
O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DOS EMPREENDIMENTOS SOCIAIS

DOI: 10.5700/rege545

ARTIGO – GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Edileusa Godói-de-Sousa

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), graduada em Comunicação Social - Jornalismo - pelas Faculdades Integradas do Triângulo - atual UNITRI, graduada em Educação Física pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), e graduada em Artes Plásticas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). É professora no curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

E-mail: edileusagodoi@uol.com.br

Recebido em: 5/11/2012

Aprovado em: 27/12/2013

Lina Eiko Nakata

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), graduada em Comunicação Social - Jornalismo - pelas Faculdades Integradas do Triângulo - atual UNITRI, graduada em Educação Física pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU), e graduada em Artes Plásticas pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). É professora no curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

E-mail: linankt@gmail.com

Valdir Machado Caladão Júnior

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (1988), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (1997) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2003). Professor associado da Universidade Federal de Uberlândia, atua na Graduação em Administração e no Programa de Pós-graduação em Administração do qual é coordenador

E-mail: valdirjr@ufu.br

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 investigou se e como ocorre o compartilhamento do conhecimento socialmente produzido nos EES no Brasil. A pesquisa foi realizada aplicando-se um *survey* em duas etapas: a primeira considerou uma amostra de 378 empreendimentos, verificando a continuidade e as principais características dos EES; e a segunda, uma amostra de 32 empreendimentos, analisando se o conhecimento produzido é transferido e compartilhado. Como base para a análise, utilizou-se o estudo realizado por Souza e Schlemm (2012) sobre aplicações do conhecimento em redes de organizações. Os resultados apontaram muitos desafios a serem enfrentados, e os EES pesquisados apresentaram as seguintes características em comum: o vínculo criado com seus componentes é espontâneo; o trabalho que esses realizam, isoladamente, é significativo; as prescrições são mínimas e se restringem a um estatuto baseado na legislação; as normas de funcionamento apenas obedecem a uma exigência legal e não são compartilhadas por todos os associados, razão pela qual não há o comprometimento desses para com o empreendimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Compartilhamento do Conhecimento; Empreendimentos Sociais; Aprendizagem Organizacional.

KNOWLEDGE SHARING IN THE CONTEXT OF SOCIAL ENTERPRISES.

ABSTRACT

The organizations have been recognizing the importance of dealing with knowledge as a critical way to reach their purposes. With emphasis on the organizational learning development in Solidarity Economy Enterprises (SEE), this study intended to investigate if and how the socially produced knowledge sharing occurs in Brazilian SEE. The research was conducted through a survey in two phases: the first one considered a sample of 378 enterprises, verifying the continuity and the main SEE characteristics, and the second one considered a sample of 32 enterprises analyzing if the produced knowledge is transferred and shared. As a reference for the analysis, we used the study conducted by Souza and Schlemm (2012) on knowledge application in organizational networks. The results showed many challenges to be faced, and the SEE surveyed presented some characteristics in common: the link created with its components is spontaneous; the work they performed, singly, is significant; the prescriptions are minimum and are limited to bylaws based on the legislation; the working rules only follow a legal requirement and are not shared by all the associates, reason why there is no commitment of them to the enterprise.

Key words: Knowledge Management; Knowledge Sharing; Social Enterprises; Organizational Learning.

EL USO COMPARTIDO DEL CONOCIMIENTO EN EL CONTEXTO DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

RESUMEN

Las organizaciones han reconocido la importancia del acto de hacer frente al conocimiento como medio crítico para la concretización de objetivos. Con énfasis en el desarrollo del aprendizaje organizativo en Emprendimientos Económicos Solidarios (EES), este estudio investigó si y cómo ocurre el uso compartido del conocimiento socialmente producido en los EES en Brasil. La investigación fue realizada aplicándose un survey en dos etapas: la primera consideró una muestra de 378 emprendimientos, verificando la continuidad y las principales características de los EES; y la segunda, una muestra de 32 emprendimientos, analizando si el conocimiento producido es transferido y compartido. Como base para el análisis, se utilizó el estudio realizado por Souza y Schlemm (2012) sobre aplicaciones del conocimiento en redes de organizaciones. Los resultados apuntaron muchos desafíos para ser enfrentados, y los EES encuestados presentaron las siguientes características en común: el vínculo creado con sus componentes es espontáneo; el trabajo que esos realizan, aisladamente, es significativo; las prescripciones son mínimas y se restringen a un estatuto basado en la legislación; las normas de funcionamiento apenas obedecen a una exigencia legal y no son compartidas por todos los asociados, razón por la cual no existe compromiso de esos con el emprendimiento.

