessidades imediatas da organização, não vislumbrando, ainda, uma preparação de longo prazo, como se pode constatar:

Além das reuniões que a gente faz, palestras, participa de seminários [...] para que venha despertar a curiosidade das pessoas, para se organizar melhor, né. (ENTREVISTADO 19 - AM).

Já tivemos vários cursos lá na comunidade, cursos assim de profissionalização [...] conhecimento, capacitação, entendeu. (ENTREVISTADO 22 - BA).

O grande desafio é sempre a capacitação sem dúvida [...] a gente não tem alguma coisa especificamente voltada à formação de, sei lá, de agentes para gestão [...] acredito que poderia ser importante ter um processo até mais específico. (ENTREVISTADO 11 - SP).

Portanto, a capacitação está sob a responsabilidade de cada associado e isto acaba gerando aprendizagem individualizada, ou seja, a dinâmica de aprendizagem está fragmentada. Não se verifica uma dinâmica de aprendizagem organizacional, o sistema cognitivo é funcional, as relações primárias restringem-se aos momentos de confraternização e, por fim, a organização não é recíproca em relação à sua comunidade, tais evidências vão ao encontro do que alertava Kim (1993).

Para Laville (2006), a ação voluntária de associar-se a estas iniciativas deve se enraizar na referência de um laço social democrático, onde as ações de cada associado não podem ser desligadas do laço social que as motivaram. Nesse sentido, para França Filho e Laville (2004), a eficácia dessas iniciativas se desenrola numa relação de interdependência, que envolvem diferentes lógicas de ações e mobilizam diversas formas de legitimidade.

Assim, a capacidade de desenvolvimento dos empreendimentos sociais depende, cada vez mais, das suas relações intra e/ou interorganizacional, a partir das quais pode-se estabelecer uma dinâmica real de aprendizagem. Essa aprendizagem, por ser um conceito complexo e dinâmico, engloba mudança contínua e que devem integrar os níveis individual, grupal e organizacional. No contexto organizacional, em seu mais básico nível, recorre à busca de compreensão, experiências, técnicas e práticas que são novas para a organização (ANTONELLO, 2005).

Muito embora a maior parte dos empreendimentos pesquisados ainda não tenha buscado uma articulação interorganizacional, quase metade dessas iniciativas tem procurado realizar parcerias com outras instituições, para cobrir a deficiência que a aprendizagem individual gera na aprendizagem organizacional: "[...] a gente procurou parceiros, um instituto do governo, tem uma ONG que está trabalhando com a educação né, a gente já os convidou para serem parceiros, oferecendo curso de preparação para esse pessoal [...]" (ENTREVISTADO 19 - AM).

Os entrevistados dos empreendimentos que têm buscado essa interação deixaram transparecer que a liderança na organização é exercida com base na aprendizagem coletiva. Assim, as discussões, a criatividade e a experiência de cada um são essenciais para desenvolver o trabalho.

4.2 Gestão do Conhecimento e Inovação na Configuração das Atividades Operacionais nos Empreendimentos Sociais

Detectou-se que existe ainda um amplo caminho a ser percorrido para se privilegiar uma dinâmica de aprendizagem nos empreendimentos sociais pesquisados, com a construção de conhecimentos a partir da socialização de vivências coletivas. Foi verificado que, em mais da metade desses empreendimentos, isso não vem acontecendo. Alguns exemplos foram relatados pelos entrevistados, como a falta de discussão conjunta e as ações individualizadas de aprendizagem. Não se verifica busca constante por inovação; a capacitação está voltada para a aprendizagem técnica, para o treinamento individualizado; os objetivos organizacionais são declarados, mas não são compartilhados por todos os associados; a estrutura organizacional utilizada na maior parte dos empreendimentos pesquisados não favorece a comunicação entre membros da organização e, desta maneira, as relações não são de ordem primária, são impessoais.

Para Nonaka (2001) há controvérsias sobre como administrar o conhecimento, pois geralmente as organizações não compreendem adequadamente o que seja conhecimento e o modo como poderia explorá-lo. Além disso, o conhecimento depende de práticas - formais ou informais - adequadas para que seja bem aproveitado (NAKATA, 2009).

