

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO - PPCGI
LOURENÇA SANTIAGO RIBEIRO**

**CRIAÇÃO E PARTILHA DO CONHECIMENTO EM EMPREENDIMENTOS DE
ECONOMIA SOLIDÁRIA: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS
COMUNITÁRIAS “FERMENTO NA MASSA”**

CURITIBA

2011

LOURENÇA SANTIAGO RIBEIRO

**CRIAÇÃO E PARTILHA DO CONHECIMENTO EM EMPREENDIMENTOS DE
ECONOMIA SOLIDÁRIA: O CASO DA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS
COMUNITÁRIAS “FERMENTO NA MASSA”**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, Área de concentração: Gestão Informação e do Conhecimento do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho

CURITIBA

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Ribeiro, Lourença Santiago

Criação e partilha de conhecimento em empreendimentos de economia solidária: o caso da Associação das padarias comunitárias “Fermento na massa” / Lourença Santiago Ribeiro. - 2011
150 f.

Orientador: Edelvino Razzolini Filho.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Defesa: Curitiba, 2011

1. Gestão do conhecimento. 2. Associações comunitárias - Serviços de Informação. 3. Economia solidária. I. Razzolini Filho, Edelvino. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. III. Título.

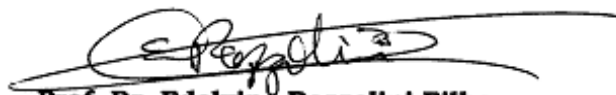
CDD 658.4038

TERMO DE APROVAÇÃO

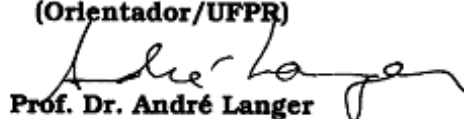
Lourença Santiago Ribeiro

**"CRIAÇÃO E PARTILHA DE CONHECIMENTO EM EMPREENDIMENTOS
DE ECONOMIA SOLIDÁRIA: UM ESTUDO DE CASO"**

**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA, GESTÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA
EXAMINADORA:**



**Prof. Dr. Edelvino Razzolini Filho
(Orientador/UFPR)**



**Prof. Dr. André Langer
(Examinador)**

**Prof. Dr. Egon Walter Wilda
(Examinador/UFPR)**

**Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
(Examinador/UFPR)**

29 de março de 2011

DEDICO

Aos meus pais, Azarias Virgínio Ribeiro e Maria Lourdes do Carmo Santiago Ribeiro, com quem aprendi as mais importantes lições.

A todos que ousam acreditar que um mundo melhor é possível.

AGRADECIMENTO

Ao Deus vidaque me ama incondicionalmente e que tem me proporcionado várias oportunidades e me presenteado com pessoas especiais.

Ao Prof. Dr. Edelvino Razollini Filho, pelo ser humano que é, pelo mestre que se mostrou durante esses dois anos de orientação, pelo conhecimento transmitido, pela orientação no desenvolvimento deste trabalho, pela paciência, amizade, respeito e segurança que sempre transmitiu.

Aos membros da banca, pelas observações essenciais à evolução do trabalho.

À professora Dr^a. Maria Do Carmo Duarte Freitas, por ter acompanhado os meus primeiros passos no universo da pesquisa e pelo incentivo para cursar o mestrado multidisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação.

Ao Professor Dr. Simão, coordenador do Programa de Mestrado Multidisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da informação, pela dedicação ao programa de mestrado, pelo incentivo, apoio e pelas longas conversas que tivemos nos últimos dois anos e com quem aprendo sempre.

Aos professores do Programa de Mestrado Multidisciplinar em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação pelo conhecimento transmitido.

Aos professores Dr^a. Patrícia Zeni Marchiori e Dr. Mauro José Belli, pela oportunidade de aprendizagem proporcionada.

Aos professores do curso de Bacharelado em Gestão da Informação, DECIGI/UFPR nas pessoas das professoras, Dr^a Leilah Santiago Bufrem, Ms. Ligia Leindorf Bartz Kraemer e Dr^a Denise Fukumi Tsunoda, pelo exemplo que são, pelo carinho e pelo aprendizado proporcionado.

A todos os professores com que tive o prazer de conviver e aprender.

Aos meus pais, Azarias Virgínio Ribeiro e Maria de Lourdes do Carmo Santiago Ribeiro, pelo amor incondicional, pela família linda que formaram e pela gratuidade e generosidade dos seus atos.

Aos meus irmãos:

Francisco Santiago Ribeiro, pelo cuidado e carinho que tem para comigo, e por ter assumido a responsabilidade financeira de boa parte da minha educação. Cunca, sem você certamente não teria chegado até aqui.

A Aparecida Santiago, pela mulher e mãe que é. Cida, obrigada pelas orações!

A Noé Santiago, pelo exemplo de vida que é para mim, pelo cuidado e companheirismo. Nó, estivemos juntos em praticamente toda essa caminhada.

A Antonio Santiago, pelo exemplo de determinação que é.

A Edsandra Santiago, pela amizade, pela companhia, pela cumplicidade que temos. Mana, nem o tempo, nem a distância irão apagar tudo que já vivemos.

A Daniel Santiago, meu irmãozinho caçula, afilhado, xodó, fonte de inspiração e energia. Dani, só suporto ver as lágrimas rolando no seu doce rosto a cada despedida, porque sei que o que faço é por mim e por você.

Aos meus amigos da Pastoral da Juventude da Arquidiocese de Curitiba, extensão da minha família, com quem ousei sonhar e lutar por um mundo melhor. Amigos, obrigado pela companhia, cuidado, carinho, risadas, choros, tiradas e manifestações de afeto. Não vou citar todos os nomes para não correr o risco de esquecer alguém, então sintam-se representados pela Janaína Brun. Amigos, sem vocês a minha vida não teria a menor graça.