Palabras-clave: Gestión del Conocimiento; Uso compartido del Conocimiento; Emprendimientos Sociales; Aprendizaje Organizativo.

1. INTRODUÇÃO

Um dos consensos entre alguns autores que discutem os arranjos intraorganizacionais (ELSBACH, 2005; FIOL, 2005; OPHIR; ARGOTE, 2005; WARGLIEN, 2005) é o reconhecimento da 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 tem sido considerada, em seus diversos níveis e aplicações, 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 interessou-se pela epistemologia subjacente à gestão do conhecimento e ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional em Empreendimentos Econômicos Solidários (EES), que visa a promoção do bem-estar social.

A tipologia que abrange esses empreendimentos pode ser muito ampla e diversa, seja em virtude da imprecisão conceitual, seja em função da criatividade inovadora dos empreendedores. Podem-se encontrar, nesse leque, desde as empresas autogestionárias até os grupos informais de pessoas precariamente associadas, que realizam um esforço comum para gerar renda e sobreviver às condições adversas da miséria e da exclusão. Nesse âmbito, despontam as organizações formais, as cooperativas e as associações dedicadas aos assim chamados **negócios inclusivos** (GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012).

Dentre tais tipos de iniciativas, optou-se por um recorte com enfoque em um 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 por essas associações considerou o fato de elas comporem um campo que diz respeito à geração de dinamismo e de inovação nas formas de organização do trabalho. Ainda, considerou-se o papel que elas podem desempenhar no aumento do emprego e da renda e na elevação do nível da

qualidade de vida das comunidades por meio de processos de interação, aprendizado e inovação (ALBAGLI; MACIEL, 2002; OLIVEIRA, 2005; GODÓI-DE-SOUSA; FISCHER, 2012), e, também, o fato de essas associações 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), as associações representam 51% das organizações, apresentando tendência de crescimento quando comparadas a outras formas de empreendimento de participantes desse levantamento.

Nesse sentido, será ampliado o debate realizado até então sobre esse tipo de iniciativa, considerando-se que a abordagem sobre os empreendimentos sociais ainda não conta, no Brasil, com o necessário suporte de fatos documentados, o que justifica a necessidade de pesquisas nessa direção.

A contribuição deste estudo reside em ampliar os conhecimentos sobre tais empreendimentos sociais: suas características e a necessidade de estabelecer uma relação entre a geração de conhecimento e os modos de incorporá-los, cada vez mais, no contexto das organizações do terceiro setor. Com isso, poderão ser encontrados novos caminhos em direção à perenidade e ao desenvolvimento sustentável dessas organizações. Dessa forma, espera-se que este estudo sirva como ponto de partida para uma reflexão por parte dos gestores dos empreendimentos sociais acerca da importância da geração e do compartilhamento do conhecimento no terceiro setor, com vistas ao desenvolvimento de melhores práticas de gestão.

Portanto, o objetivo deste trabalho foi analisar se e como os EES no Brasil compartilham o conhecimento socialmente produzido; especificamente, procurou-se estabelecer uma relação entre a geração de conhecimento e os modos de aplicação desse conhecimento na gestão desses empreendimentos. Para alcançar tal objetivo, considerou-se adequado conduzir um estudo exploratório a partir de uma base de dados secundários complementada com pesquisas qualitativas. Foram realizadas entrevistas em 32 empreendimentos, cujas características gerais

foram analisadas a partir de dados fornecidos pela SENAES/MTE, e cujo processo de geração de conhecimentos foi compreendido por meio de questões-chave apresentadas aos principais gestores desses empreendimentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão do Conhecimento e Aprendizagem

As organizações têm buscado, cada vez mais, novas soluções para a gestão de produtos, serviços e tecnologia. Isso ocorre porque elas estão inseridas em ambientes de elevada volatilidade, nos quais buscam competitividade para lidar com as imprevisões e manter sua perpetuidade. Esses ambientes exigem gerenciar a inovação e, por decorrência, a produção, transferência e compartilhamento do conhecimento.