O coletivo no âmbito desses empreendimentos articula-se com as diferentes percepções e valores que configuram o cotidiano de cada um dos associados. Isso pode implicar que atitudes, como o *compartilhar* responsabilidades e atribuições, que requer das pessoas doses de confiança e comprometimento - características que conformam a prática do associativismo - não estejam tão presentes em todas as diferentes pessoas envolvidas. Talvez pelo fato, ainda, de uma falta de entendimento por parte dos associados do que seja realmente a prática do associativismo: "[...] falta muito o espírito associativista mesmo, de um ajudar o outro, de um crescer com o outro." (ENTREVISTADO 30 - PE).

Portanto, as relações primárias entre os membros desses empreendimentos são restritas, como consequência, tanto a democracia quanto a dinâmica de aprendizagem ficam comprometidas.

4.3 Coordenação do Fluxo de Informação

Apesar de todos os entrevistados ressaltarem que os associados têm acesso aos registros e informações do empreendimento e a prestação de contas é realizada em assembleias e reuniões do coletivo de associados, observou-se que o processo de comunicação não é privilegiado para aumentar a visibilidade e transparência das atividades nos empreendimentos sociais pesquisados.

Somente os entrevistados de seis das 32 associações pesquisadas, relataram que fazem uso de um sistema de coordenação do fluxo de informação, por meio de reuniões de planejamento, com acesso aberto a todos os associados: "[...] é tudo feito abertamente, é publicado na comunidade, quer dizer, não faz nada que a comunidade não tenha conhecimento. Todo mundo tem livre arbítrio para discutir, para participar de tudo." (ENTREVISTADO 19 - AM).

Contudo, alguns queixaram-se sobre o desinteresse dos associados em participarem das decisões da associação. Eles reconheceram que falta a consciência sobre a prática do associativismo. Para alguns dos entrevistados, a força do associativismo está, principalmente, no acesso às informações que permitem geração de novas ideias, além da promoção da conscientização sobre cidadania e participação social que devem permear todas as ações da associação.

Enfim, verificou-se nos empreendimentos pesquisados a necessidade de estabelecer um sistema de informações visando diminuir as especulações e intensificar a participação comunitária. Essa visão sugere a utilização de múltiplos canais de comunicação (Murais, Blogs, Panfletos, Informativo impresso, Central de Informações da Associação) direcionados para os públicos interno e externo. Isso pode ajudar a desenvolver uma postura transparente e objetiva sobre as ações desenvolvidas.

4.4 Transferência e Compartilhamento do Conhecimento

Foi verificado que em onze dos 32 empreendimentos pesquisados tem-se privilegiado um trabalho educativo, a fim de que as pessoas se reconheçam como portadoras de direitos. Essas iniciativas são típicas das regiões Norte e Nordeste do país, e originárias de movimentos

sociais. O relato transcrito a seguir mostra como esses empreendimentos têm proporcionado fortalecimento às pessoas.

[...] a gente vem se organizando, realizando assembleias regionais para discutir a educação da região. É, com, assim, artigos que vai saindo, aparecendo, assim, questão indígena, que pode assim, discutir a educação conforme a realidade. Então, com isso a gente vem se fortalecendo cada vez mais. (ENTREVISTADO 17 - AM).

Embora nessa perspectiva haja uma orientação no sentido de disseminar a aprendizagem visando o bem-estar social, os resultados desta pesquisa apontaram que, em mais da metade dos empreendimentos pesquisados, a capacidade que possuem de gerar conhecimentos para o enfrentamento das problemáticas sociais ainda é pequena; em verdade, a preocupação pode estar voltada para o intuito de criar competências essenciais nos empreendimentos, com o objetivo de que eles possam diferenciar-se, em última instância, em seus mercados. (FLEURY; FLEURY, 2001). De acordo com Davenport e Prusak (1998), o conhecimento deve se movimentar pelas organizações, pois ele é descoberto, gerado, transferido e aplicado aos processos de trabalho.

As organizações pesquisadas vivem entre a necessidade de aumentar a produtividade para ganhar mais para a sobrevivência de seus associados e a necessidade de uma proposta de ter espaço para a discussão, o debate, a reflexão. Nesse sentido, alguns dos principais desafios destas iniciativas são: aproximar de uma dinâmica de aprendizagem, solidariedade entre os membros, e reciprocidade de suas ações para com a comunidade em que estão inseridas.