Ao amigos da Rede Ecumênica da Juventude, com quem tenho aprendido a respeitar o Divino que vive no outro.

Aos muitos amigos que Deus me deu de presente e com quem me divirto, aprendo, e sei que posso contar sempre.

A João Santiago, Cláudia Barreto Santiago, Leôncio Santiago e a toda família Santiago, pela formação proporcionada, pelo incentivo, pela retidão de caráter, pelo cuidado para com o outro, pela generosidade e por me ensinarem a lutar por um mundo melhor.

Aos servidores da Biblioteca do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela presteza, ajuda e colaboração.

Às pessoas que formam a Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, pela acolhida, pela cooperação com a pesquisa e por tornarem esse mundo muito melhor.

A todos que, direta ou indiretamente, me incentivaram e me apoiaram, tornando possível a conclusão desta dissertação.

**"E sem saber que era impossível, ele
foi lá e fez"(Jean Cocteau)**

RESUMO

Pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Teve como objetivo analisar a criação e a partilha do conhecimento em empreendimentos praticantes de economia solidária a partir da realização de um estudo de caso único desenvolvido na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, sediada no município de Curitiba. A população estudada é composta pelo grupo gestor da Associação, formado por educadores sociais, assessores e representantes de cada padaria ou unidade de produção. Os dados foram coletados pela técnica de observação, da realização de entrevistas estruturadas e da aplicação de questionários. O objetivo principal se desdobrou em 5 objetivos específicos: análise do papel da formação no processo de criação do conhecimento; caracterização dos empreendimentos praticantes de economia solidária; identificação e análise dos elementos físicos e cognitivos que impactam a criação e a partilha do conhecimento e a apresentação da metodologia utilizada na criação e na partilha do conhecimento no âmbito do empreendimento estudado. As informações coletadas apontaram para a importância da diversidade cultural, da motivação em aprender e em partilhar informações e conhecimento, do bom relacionamento entre os membros, da importância do objetivo da organização, dos valores cultivados, da forma gestão, das práticas sociais, do processo produtivo, do ambiente, da cultura organizacional e dos treinamentos e capacitações para a criação e a partilha do conhecimento no âmbito do empreendimento estudado. Constatou-se que nesse âmbito, a informação é utilizada principalmente para a resolução de problemas e que o CEFURIA supre as necessidades informacionais da Associação. Verificou-se a predominância do conhecimento tácito, não estruturado, pessoal e de senso comum, e que a criação do conhecimento se dá principalmente pela conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito – socialização. As fases de criação do conhecimento identificadas foram: compartilhamento de conhecimento tácito; a criação de conceitos; a justificação dos conceitos e construção de protótipos. O compartilhamento do conhecimento se dá pela observação direta, pela experimentação e comparação e pela execução conjunta. O empreendimento estudado apresentou todos os critérios necessários para que exista criação e partilha do conhecimento.

Palavras-chave: Informação, Conhecimento, Criação de conhecimento, Partilha de conhecimento, Economia solidária, Empreendimento de economia solidária.

ABSTRACT

An exploratory and descriptive research with a qualitative and quantitative approach. It aimed to analyze the creation and sharing of the knowledge in business based on solidarity economy, starting from a case developed at the *Padarias Comunitárias Fermento na Massa* association, settled in Curitiba. The studied population was the management group of this association, formed by social educators, advisors and representatives of each bakery or production unit. The data were collected by observation, structured interviews and questionnaires. It analyses the role of the information in the process of the knowledge creation, it characterizes ventures which put in practice the solidarity economy, it identifies and analyses the physical cognitive elements that impact in the creation and sharing of the knowledge and introduces the methodology used in the process of creation and knowledge share in the ventures studied. With all the information collected, it was verified the cultural diversity in that environment, the motivation to entrepreneur and to share information and knowledge, 94,74% of the people who answered the questionnaire said they were motivated to innovate, test and use the new ingredients, by sharing information and knowledge. Other things were also checked as the good relationship between each member, the importance of the objectives, the cultivated values, the way of managing, the productive process of the environment, the organizational culture and the trainings provided for the creation and sharing of knowledge within the enterprise studied. It was found that in the studied environment, the information is used, mainly, to solve problems and that the CEFURIA meets the needs of the association. The tacit knowledge was seen as predominant, not structured, personal and of common sense, and that the knowledge creation is primarily the conversion of tacit knowledge into a tacit knowledge - socialization, the phrases identified about the creation of the knowledge were: tacit knowledge sharing, concepts creation, the justification of the concepts and the building of prototypes, the knowledge sharing comes by the direct observation, by experimentation and comparison and by the joint implementation execution. Concluding, the studied venture has showed all the necessary criteria for the existence of creation and knowledge sharing.