As pessoas, por seu lado, segundo Nakata (2010), percebem a importância do conhecimento como fator alavancador de seu desenvolvimento e de sua realização pessoal e profissional. Ambas as partes – organizações e pessoas – podem ter o objetivo comum de 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 em comando e controle, e buscarem práticas que facilitem a gestão do conhecimento e a aprendizagem (DRUCKER, 1988).

Para Nonaka, Toyama e Byosiére (2001), a gestão do conhecimento trata daquilo em que as pessoas acreditam, sendo mais importante a crença no conhecimento do que a comprovação racional da veracidade deste. Esses autores afirmam, ainda, que o conhecimento é específico e relacionado a um contexto, visto que se apresenta dinâmico nas interações entre os indivíduos, no meio e entre as organizações. Contudo, ainda que a organização esteja baseada no conhecimento, em pouco tempo estará obsoleta caso não tenha a capacidade de aprender a inovar.

No Quadro 1 são destacados alguns dos principais autores do campo da teoria organizacional que produziram definições sobre o conceito de conhecimento:

Quadro 1 – Principais autores que abordaram o conceito de conhecimento

Autores	Conceito de conhecimento
Drucker (1988)	Conhecimento deve ser organizado e alocado onde for mais necessário e crítico; conhecimento é um ativo dinâmico.
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.
Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000)	Conhecimento é crença verdadeira e justificada, é explícito e tácito, e sua eficácia e criação dependem 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 momento. Os mesmos autores afirmam que ele está contido não apenas em documentos ou repositórios da organização, mas também em 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 é conhecimento e o modo de explorá-lo. A criação de conhecimento na organização deve ser entendida como um processo que amplia, nela mesma, o conhecimento criado pelos empregados e sua cristalização no nível coletivo por meio de diálogo, discussões, compartilhamento de experiências ou mesmo observação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). As organizações, quando dependentes de conhecimento, devem estimular os processos de aprendizagem. Existe, então, por

parte das organizações, a necessidade de criar, manter e estimular ambientes sociais condizentes com a aprendizagem organizacional.

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 o que é aprendizado e como promovê-lo em seu ambiente. Alguns dos principais conceitos de aprendizagem organizacional estão relacionados de forma sintética no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 – Principais autores que trabalham o conceito de aprendizagem organizacional

Autores	Conceito de aprendizagem organizacional
Argyris e Schön (1978)	Membros organizacionais detectam erros e os corrigem ao reestruturar a estratégia, permitindo que a organização alcance seus resultados.
Fiol e Lyles (1985)	Desenvolvimento de <i>insights</i> , conhecimentos e associações entre ações passadas, a efetividade dessas ações e as ações futuras.
Wiig (1994)	Aquisição de novos conhecimentos, que são organizados, validados e integrados; conhecimentos relevantes são distribuídos ao usuário final, para atingir a melhor vantagem.
Prange (2001)	A Aprendizagem organizacional busca identificar como as coisas funcionam, encontrando a maneira certa para lidar com os problemas.
Elkjaer (2001)	Processos de aprendizagem situada, abordada como ferramenta gerencial, ou variável que pode ser usada para estruturar organizações.
Garvin (2002)	Habilidade na criação, interpretação, transferência e retenção de conhecimento, e, também, na modificação real de seu comportamento para refletir novos <i>insights</i> .
Senge (2002)	Solução de problemas organizacionais baseada no pensamento sistêmico, pois resolver questões localizadas apenas transferiria o problema de lugar.

Fonte: Nakata (2009).

Em complemento, Antonello (2005) explica que a 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, adquirirá novos *insights* e adotará novos padrões de comportamento, pois “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: 23). Ainda, conforme essa autora, a aprendizagem organizacional deve facilitar um processo de qualidade criativo, para gerar valor à organização, criar inovação ao mercado e alcançar sustentabilidade.

Nesse sentido, organizações que dependem de conhecimento são organizações que aprendem e, por isso, estimulam o aprendizado contínuo. O conceito de aprendizagem organizacional, no entanto, como foi possível verificar no Quadro 2, ainda não é consensual entre os diversos pesquisadores do tema.