Pôde-se reconhecer em grande parte destes empreendimentos sociais uma realidade divergente daquilo que se esperava de uma organização de trabalho e renda com fundamentação solidária. Não foi possível verificar ações, na maior parte dos empreendimentos, que comprovem uma dinâmica de aprendizagem no coletivo. Eles não procuram inovações, esperam que elas venham nas ajudas do poder público, as lideranças são acomodadas e dependentes, reagem ao ambiente institucional. Não possuem uma política de capacitação para os associados, a maioria é analfabeta e a disseminação do conhecimento ocorre em virtude da tradição, portanto é um conhecimento estanque. Por fim, há pouca reciprocidade em relação à comunidade em que vivem, as ações são restritas aos benefícios proporcionados às famílias dos associados. E para aqueles empreendimentos que têm buscado uma interação com a comunidade, a capacidade que possuem de chamar atenção para problemáticas sociais mais gerais por meio de suas ações ainda é pequena, restringindo-se a uma dimensão comunitária local.

Tais iniciativas, assim, têm como desafio criar condições favoráveis à organização socioeconômica coletiva e autogestionária para que o conhecimento socialmente produzido no contexto desses empreendimentos venha a promover a transformação social.

Para superar esses desafios, Fischer (2002) reforça a importância do estabelecimento de parcerias ao apontar que a capacidade de desenvolvimento dos empreendimentos sociais depende, cada vez mais, das suas relações intersetoriais. Todavia, ao se construir uma aliança ou parceria, Austin (2001) e Fischer (2002) alertam para a necessidade de estar atento aos objetivos de cada parceiro, avaliar os riscos e identificar muito bem os fatores que justificam a formação dela. Antes de se iniciar uma parceria que se pretende duradoura e produtiva, é importante avaliar quais os pontos em comum que existem entre os parceiros. Avaliar por que querem trabalhar em parceria, quais os valores de cada um, quais os objetivos e benefícios

esperados por eles e, por fim, ter claro como e com o que cada um poderá contribuir. Acrescenta-se a isso a necessidade de existir a confiança entre os atores envolvidos, sem a qual fica comprometida a possibilidade de colaboração.

Os resultados desta pesquisa apontaram que quase metade dos empreendimentos sociais tem procurado articular-se com outras instituições, no entanto, as alianças têm ocorrido, na maior parte, com o poder público (principalmente o local), mais pela necessidade de auxílio de recursos materiais ou financeiros, da capacitação e apoio técnico fornecidos pelas secretarias municipais, para melhor dinamização das ações da organização, do que para criar condições favoráveis à aprendizagem e à geração de conhecimento para a promoção da transformação social.

5 Considerações Finais

Os 32 empreendimentos sociais pesquisados apresentam algumas características em comum que, de acordo com os objetivos do trabalho, devem ser destacadas. O vínculo dos seus componentes a eles é espontâneo; o trabalho que realizam, isoladamente, é significativo; as prescrições são mínimas e se restringem, em quase todos os casos, a um estatuto baseado na legislação e, ao que tudo indica, as normas de funcionamento apenas obedecem a uma exigência legal e não são compartilhadas pelo conjunto dos associados, por isto não têm garantido o comprometimento deles para com o empreendimento.

Mas, por outro lado, apesar de se vincularem livremente ao empreendimento social, de verem significado naquilo que produzem, de definirem o tempo para realizar o trabalho, não há uma dinâmica de transferência e compartilhamento do conhecimento.

Apesar de os associados se preocuparem com a qualidade do produto e com a relação custo eficiência, eles são especialistas, não há planejamento social das atividades da classe, lhes faltam discussão conjunta, visão partilhada da organização, uma liderança com a intenção de aprender com os associados, bem como repassar o conhecimento aos outros associados e não apenas representá-los, enfim, não se reconhecem valores compartilhados que mostrem solidariedade entre os membros. Eles têm dois objetivos claros: garantir o espaço e a sobrevivência por intermédio da comercialização de seus produtos.

Deste modo, não se privilegia uma dinâmica de aprendizagem, porque as inovações são individualizadas, não há um plano de capacitação que envolva todos os associados, apesar de este ser um dos objetivos descritos nos estatutos desses empreendimentos. Os objetivos também não são compartilhados, portanto a aprendizagem é pontual e favorece aqueles que estão à frente da organização, talvez até porque não haja envolvimento de todos. Eles não foram preparados, conforme dito anteriormente, para entender o significado do associativismo.

Também foi possível verificar que as lideranças nestas organizações não têm o objetivo de disseminar o conhecimento entre os seus membros; o planejamento das atividades, quando ocorre, não possui por premissa as discussões e deliberações conjuntas, visto que um pequeno grupo toma as decisões. O trabalho é realizado isoladamente e os sujeitos atuam como especialistas de suas atividades, há pouca troca de informações entre os membros da organização.