Key Words: Information, Knowledge, Creation of Knowledge, Knowledge sharing, Solidarity economy, Enterprise solidarity economy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	SENTIMENTOS DESPERTADOS DURANTE O PROCESSO DE BUSCA DA INFORMAÇÃO	26
QUADRO 2	CRONOLOGIA DO CONCEITO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA	65
QUADRO 3	CONSTRUCTOS TEÓRICOS	82
QUADRO 4	DEFINIÇÃO DE TERMOS IMPORTANTES	83
QUADRO 5	REQUISITOS NECESSÁRIOS À CRIAÇÃO E À PARTILHA DO CONHECIMENTO	120
FIGURA 1	TIPOS DE CONHECIMENTO IDENTIFICADOS NA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS FERMENTO NA MASSA	116
FIGURA 2	METODOLOGIA QUE RESULTA NA CRIAÇÃO E PARTILHA DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS FERMENTO NA MASSA	118

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	SEXO DOS RESPONDENTES.....	94
TABELA 2	ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES	94
TABELA 3	ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES	94
TABELA 4	RELIGIÃO DOS RESPONDENTES.....	95
TABELA 5	COMO SE SENTEM OS PARTICIPANTES DAS PADARIAS/MEMBROS DO CONSELHO GESTOR	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABICRED:** Associação Brasileira de Instituições de Micro-Crédito
- ADS:** Agência de Desenvolvimento Solidário
- ANTEAG:** Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária
- CECOPAM:** Centro Comunitário e de Proteção Alimentar Padre Miguel
- CEFURIA:** Centro de Formação Urbano Rural Irmã Araújo
- CEF:** Campanha da Fraternidade Ecumênica
- CNBB:** Conselho Nacional dos Bispos do Brasil
- CONIC:** Conselho Nacional de Igrejas Cristãs
- CUT:** Central Única dos Trabalhadores
- FASE:** Federação de Órgãos Para a Assistência Social e Educacional
- FBES:** Fórum Brasileiro de Economia Solidária
- FSM:** Fórum Social Mundial
- IBASE:** Instituto Brasileiro de Análises SócioEconômicas
- IBICT:** Instituto Brasileiro de Ciência e Tecnologia
- M T E:** Ministério do Trabalho e Emprego
- MCT:** Ministério da Ciência e Tecnologia
- MST:** Movimento dos Trabalhadores Sem Terra
- PACS:** Instituto Políticas Alternativas Para o Cone Sul
- RBSES:** Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária
- RITCPs:** Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares
- SENAES:** Secretaria Nacional de Economia Solidária
- UFPR:** Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 INFORMAÇÃO	21
2.1.1 O papel da informação na criação do conhecimento.....	24
2.2 CONHECIMENTO	27
2.2.1 Tipos de Conhecimento.....	31
2.2.2 Criação e Partilha de Conhecimento Organizacional.....	34
2.2.2.1 Requisitos necessários à criação e partilha do conhecimento	40
2.2.2.2 Aspectos comportamentais e organizacionais que interferem na criação e na partilha do conhecimento	46
2.2.3 Aprendizagem Organizacional	53
2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	60
2.3.1 Origem da Economia Solidária.....	61
2.3.2 Princípios da Economia Solidária.....	63
2.3.3 Conceitos de Economia Solidária.....	64
2.3.4 Características da Economia Solidária.....	67
2.3.4.1 Autogestão	68
2.3.4.2 Cooperativismo.....	70
2.3.5 Economia Solidária no Brasil.....	75
2.3.5.1 Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil	78
3 METODO E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	80
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	81
3.2 CONSTRUCTOS TEÓRICOS	81
3.3 VARIÁVEIS ANALISADAS	83
3.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	84
3.5 MÉTODO DE PESQUISA	85
3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	86
3.7 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE PESQUISADO	87
3.8 POPULAÇÃO E AMOSTRA ESTUDADAS.....	89
3.9 COLETA DE DADOS.....	90
3.9.1 Instrumentos de pesquisa	91
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	93
4.1 PESSOAS	93
4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS	98
4.2.1 Diversidade Cultural	98
4.2.2 Motivação	99
4.2.3 Comportamento e relações humanas.....	101
4.2.4 Objetivo, missão e valores cultivados.....	104
4.2.5 Forma de gestão	105
4.2.6 Processo produtivo.....	106

4.2.7 Ambiente de trabalho	107
4.2.8 Cultura organizacional.....	108
4.2.9 Aprendizagem/ inovação	109
4.2.9.1 Treinamento	110
4.2.9.2 Formação de lideranças	111
4.2.10 Tecnologias de informação existentes	112
4.2.11 Comportamento informacional	113
4.3 CRIAÇÃO E PARTILHA DO CONHECIMENTO	115
5 CONCLUSÕES	122
5.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS	122
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
5.3 SUGESTÃO DE FUTURAS PESQUISAS	128
REFERÊNCIAS.....	129
APÊNDICES	134

1 INTRODUÇÃO

Dois grandes acontecimentos desencadearam uma série de mudanças econômicas, sociais, culturais e comportamentais na humanidade. São eles: a revolução industrial no século XVIII e o surgimento da sociedade da informação no século XX. Os dois marcaram e modificaram a sociedade, culminando em profundas transformações no âmbito organizacional que se refletiram no mundo do trabalho.

A revolução industrial, caracterizada pelo aperfeiçoamento das máquinas e a substituição da forma de produção artesanal pela industrial, foi marcada pela criação das linhas de produção, pelo surgimento do conceito da produção em série, pela exploração da mão de obra, pela alienação do trabalho, pela segregação na produção, pelo surgimento das escolas de administração, assim como pelo despontar das correntes científicas e das teorias de gestão organizacional.

Desde 1970 começaram a surgir manifestações de um fenômeno sociológico, econômico e político, que relacionava à informação as tecnologias de controle e comunicação que viriam a culminar no que se convencionou chamar de explosão informacional (UNGER; FREIRE, 2005, p.90).

A expressão “sociedade da informação” foi usada para designar uma época pós-industrial, a qual, com o advento dos avanços tecnológicos da microeletrônica e das telecomunicações, tinha como chave os insumos baratos de informação. Com o discurso da eficiência na prestação de serviços, a sociedade da informação apresenta uma ênfase na flexibilidade e desregulamentação de políticas públicas, resultando em mudanças nos processos de gestão e nas privatizações de empresas públicas (WERTHEIN, 2000, p. 71- 72).