Segundo Garvin (2002), ainda não foi possível definir, precisamente, o que é uma **organização que aprende**; boa parte dos pesquisadores concorda que a aprendizagem é um processo que acontece ao longo do tempo e que está ligada à ideia de aquisição de conhecimentos e desempenho, porém há vários pontos de divergência. Garvin (*op. cit.*) sintetiza essas diferenças quando descreve a aprendizagem organizacional: mudança comportamental para a aprendizagem, novas formas de pensamento, processamento de informações, compartilhamento de *insights*, rotinas organizacionais, memória, detecção e correção de erros, por exemplo.

Para alguns autores (FIOL; LYLES, 1985; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; PRANGE, 2001; ANTONELLO, 2005), a aprendizagem organizacional é abordada por uma literatura que nem sempre se comunica com as teorias de gestão do conhecimento, apesar de estarem bastante relacionadas. Fiol e Lyles (1985) explicam por que tais teorias não se relacionariam: a aquisição de conhecimento não ocorreria simultaneamente com a aprendizagem organizacional, pois seus fenômenos seriam distintos e pouco percebíveis. Similarmente, Nonaka e Takeuchi (1997) são autores que diferenciam aprendizagem da noção de conhecimento, ao afirmarem que a aprendizagem está relacionada à apreensão de conhecimento tácito, que vem da experiência direta.

Prange (2001) declara que a aprendizagem organizacional nem sempre proporciona conhecimento para os profissionais, pois esses seriam eventos independentes. Por sua vez, Antonello (2005) acredita que, apesar de aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento serem conceitos desenvolvidos na nova economia de modo paralelo, a aprendizagem seria um processo de mudança no estado dos diversos tipos de conhecimento (aquisição, disseminação, criação e implementação). Isso mostra que a aprendizagem organizacional estaria necessariamente vinculada à criação de conhecimento, visão que mais aproxima a aprendizagem do conhecimento.

Nesse sentido, as **organizações criadoras de conhecimento** seriam, então, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização e rapidamente os

incorporam a novas tecnologias e produtos (TERRA, 2000).

Isso seria facilitado pela utilização 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, ainda, o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, 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 esse conhecimento possa ser disponibilizado a outros membros e gerar a denominada dinâmica de aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 1995).

Passou-se, então, a valorizar a aprendizagem que ocorre por meio de interações sociais (WENGER; SNYDER, 2006) na criação do conhecimento no local de trabalho. Segundo Dixon (1994), são seis os princípios da aprendizagem coletiva: times como unidades de aprendizagem, suposições organizacionais são limitantes, coinvestigação, inteligência coletiva, aprendizagem que ocorre ao longo do tempo, e colaboração e alianças.

Esses princípios mostram que existem algumas características importantes na aprendizagem coletiva: a sinergia que se cria em um grupo é fundamental para que a organização promova a aprendizagem individual, seguida da coletiva e, então, a aprendizagem organizacional, que é mais forte e duradoura (NAKATA, 2010).

Para esse propósito, é preciso significar a ideia de aprendizado de tal forma que ele se torne valor para a organização, em um ambiente onde haja oportunidades de aprender continuamente. Mesmo que esses processos sejam de difícil quantificação, esse fato está vinculado a um novo senso de conhecimento e solicitude emocional na organização, que enfatiza a maneira pela qual as pessoas tratam umas às outras, estimulando a criatividade e a jovialidade (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2000).

Em razão disso e com base no 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). Esse conceito considera que o conhecimento é uma crença justificada pelas próprias pessoas, é explícito e tácito ao mesmo tempo e 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 que ocorrem a criação, transferência e compartilhamento de conhecimento.

2.2. O Compartilhamento do Conhecimento no Contexto dos Empreendimentos Sociais

O contexto ambiental dos empreendimentos sociais, em especial daqueles que geram trabalho e renda, é caracterizado por 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). Tudo isso leva ao aumento da demanda por diversas fontes de conhecimento.

Nesse ambiente, portanto, é crescente a importância do 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, Souza e Schlemm (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 no compartilhamento do conhecimento na gestão de empreendimentos sociais e seus aspectos facilitadores, conforme apresentado no Quadro 3:

Quadro 3 – 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 Souza e Schlemm (2012).

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

- inovação com relação à configuração das 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 de base para a realização de pesquisa exploratória em empreendimentos sociais no Brasil, com foco nas associações e, entre estas, aquelas voltadas para a produção e venda de bens e serviços de forma coletiva e solidária. A escolha desse segmento baseou-se, principalmente, em sua adequação aos temas gerais da pesquisa, como a estrutura

organizacional e o modelo inovador de gestão social apresentado por esses empreendimentos.