Portanto, conclui-se que mesmo que os conceitos de aprendizagem e gestão do conhecimento constituam referências importantes das atuais práticas dos empreendimentos sociais no Brasil, ainda se observa uma grande heterogeneidade no uso desses construtos e de suas referências principais.

Por ser um estudo exploratório e fazer um recorte na realidade dos empreendimentos sociais, com foco para as associações produtivas, esta pesquisa tem limites na medida em que as análises e observações apresentadas não podem ser generalizadas aos demais empreendimentos sociais. Contudo, por se tratar de uma investigação de um tema relativamente novo no contexto dos empreendimentos sociais ou a partir de uma abordagem diferente, é natural que a maior contribuição deste estudo seja a de propostas de pesquisas futuras sobre a transferência e compartilhamento do conhecimento em empreendimentos sociais. Isso tanto na abordagem da Teoria das Organizações, quanto na perspectiva da Teoria da Administração. As principais sugestões para novas pesquisas dizem respeito a: extensão e aprofundamento da pesquisa de campo para criar uma base de dados mais abundante e rica para validar e/ou aprimorar os resultados obtidos na pesquisa empírica efetuada no âmbito desta pesquisa; realizar estudos em profundidade da relação entre as fases de desenvolvimento dos empreendimentos sociais, e o processo de gestão do conhecimento.

Referências

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital social e empreendedorismo local** - Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME. Rio de Janeiro: UFRJ/FINEP/SEBRAE/CNPQ, 2002. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/ntcount.php?projeto=sm31&cod=19>>. Acesso em: 15/10/2010.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ARGYRIS, C. **Ensinando pessoas inteligentes a aprender**. Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- AUSTIN, J. E. **Parcerias** – Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor. São Paulo, Editora Futura, 2001.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. F. The Coming of the New Organization. Harvard Business Review on Knowledge Management. **Harvard Business School Press**, p. 1-19, 1998.
- ELSBACH, K. Intraorganizational institutions. In: BAUM, J. (Ed.). The Blackwell companion to organizations. Malden, MA Blackwell, 2005. p. 37.
- FIOL, C. M. Intraorganizational Cognition and Interpretation. In: BAUM, J. (Org.). The Blackwell companion to organizations. Malden, MA Blackwell, 2005. p. 119.
- FISCHER, R. M. **O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, Jean-Louis. **A Economia Solidária: uma abordagem internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- GODÓI-DE-SOUSA, E. O processo sucessório em associações produtivas no Brasil: estrutura, desafios e oportunidades. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) –

- Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 1, 1993.
- LAVILLE, J. Ação pública e economia: um quadro de análise. In: FRANÇA FILHO, G. C. *et al.* (org.). **Ação pública e economia solidária: uma perspectiva internacional**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.
- NAKATA, L. E. **As expectativas de aprendizagem nas organizações que buscam se destacar pelo clima organizacional**. São Paulo, 2009. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- NONAKA, I. **A empresa criadora de conhecimento**. Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- _____; TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company**. New York: Oxford University Press, 1997.
- _____; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic processo of creating knowledge. DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford University Press, 2001.
- OLIVEIRA, E. M. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez., 2005.
- OPHIR, R.; ARGOTE, L. Intraorganizational Learning. In: BAUM, J. (Org.). *The Blackwell companion to organizations*. Malden, MA Blackwell, 2005. p. 181.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- QUINTÃO, C. **Empreendedorismo social e oportunidades de construção do próprio emprego**. In: SEMINÁRIO TRABALHO SOCIAL E MERCADO DE EMPREGO. Porto, 28 abril 2004. Disponível em: <<http://www.letras.up.pt/isociologia/uploads/files/Working4.pdf>>. Acesso em 12/10/2010.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHLEMM, M. M.; SOUZA, Q. R. **Coop Paraná e empreendedorismo social: uma experiência de gestão do conhecimento para inovação**. Disponível em: <<http://dc406.4shared.com/doc/9b0oUHNb/preview.html>> Acesso em: 11/01/2012.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.
- WARGLIEN, M. Intraorganizational Evolution. In: BAUM, J. (Org.). *The Blackwell companion to organizations*. Malden, MA Blackwell, 2005. p. 98.
- VALADÃO JÚNIOR, V. M. **Bases Epistemológicas e modo de gestão em organizações geradoras de trabalho e renda**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.