O surgimento da sociedade da informação gerou grande impacto na sociedade e no mundo do trabalho e caracterizou-se pela quebra das barreiras geográficas, pela rapidez do fluxo informacional, pela grande oferta de novos produtos e serviços informacionais, pelo desenvolvimento tecnológico e pelo novo formato de produção (BRASIL, 2000, p. 3).

Os avanços e a aplicação das tecnologias da microeletrônica e das telecomunicações foram equivocadamente, por algum tempo, o foco principal da sociedade da informação. Os processos sociais e as transformações tecnológicas são resultantes da interação de fatores sociais pré-existentes, tais como: criatividade, espírito empreendedor, condições da pesquisa científica e a flexibilidade que modificou a forma de aprendizagem dos indivíduos e se tornou a base do paradigma dominante desse momento histórico (WERTHEIN, 2000, pg. 73).

No Brasil, a década de 90 foi marcada por grandes mudanças políticas e estruturais que afetaram o cenário econômico. A abertura comercial, o início das políticas de privatizações, mudanças na legislação e controle da inflação são algumas das transformações iniciadas naquele período. Para Souto (2002, p. 1-2) foi a forma acelerada com que se deu a abertura comercial no Brasil que desencadeou uma série de transformações no mercado do trabalho e no país, causando uma significativa redução no número de postos de trabalho em empresas privadas.

Diante da conjuntura econômica e política apresentada, surgiram no Brasil empreendimentos econômicos solidários autogestionários, tais como cooperativas e associações que se apresentavam como alternativas populares de geração de trabalho e renda, inclusão social e resgate da cidadania. Segundo o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), no ano de 2007 existiam no Brasil 21.859 empreendimentos econômicos solidários que reuniam mais de 1,6 milhão de pessoas (BRASIL, 2007).

Embora a emergência dos empreendimentos econômicos solidários indique a formação de uma variedade de organizações que promovem a inclusão social, a geração de trabalho e renda, o resgate da cidadania, a autonomia individual e coletiva, a formação integral do ser humano, o desenvolvimento cognitivo, o respeito às diferenças, a solidariedade e o cuidado com o próximo e com o meio ambiente, e das diferentes possibilidades de estudo que aqueles empreendimentos oferecem, por preconceitos ideológicos ou pela falta de fundamentos teóricos adaptados à sua natureza, não foram identificados estudos realizados que correlacionem a gestão deles, suas práticas sociais, os processos e a metodologia de trabalho, a criação e a partilha do conhecimento que acontece no âmbito de tais empreendimentos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

São muitos os esforços e recursos despendidos pelo governo, fundações e organizações não governamentais que buscam desenvolver e apresentar alternativas de geração de trabalho e renda, assim como fortalecer o trabalho dos empreendimentos econômicos solidários já existentes.

Conforme citado anteriormente, mesmo com o crescimento do número de empreendimentos econômicos solidários e com o reconhecimento da eficiência desses na geração de emprego e renda, na inclusão social e no resgate da cidadania, ainda são poucos os estudos/pesquisas realizados no segmento que se dediquem às práticas sociais, processos, metodologias e aos elementos que corroboram para que aqueles resultados sejam alcançados.

Os empreendimentos econômicos solidários são frutos de uma transformação social, apresentam características próprias, tais como a socialização dos meios de produção, o trabalho em grupo, a participação, a cooperação, a formação integral do ser humano, a autonomia e a solidariedade. Tais características, somadas à metodologia e às práticas de trabalho, corroboram para a criação e a partilha do conhecimento e conduzem a resultados surpreendentes. Porém, os empreendimentos econômicos solidários podem ser espaços ainda mais eficientes para a criação e a partilha do conhecimento, corroborando assim com o crescimento individual e coletivo e culminando no desenvolvimento de alternativas emancipatórias e libertadoras. Para tanto, os participantes precisam se reconhecer como sujeitos produtores de conhecimento, conhecer os elementos físicos e cognitivos que impactam positivamente a criação e a partilha do conhecimento em um empreendimento, bem como suas potencialidades.

Nesse sentido, com base na literatura sobre informação, papel da informação na criação do conhecimento, criação e partilha do conhecimento e economia solidária, e utilizando-se do método científico de estudo de caso, desenvolveu-se um trabalho na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, com sede no município de Curitiba, no qual buscou-se responder à seguinte pergunta: **Como se**

dá o processo do criação e partilha de conhecimento nos empreendimentos de economia solidária?

1.2 JUSTIFICATIVA

Em 2007 existiam, no Brasil, 21.859 empreendimentos autogestionários e reuniam mais de 1,6 milhão de pessoas. Desses empreendimentos, 91 estão situados no município de Curitiba e agrupam 1021 pessoas (BRASIL, 2007).

A importância da pesquisa desenvolvida não está limitada à quantidade de empreendimentos dessa natureza existentes em Curitiba e no Brasil, mas relacionada à importância de tais empreendimentos na vida das pessoas que os formam, já que os empreendimentos econômicos solidários, além da importância econômica, apresentam uma função social de inclusão e resgate da cidadania, reúnem elementos que facilitam e promovem a criação e a partilha do conhecimento e possibilitam vida aos mais necessitados.