3. METODOLOGIA

Esta seção foi dividida em três partes: a primeira apresenta sua classificação e as características do estudo; a segunda mostra a trajetória da pesquisa, apresentando os sujeitos, o método da coleta e a análise dos dados; e a terceira trata do perfil dos EES, ou seja, do objeto de estudo.

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 (VERGARA, 2005). Trata-se, ainda, de uma pesquisa organizacional de caráter exploratório e descritivo, pois visa estruturar informações atualmente difusas e dispersas tanto do conhecimento socialmente produzido por meio da interação dos atores dos empreendimentos sociais pesquisados, quanto de sua transferência e compartilhamento, com o intuito de subsidiar possíveis intervenções e a elaboração de estudos mais aprofundados no campo da gestão desses empreendimentos no Brasil.

Foram realizados estudos que se agregaram à análise de dados secundários disponibilizados pela SENAES/MTE, em *sites* e reportagens, e coletados dados primários, por meio de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores dos 32 empreendimentos, visando a identificação das principais características do processo de geração de conhecimentos nesses empreendimentos sociais. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), 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) e cujos dados foram publicados em 2007. A amostra foi objeto de um levantamento que tem como objetivo exclusivo de identificar as associações produtivas cujos dirigentes mostraram disposição em participar da pesquisa.

Foram feitos os seguintes questionamentos: região de atuação, tipo de associação, município e unidade federativa, se era de área rural ou urbana, ano de fundação, número de associados envolvidos e se era de produção ou prestação de serviços.

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

Utilizou-se o estudo de Souza e Schlemm (2012) para identificar fatores, recursos, ações e intervenções que contribuem para a geração e o compartilhamento de conhecimento no contexto dos empreendimentos sociais analisados.

Com base no 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 o compartilhamento do conhecimento nesses empreendimentos sociais? Como eles vêm sendo superados?

A análise dos dados coligidos foi ancorada pelo referencial teórico utilizado. Para a sistematização dos principais resultados, considerou-se a redundância das informações coletadas. Portanto, o método de análise dominante foi a análise de conteúdo clássica. Buscou-se ressaltar aqueles enunciados que se repetiam ao longo do discurso dos sujeitos (BAUER; GASKELL, 2002).

No Quadro 4, 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 4 – Empreendimentos que participaram da segunda fase da pesquisa

REGIÃO	ASSOCIAÇÃO	UF	MUNIC.	ÁREA	ANO	Nº ASSOC.	PROD./SERV.
Sul 8 Associações	Associação 1	RS	Jaboticabal	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. indígenas	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.

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 de associação algumas semelhanças. De modo geral, são 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) foi criada 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 de saúde e educação.

Os produtos e serviços são destinados predominantemente aos espaços locais, e uma minoria realiza 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 para atendimento imediato das necessidades básicas dos envolvidos, que são as pessoas e comunidades inseridas nos estratos socioeconômicos mais baixos da estrutura social brasileira.

4. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram analisados com base nas categorias de análise, relacionadas com: o

processo de aprendizagem intra e/ou interorganizacional; a gestão do conhecimento e inovação na configuração das atividades operacionais nos empreendimentos sociais; a coordenação do fluxo de informação e o compartilhamento do conhecimento. Ao final desta seção, são apresentadas as implicações dos resultados.

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 desses empreendimentos, que ocorre, principalmente, no plano de trabalho definido em assembleia geral ou em reunião do coletivo de associados, bem como 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 isso, a maior parte (19) dos entrevistados apontou a necessidade de ações complementares do próprio governo no sentido de capacitar e conscientizar sobre o conceito e as práticas de associativismo nessas organizações, conforme pode ser identificado no trecho do 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 esse tipo de organização deve, ao mesmo tempo, preocupar-se com a qualidade de seus produtos e serviços, com as relações custo-eficiência-efetividade e 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, isto é, um ambiente no qual haja oportunidade de aprender continuamente, onde o senso de conhecimento seja predominante e a criatividade e a jovialidade sejam incentivadas (VON KROGH; ICHIO; 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, o que acaba gerando aprendizagem individualizada, ou seja, a dinâmica de uma aprendizagem fragmentada (ARGYRIS, 2000; FLEURY; FLEURY, 1995). 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 com relação à sua comunidade. Essas evidências vão ao encontro daquilo que alertava Kim (1993).

Para Laville (2006), a ação voluntária de se associar a essas iniciativas deve se enraizar na referência de um laço social democrático, em que 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 é obtida em uma relação de interdependência, envolvendo diferentes

lógicas de ações e mobilizando diversas formas de legitimidade.

Assim, a capacidade de desenvolvimento dos empreendimentos sociais depende, cada vez mais, de suas relações intra e/ou interorganizacional, a partir das quais se pode estabelecer uma dinâmica real de aprendizagem. Essa aprendizagem, por ser um conceito complexo e dinâmico, engloba mudança contínua e deve integrar os níveis individual, grupal e organizacional. No contexto organizacional, em seu mais básico nível, recorre-se 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 privilegiar uma dinâmica de aprendizagem nos empreendimentos sociais pesquisados, com a construção de conhecimentos a partir da socialização de vivências coletivas. Foi verificado também 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, dessa maneira, as relações não são de ordem primária, são impessoais.

Para Nonaka (2001), existem controvérsias sobre como administrar o conhecimento, pois, geralmente, as organizações não compreendem adequadamente o que seja conhecimento e o modo de explorá-lo. Além disso, o conhecimento depende de práticas – formais ou informais – adequadas para que seja bem aproveitado (NAKATA, 2010).

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, o 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 falta de entendimento por parte dos associados do que é 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 e, como consequência, tanto a democracia (ALBAGLI; MACIEL, 2002) quanto a dinâmica de aprendizagem (ANTONELLO, 2005) 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 que a prestação de contas é realizada em assembleias e reuniões do coletivo de associados, observou-se que o processo de comunicação não é privilegiado, o que diminui a visibilidade e transparência das atividades nos empreendimentos sociais pesquisados.

Somente os entrevistados de seis associações, das 32 pesquisadas, relataram que fazem uso de um sistema de coordenação do fluxo de informação realizando 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).

Alguns, contudo, se queixaram do desinteresse dos associados em participar das decisões da associação. Eles reconheceram que falta 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 de na promoção da conscientização sobre cidadania e participação social, que deve 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 aos públicos interno e externo. Isso pode ajudar a desenvolver uma postura transparente e objetiva nas ações desenvolvidas.

4.4. Compartilhamento do Conhecimento

Verificou-se nesta pesquisa 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 de

gerar conhecimentos para o enfrentamento das problemáticas sociais ainda é pequena. De fato, a preocupação pode estar voltada para criar competências essenciais nos empreendimentos, com o objetivo de que eles possam se diferenciar, 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 o dilema de ter de escolher entre atender à necessidade de aumentar a produtividade, para, assim, ganhar mais para a sobrevivência de seus associados, e à necessidade de ter espaço para a discussão, o debate, a reflexão. Nesse sentido, alguns dos principais desafios dessas iniciativas são: aproximação de uma dinâmica de aprendizagem, solidariedade entre os membros e reciprocidade com a comunidade em que estão inseridos.

Pôde-se reconhecer, em grande parte desses empreendimentos sociais, uma realidade divergente da que se esperava em uma organização de trabalho e renda com fundamentação solidária. Não foi possível verificar ações, na maior parte dos empreendimentos, que comprovassem uma dinâmica de aprendizagem no coletivo. Esses empreendimentos não procuram inovações, porque esperam que elas venham na forma de ajudas do poder público; e as lideranças, acomodadas e dependentes, apenas reagem ao ambiente institucional. Ainda, não têm uma política de capacitação para os associados, cuja 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, e 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 de chamar a 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, de 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 iniciar uma parceria que se pretende duradoura e produtiva, é importante avaliar quais os pontos em comum existentes 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, como e com o que cada um poderá contribuir. Acrescenta-se a isso a necessidade de desenvolver laços de confiança entre os atores envolvidos, sem o que 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, em sua maioria, com o poder público (principalmente o local). Isso acontece mais pela necessidade de auxílio de recursos materiais ou financeiros, de capacitação e de apoio técnico fornecido 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.