Tanto a economia solidária quanto a criação e a partilha de conhecimentos nas organizações são assuntos contemporâneos. A Economia Solidária é um tema emergente, tem ganhado espaço e gerado debate na sociedade, intensificados pela promoção da Campanha da Fraternidade Ecumênica de 2010 – CEF/2010, promovida pela CNBB – Conselho Nacional dos Bispos do Brasil - e pelo CONIC - Conselho Nacional de Igrejas Cristãs - que teve como tema Economia e Vida, com o objetivo de colaborar na promoção de uma economia a serviço da vida, proporcionando um amplo debate sobre o sistema econômico capitalista, se ele promove ou não a vida; por outro lado, a campanha apresentou alternativas de geração de trabalho e renda que promovem a vida em todas as suas dimensões, a inclusão social, o resgate da cidadania e a sustentabilidade do planeta. Dentre as alternativas discutidas e apresentadas pela campanha, está a economia solidária (CONSELHO NACIONAL DE IGREJAS CRISTÃS DO BRASIL, 2009).

O aumento consecutivo no número de cursos e publicações sobre a temática conhecimento, assim como as mudanças nas grades curriculares e os investimentos

financeiros em atividades e processos que visam à criação e à partilha do conhecimento nas organizações são indicadores da importância do tema para a sociedade atual.

Sendo o conhecimento um processo próprio do ser humano e sabendo da iminência da sociedade do conhecimento, faz-se necessário que todas as organizações e/ou empreendimentos facilitem, estimulem e promovam a criação do conhecimento. No âmbito dos empreendimentos econômicos solidários, a criação e a partilha do conhecimento podem ser o ponto central para o desenvolvimento de alternativas emancipatórias e libertadoras dos indivíduos.

A presente pesquisa apresenta um objetivo principal, desdobrado em cinco objetivos específicos, apresentados na sequência.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo geral

Analisar como ocorre a criação e a partilha do conhecimento em empreendimentos de economia solidária, a partir de um estudo de caso único.

Objetivos específicos:

- a) Analisar o papel da informação no processo de criação do conhecimento.
- b) Caracterizar empreendimentos de economia solidária.
- c) Identificar, na literatura, elementos/aspectos (físicos e cognitivos) que facilitam a criação e a partilha do conhecimento.
- d) Identificar, no empreendimento pesquisado, os elementos (físicos e cognitivos) que corroboram para a criação e a partilha do conhecimento

- e) Apresentar a metodologia que resulta na criação e na partilha de conhecimento no âmbito do empreendimento estudado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto por cinco (5) capítulos, sendo que a sequência do conteúdo foi definida de forma a facilitar a consulta e compreensão do estudo.

O primeiro capítulo é composto por uma introdução geral ao tema e a problemática que motivou e que justifica o desenvolvimento do estudo, pelos objetivos geral e específicos e pela estrutura geral do trabalho.

O capítulo dois (2) apresenta a fundamentação teórica que embasou a coleta e a análise dos dados.

O capítulo três (3) apresenta o método e o relato dos procedimentos metodológicos adotados no decorrer da pesquisa.

O capítulo quatro (4) apresenta os resultados obtidos e as discussões realizadas. Apresenta a análise das variáveis, os tipos de conhecimentos identificados no empreendimento estudado e descreve o processo de criação e partilha do conhecimento identificado na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa.

Por fim, o capítulo cinco (5) é composto pela conclusão do estudo, que reúne a análise do cumprimento dos objetivos, sugestão de estudos futuros e as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A interdisciplinaridade que permeia os estudos referentes à ciência da informação e o programa de mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação se estende ao presente estudo e colabora com o crescimento e ou teorização de no mínimo duas áreas do conhecimento: a gestão do conhecimento e a economia solidária.

A fim de orientar o leitor quanto ao conteúdo a ser encontrado nas próximas páginas, informa-se que a fundamentação teórica da presente dissertação é composta por duas áreas do conhecimento: a Ciência da Informação e a Economia Solidária, entendendo que a Gestão do Conhecimento faz parte de uma área maior, a Ciência da Informação. Sendo assim, o presente capítulo está dividido em três (3) grandes tópicos assim denominados: Informação, Conhecimento e Economia Solidária, temas esses que embasaram a coleta de dados e a análise realizada posteriormente.

2.1 INFORMAÇÃO

A palavra informação tornou-se popular logo após a invenção da imprensa no século XV, quando o normal era lançar mão de uma palavra do latim para expressar uma nova idéia (MCGARRY, 1999, p. 3).

Para Capurro e Hjørland (2003, p. 149), no inglês cotidiano, o conceito de informação está relacionado à comunicação do conhecimento; os autores defendem que “embora o conhecimento e sua comunicação sejam fenômenos básicos de toda sociedade humana, é o surgimento da tecnologia da informação e seus impactos globais que caracterizam nossa sociedade como sociedade da informação”, uma vez que o surgimento e a popularização das tecnologias de informação e comunicação ampliaram as possibilidades e o alcance da comunicação do conhecimento na soci-

idade. Nesse sentido, a informação como comunicação do conhecimento desempenha um papel fundamental na sociedade contemporânea.

A interdisciplinaridade que permeia a Ciência da Informação, responsável pelos estudos que envolvem a informação e suas propriedades, se estende ao termo informação, motivo que permite que o vocábulo seja analisado e definido por diferentes áreas do conhecimento. As diversas análises têm em comum a observância das características “novidade e relevância”, ou seja, não importa o contexto em que o vocábulo esteja sendo analisado, para que ele seja entendido como informação precisa apresentar algo novo e ser relevante para os receptores (CAPURRO; HJORLAND, 2003, p. 149).

Para Capurro e Hjørland (2003, p.1993), “existem muitos conceitos de informação e eles estão inseridos em estruturas mais ou menos explícitas”. Os autores defendem que tais conceitos não sejam analisados isoladamente, mas dentro das perspectivas e relacionados aos conceitos da área nas quais estão sendo analisados.

O conceito de informação adotado, para fins deste trabalho, está relacionado à informação como signo e, como tal, tem seu significado determinado pelo contexto sócio-cultural, conforme se mostrará nas próximas páginas desta pesquisa.