4.5. Implicações dos Resultados

A heterogeneidade é uma característica marcante do universo de empreendimentos sociais que operam no Brasil. Uma grande diversidade pode ser encontrada dentro desse universo, como as iniciativas que reúnem um conjunto de particularidades próprias de organizações sociais, de negócios sociais, de negócios inclusivos, de empreendimentos comunitários e empreendimentos econômicos solidários, para citar apenas os mais visíveis atualmente. Cada um desses diferentes tipos de empreendimento social é composto de iniciativas que formam mosaicos também bastante polimorfos quanto à sua origem,

intenção, forma de estruturação e de ação. Dos 32 empreendimentos que participaram desta pesquisa, encontram-se, na linha de frente, as iniciativas criadas por trabalhadores impelidos pela falta de alternativas de subsistência, mas que atuam em diferentes frentes, como agricultura familiar, artesanato e coleta e reciclagem de lixo.

Tais empreendimentos sociais apresentam algumas características em comum que, de acordo com os objetivos deste trabalho, devem ser destacadas: o vínculo criado com seus componentes 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, não sendo compartilhadas pelo conjunto dos associados, razão pela qual não garantem o comprometimento destes para com o empreendimento.

Apesar de esses empreendimentos se declararem como associações geradoras de trabalho e renda, verificou-se que, na maioria dos casos, os artesãos ou produtores rurais já desenvolviam suas atividades, mas a categoria encontrava-se desarticulada. A criação dessas associações visava, então, fortalecer a categoria, representar, divulgar, comercializar produtos e, em alguns casos, prestar assistência técnica aos associados. Mas, apesar de os associados unirem esforços por intermédio de uma associação, aparentemente, grande parte deles continua a realizar o trabalho de forma isolada, em suas oficinas ou em suas propriedades rurais, pouco integrados ou participantes da dinâmica organizacional.

5. CONCLUSÃO

A partir do objetivo deste estudo, que foi analisar se e como os EES no Brasil compartilham o conhecimento socialmente produzido, estabelecendo uma relação entre a geração de conhecimento e os modos de aplicação desse conhecimento na gestão dos empreendimentos pesquisados, conclui-se, com base nas falas dos entrevistados, que, apesar de os associados desses empreendimentos se preocuparem com a qualidade do produto e com a relação custo-eficiência, eles são especialistas, não há planejamento social das atividades da classe, falta-

lhes discussão conjunta, visão partilhada da organização, uma liderança com a intenção de aprender com os associados, bem como com disposição para repassar o conhecimento aos outros associados e não apenas representá-los. Enfim, mesmo vinculando-se livremente ao empreendimento social, vendo significado naquilo que produzem, definindo o tempo para realizar o trabalho, os associados não têm uma dinâmica de compartilhamento do conhecimento e não se reconhecem valores compartilhados que mostrem solidariedade entre os membros. Dois objetivos claros foram identificados nesses empreendimentos: garantir o espaço e a sobrevivência por intermédio da comercialização de seus produtos.

Desse modo, não se privilegia uma dinâmica de aprendizagem (ANTONELLO, 2005), porque as inovações são individualizadas e não há um plano de capacitação que envolva todos os associados. 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. Tudo indica que eles não foram preparados para entender o significado do associativismo.

Também foi possível concluir que as lideranças nessas organizações não têm o objetivo de disseminar o conhecimento entre seus membros, e 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, havendo pouca troca de informações entre os membros da organização.

A pesquisa realizada nesses empreendimentos sociais demonstrou, ainda, que essas iniciativas não têm conseguido ir além do plano de uma *reprodução simples* (FRANÇA FILHO; LAVILLE, 2004), aquele da sobrevivência dos grupos. Com limitado acesso a recursos financeiros, tecnologias e mercados, grande parte desses empreendimentos sociais traz contribuições ainda marginais, circunscritas a pequenos grupos de pessoas, para a promoção do desenvolvimento.

Portanto, os ganhos em aprendizado e geração de conhecimentos, geralmente, não são

experimentados por todos os envolvidos. Em alguns casos, como resultado dessa falta de interatividade associativista e solidária, tais iniciativas resultam, ainda que não intencionalmente, na perpetuação de condições que não favorecem as transformações contínuas a partir de seus sistemas de aprendizagem.

As análises e reflexões deste estudo sinalizam que há desafios e oportunidades, ambos de grande magnitude, para que o empreendedorismo social traga contribuições efetivas para um conhecimento socialmente produzido e compartilhado. Mas isso implica lidar com questões importantes, como a falta de consciência sobre a prática do associativismo e a modernização dessas iniciativas, em um contexto marcado pela persistência de culturas individualistas, com pouca ou nenhuma articulação entre as pessoas envolvidas.