Sobre o termo informação, Le Coadic (1996, p. 5) diz tratar-se de “conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual”. Para o autor, a informação está relacionada ao elemento sentido, ou seja, ao significado atribuído a uma mensagem transmitida, independente do suporte utilizado.

McGee e Prusak (1994, p. 23-24) comparam as informações com a beleza, ambas dependem do olhar do observador. Segundo o autor,

informação não se limita a dados coletados; na verdade informação são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significado e contexto. Informação deve informar, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão. A informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam a-

presentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Davenport e Prusak (2002, p. 19) comparam dados e informações e dizem que os dados são observações isoladas a respeito de um evento, objeto, pessoa ou semelhante e, quando retirado do seu contexto, tem pouca ou nenhuma representatividade. Os autores asseguram serem eles fáceis de capturar e armazenar, não representando muito para o proprietário se esse não tiver conhecimento ou informações que agreguem valor e os tornem úteis. As informações, por sua vez, são dados adicionados a um contexto social, político ou cultural, no qual ganha significado e torna-se útil e importante para o seu possuidor.

O processo que transforma dados em informações é próprio do ser humano. A informação, ao contrário do dado, não é fácil de localizar e tampouco de armazenar, visto que a recuperação está ligada a fatores contextuais, culturais e sociais (DAVENPORT e PRUSAK 2002, p. 19).

Para Vaitsman (2001, p. 18), informação é um fenômeno conhecido, fato, dado ou acontecimento, algo relacionado ao passado. Já Starec (2005, p.9) chama a atenção para o fato de a informação ser capaz de modificar a consciência do homem ao ser internalizada; assim, a informação gera conhecimento e altera a capacidade mental do indivíduo, favorecendo o seu desenvolvimento, pelo do aumento do saber acumulado, sedimentando e/ou reformulando o saber já existente.

McGarry (1999, p. 1) relata que é comum ouvir falar de conhecimento e informação como sinônimos. Essa confusão teria como base o verbo conhecer, que é usado diariamente com significados diferentes, não sendo avaliados a epistemologia da palavra e o significado a ela atribuído. Normalmente, as pessoas usam a palavra conhecer para dizer que têm (obtiveram) informações a respeito de algo, o que não exatamente quer dizer que ela tenha conhecimento sobre esse algo.

2.1.1 O papel da informação na criação do conhecimento

Para Le Coadic (1996), a produção do conhecimento tem início com a busca de informação sobre algo já existente. Para o autor, a informação é que dá vida à ciência e, sem ela, a pesquisa não se desenvolveria e o conhecimento não existiria.

Sobre o papel da informação na criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) dizem que:

A informação proporciona um novo ponto de vista para interpretação de eventos ou objetos que torna visíveis os significados previamente invisíveis ou ilumina conexões inesperadas. A informação é um meio necessário ao material para extrair e construir o conhecimento. Ela afeta o conhecimento, acrescentando algo a ele ou reestruturando-o.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) entendem que “a informação é um fluxo de mensagem, enquanto o conhecimento é criado pelo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador”. Esse entendimento do processo de criação do conhecimento reforça a ideia de que o conhecimento é resultado da interação e da ação do ser humano.

No contexto da criação do conhecimento organizacional¹, a informação deve ser analisada sob dois aspectos: um relacionado ao volume de informação produzida e recebida e que precisa ser processado pela organização e o outro relacionado ao significado dessas informações no contexto organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p.56).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 7), assim como o processo que transforma dado em informação, a transformação da informação em conhecimento são próprios do ser humano. Para o autor, essa transformação acontece por meio da comparação entre a informação recebida e situações vivenciadas anteriormente, das consequências, lembrando ou refletindo sobre as implicações que tais informações podem tra-

¹ Entenda-se por organizações entidades compostas por pessoas que buscam alcançar objetivos comuns (CAMPELLO, 2000, p. 35) e por conhecimento organizacional, o conhecimento criado no âmbito dessas organizações.

zer, das conexões, estabelecendo as relações com as informações novas e conhecimentos anteriores e da conversação, escutando o que as pessoas pensam ou entendem por determinada informação.

Para Choo (2006, p. 66-67), as preocupações com o uso da informação e a influência que ela exerce na vida das pessoas não são novas e nem estão limitadas a determinadas áreas do conhecimento, já que os estudos envolvendo o uso de informação e o comportamento humano datam de 1948 e, segundo o autor,

a busca e o processamento da informação são fundamentais em muitos sistemas sociais e atividades humanas, e a análise das necessidades e dos usos da informação vem se tornando um componente cada vez mais importante da pesquisa em áreas como a psicologia cognitiva, estudo da comunicação, difusão de inovações, recuperação da informação, sistemas de informação, tomada de decisões e aprendizagem organizacional.

Choo (2006, p. 83) chama atenção para o fato de a informação, mesmo quando registrada sob a forma de documento, depender do contexto e do conhecimento do usuário para poder ganhar relevância, significado e valor. Qualquer modelo de uso de informação deve levar em conta o ser humano por completo, considerando suas dimensões sentimentais, sociais e ambientais. Segundo o autor, “o ambiente de processamento da informação é constituído pelas necessidades cognitivas e reações emocionais do indivíduo, enquanto o ambiente de uso da informação inclui atributos como a estrutura organizacional e cultura do trabalho”.

Sobre as dimensões cognitivas, emocionais e situacionais do uso de informação, Choo (2006, p. 85) diz que elas têm em comum o fato de a informação ser construída no pensamento de cada pessoa, e permanecer disponível para ser utilizada em momento oportuno.