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

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao fazer um recorte na realidade dos empreendimentos sociais, com foco nas associações produtivas, esta pesquisa apresenta limites, uma vez que as análises e observações apresentadas não podem ser generalizadas aos demais empreendimentos sociais.

E, por se tratar de investigação de um tema relativamente novo no contexto dos empreendimentos sociais, é natural que a maior contribuição deste estudo recaia no estímulo a propostas de pesquisas sobre o compartilhamento do conhecimento em empreendimentos sociais, tanto sob a abordagem da Teoria das Organizações, quanto na perspectiva da Teoria da Administração.

As principais sugestões para novas pesquisas dizem respeito à extensão e aprofundamento da pesquisa de campo, para criar uma base de dados mais abundante e rica que valide e/ou aprimore os resultados obtidos na pesquisa empírica realizada no âmbito desta pesquisa, além de realização de estudos em profundidade da relação entre as fases

de desenvolvimento dos empreendimentos sociais e o processo de gestão do conhecimento.

7. 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.
- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.) *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ARGYRIS, C. *Ensinando pessoas inteligentes a aprender*. In: *Gestão do Conhecimento*, Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Workingham: Addison-Wesley, 1978.
- AUSTIN, J. E. *Parcerias: Fundamentos e Benefícios para o Terceiro Setor*. São Paulo: 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.
- DIXON, N. M. *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- DRUCKER, P. F. The Coming of the New Organization. Harvard Business Review on Knowledge Management. *Harvard Business School Press*, p. 1-19, 1988.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem organizacional. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.) *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ELSBACH, K. Intraorganizational institutions. In: BAUM, J. (Org.). *The Blackwell companion to organizations*. Malden, MA: Blackwell, 2005.
- FIOL, C. M. Intraorganizational Cognition and Interpretation. In: BAUM, J. (Org.). *The Blackwell companion to organizations*. Malden, MA: Blackwell, 2005. p. 119.
- FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.
- FISCHER, R. M. *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e Terceiro Setor*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, p. 183-196, 2001. Edição Especial. <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>>.
- FRANÇA FILHO, G. C. de; LAVILLE, J.-L. *A Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- GARVIN, D. A. *Aprendizagem em ação: um guia para transformar sua empresa em uma learning organization*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GODÓI-DE-SOUSA, E.; FISCHER, R. M. The succession process at social enterprises in Brazil. *RAUSP*, v. 47, n. 3, p. 473-488, 2012. <<http://dx.doi.org/10.5700/rausp1052>>.
- KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 35, n. 1, p. 37-50, 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.
- NAKATA, L. E. As expectativas de aprendizagem nas organizações atuantes no Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2010.
- NONAKA, I. *A empresa criadora de conhecimento*. Gestão do Conhecimento, Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998. <<http://dx.doi.org/10.2307/41165942>>.
- _____; TAKEUCHI, H. *The knowledge creating company*. New York, NY: Oxford University Press, 1997.
- _____; TOYAMA, R.; BYOSIÈRE, P. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic processo of creating knowledge. In: 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.
- PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem*. São Paulo: Atlas, 2001.
- PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 2002.
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.
- SOUZA, Q. R.; SCHLEMM, M. M. Aplicações do conhecimento em atividades operacionais de gestão de redes: aplicação de um framework de pesquisa no campo de empreendedorismo social. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 10, n. 3, p. 90-109, setembro/dezembro 2012.
- 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.
- VALADÃO JÚNIOR, V. M. Associação de base comunitária de geração de trabalho e renda: a questão da gestão. *Revista Katalysis*, Florianópolis, v. 06, n. 1, p. 62-70, 2003.
- VERGARA, S. C. *Métodos de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2005.
- 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.
- WARGLIEN, M. Intraorganizational Evolution. In: BAUM, J. (Org.). *The Blackwell companion to organizations*. Malden, MA: Blackwell, 2005.
- WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. In: PRUSAK, L.; MATSON, E. (Org.) *Knowledge management and organizational learning*. New York: Oxford, 2006.

WIIG, K. M. *Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations*. Arlington: Schema Press, v. 2, 1994.