O uso da informação tem início com o processo de busca. Choo (2006, p. 90) escreve que cada estágio do processo de busca de informação envolve tarefas e sentimentos diferentes, conforme resume o Quadro 1.

QUADRO 1 - SENTIMENTOS DESPERTADOS DURANTE O PROCESSO DE BUSCA DA INFORMAÇÃO

Estágio	Tarefa apropriada	Sentimentos comuns a cada estágio
1 Iniciação	Reconhecer a necessidade de informação	Insegurança
2 Seleção	Identificar um tema geral	Otimismo
3 Exploração	Investigar as informações sobre o tema geral	Confusão, frustração, dúvidas
4 Formulação	Formular o foco	Clareza
5 Apresentação	Completar a busca de informação	Senso de direção, confiança Alívio, satisfação, desapontamento.

Fonte: Choo, 2006, p. 90.

Cabe ressaltar que a busca de informação é um “processo social por meio do qual a informação se torna útil” (CHOO, 2006, p. 99).

No âmbito organizacional, Choo (2006, p. 27 - 29) refere-se à informação como “um componente intrínseco” a praticamente tudo que uma organização faz, inclusive na concepção da percepção das pessoas e na transformação do conhecimento em ação. Segundo o autor, a administração entende que atualmente existem três arenas diferentes de criação e uso da informação. São elas:

- a) criação de significado: na qual a informação é interpretada para dar sentido à notícia ou mensagem;
- b) construção do conhecimento: a informação é convertida em conhecimento;
- c) tomada de decisão: a informação é processada e analisada dentro dos cenários e das perspectivas apresentadas.

Dentre as três arenas apresentadas, a construção do conhecimento é a que está diretamente relacionada à inovação. Ela orienta a empresa quanto à criação, organização e processamento de informações com vistas à criação do conhecimento, ao desenvolvimento de novas capacidades, à criação e ao aperfeiçoamento de novos produtos e serviços, assim como ao aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

2.2 CONHECIMENTO

A presente seção apresenta o conceito de conhecimento adotado nesta dissertação, os tipos de conhecimentos identificados na literatura, os elementos que compõem o processo de criação e partilha de conhecimento e os aspectos comportamentais e organizacionais que influenciam esse processo.

O conceito de conhecimento não é algo exato, fechado e estático. Trata-se de um termo relativamente difícil de definir, tendo sido analisado e conceituado por diferentes áreas do conhecimento e passado por alterações. A sua definição envolve a análise de diferentes elementos. Além de conceituá-lo ou defini-lo, esse tópico da fundamentação teórica abordará a concepção do conhecimento dentro das organizações, os tipos de conhecimentos existentes, aspectos físicos e cognitivos que influenciam a criação e a partilha do conhecimento, os processos que levam à criação e à partilha do conhecimento, a aprendizagem organizacional e sua contextualização dentro da gestão do conhecimento.

Dentre os conceitos encontrados na literatura para o termo conhecimento, está o apresentado por Davenport e Prusak (1998, p.6) que escrevem que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *'insight'* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

A definição apresentada por Davenport e Prusak elucida que o “conhecimento não é puro nem simples”, trata-se de um composto de variados elementos. É fluido, formalmente estruturado e intuitivo, trata-se de algo difícil de representar com palavras. Os autores defendem que o conhecimento está dentro das pessoas, caracteriza-se como ativo e é difícil de ser identificado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 7).

Nesse mesmo sentido, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.15) referem-se a conhecimento como “crença verdadeira e justificada”. Para os autores:

As pessoas justificam a veracidade de suas crenças com base em observações do mundo; essas observações, por sua vez, dependem de um ponto de vista único, da sensibilidade pessoal e da experiência individual. Portanto, quando se cria conhecimento, interpreta-se uma nova situação, desenvolvendo crenças comprovadas e comprometendo-se com elas. Conforme essa definição, o conhecimento é uma construção da realidade, e não algo verdadeiro de maneira abstrata ou universal. A criação de conhecimento não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irredutível, que não se reproduz com facilidade. Talvez envolva sistemas de sentimentos e crenças dos quais às vezes nem se está consciente.

Os elementos comportamentais e organizacionais implícitos no processo de criação do conhecimento serão aprofundados em seção específica.

Dentre as áreas do conhecimento que já se propuseram a estudá-lo, estão as ciências humanas, ciências sociais e sociais aplicadas. O interesse e os estudos do termo conhecimento datam da idade antiga. Sabe-se que Platão dedicou atenção ao tema e os filósofos que o sucederam também se debruçaram sobre essa problemática (SANTOS *et al.*, 2007, p. 252).

Nesse sentido, segundo Drucker (1999, p. 11), “Sócrates, porta-voz de Platão, afirmava que a única função do conhecimento é o autoconhecimento”, ou o desenvolvimento intelectual, moral e espiritual de cada indivíduo. Já para Protágoras o conhecimento estava relacionado à expressão do que se sabe e a principal finalidade do conhecimento era capacitar as pessoas para expressar o que sabiam. As duas teorias eram aceitas no oriente: o confucionista que, assim como Protágoras, acreditava que “o conhecimento significava saber o que dizer e como dizê-lo como o caminho para o aperfeiçoamento e o sucesso na terra”, enquanto o Taoísta, assim como Sócrates, defendia que o “conhecimento significava autoconhecimento e o caminho para o esclarecimento e a sabedoria”. Ainda segundo Drucker, embora divergissem no significado do termo conhecimento, os orientais concordavam que o termo ou expressão não estava relacionado à execução de algo, ou seja, não “significava capacidade para fazer”. Para os orientais, a capacidade para fazer estava relacionada à utilidade e essa, por sua vez, não era conhecimento, mas sim aptidão.

Ainda na perspectiva filosófica, pode-se dizer que os estudos realizados por Kant durante o século XVIII podem ser sintetizados em duas grandes questões, sendo que uma delas era o conhecimento, que depois se desdobrava em outras pro-

blemáticas, tais como os limites e esferas de atuação do conhecimento (KANT, 1987, p.VII).

Para Kant (1987, p. 25) o conhecimento tem início com a experiência. Para o filósofo, o contato com determinados objetos desperta os nossos sentidos para o exercício ou raciocínio, além de criar por si só representações e colocar atividades em movimento para que se possa compará-las, conectá-las e ou separá-las e, assim assimilar as impressões obtidas no ato com experiência anteriores. O fato de o conhecimento preceder a experiência não significa que essa seja a origem dele. O conhecimento pode, ainda, ser formado pelas impressões e abstrações resultantes de situações vividas ou presenciadas anteriormente e que, ao se relacionarem, despertam sentidos sem que necessariamente a pessoa tenha vivenciado a experiência na prática. A esse conhecimento Kant chamou de conhecimento *a priori*.

Davenport e Prusak (1998, p. 14), assim como Santos *et al.* (2007, p. 252), dizem que o termo e as tentativas de definições do conhecimento não são algo novo. Para Davenport, a novidade está na forma como as empresas estão lidando com esse ativo na sociedade atual, ou seja, o novo é o uso estratégico do conhecimento pelas organizações.

A gestão estratégica do conhecimento considera que o fato de o conhecimento criado e/ou adquirido pelas pessoas não pertencer ao ativo da organização não diminui a importâncias dele, já que a inovação e a melhoria de produtos e processos só são possíveis a partir do desempenho das mentes criativas das pessoas que compõem a organização. Daí a importância de se fomentar o aprendizado e a criação de conhecimento dentro das organizações (SCHLESINGER *et al.*, 2008, p. 17).

Para Choo (2006, p. 179), o conhecimento pode e deve ser amplamente disseminado e, para tanto, pode assumir diferentes formatos e utilizar suportes variados. Para o autor, grande parte do conhecimento organizacional tem origem na especialização e na experiência dos seus membros. Davenport e Prusak (1998, p.7) complementam dizendo que, diante da dinâmica e do contexto atual, as organizações estão contratando pessoas com base nas suas experiências anteriores e não tanto pela sua formação.

Sobre conhecimento organizacional, Choo (2006 p. 197) diz que as organizações oferecem ambiente físico e contexto social e cultural que possibilitam a esse conhecimento adquirir significado e propósito. Para o autor, no âmbito organizacional o conhecimento é o resultado das interações que a organização manteve com seus consumidores, fornecedores e parceiros no decorrer de suas atividades.

Para Davenport e Prusak (1998, p. 9), o conceito de conhecimento envolve:

- a) experiência: refere-se ao que aconteceu no passado, abrange as absorções realizadas durante cursos, leituras e aprendizados informais. O conhecimento originário da experiência relaciona acontecimentos do momento com aquilo que aconteceu antes;
- b) verdade fundamental: refere-se às idéias que são transmitidas durante o compartilhamento de histórias e experiências;
- c) complexidade: a experiência e a verdade fundamental são importantes para ajudar o indivíduo a lidar com a complexidade. Uma visão clara e simples demais pode significar que fatores essenciais estejam sendo ignorados. Quando identificada e tratada com o cuidado e a atenção necessária, a complexidade leva à decisão mais rica e acertada;
- d) discernimento: o conhecimento gera discernimento, e permite clareza de situações, favorecendo o aprimoramento e melhoramento contínuos;
- e) normas práticas: refere-se à existência de guias flexíveis que podem servir de base para o desenvolvimento de ações, seja por meio de tentativa e erro, seja por pesquisa com experiência e observação. As normas práticas podem ser entendidas também como atalhos para solução de novos problemas que se pareçam aos já resolvidos por funcionários mais experientes;
- f) valores e crenças: os valores e crenças defendidos e cultivados pelas pessoas que compõem a organização refletirão no conhecimento organizacional, já que esses servem de filtros e determinam parte do que as pessoas irão ver e absorver. Para a organização, a presença de pessoas com dife-

rentes valores e crenças pode ser de grande valia, uma vez que a organização terá visões diferentes da mesma situação.

Uma vez apresentados os principais conceitos do termo conhecimento e identificados os elementos intrínsecos nesses conceitos, o próximo passo será identificar e discutir a tipologia de conhecimento existente na literatura selecionada e consultada.

2.2.1 Tipos de Conhecimento

Sob uma perspectiva filosófica, Kant cita a existência de dois tipos de conhecimento. Um resultante de contatos ou de experiências diretas, e outro composto por abstrações e impressões dessas experiências, também conhecido por conhecimento *a priori* (KANT, 1987, p. 25).

Na literatura sobre gestão da informação e do conhecimento, na qual se destacam Choo, Davenport, Nonaka e Takeuchi, os dois tipos de conhecimentos mais citados são o conhecimento tácito e o explícito. Sobre conhecimento explícito, tem-se que ele se caracteriza por ser formal, passível de codificação e de fácil transmissão entre indivíduos e grupos. Embora frequentemente seja encontrado sob a forma de regras, fórmulas, manuais e especificações, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, precisa ser cultivado e nasce do conhecimento tácito, o qual, por sua vez, tem raízes nos modelos mentais e nas crenças e perspectivas incutidas em cada indivíduo e que lhes parecem naturais. Tais modelos e crenças funcionam como filtros pelos quais as pessoas percebem as situações e o mundo que as cercam, e os fazem desenvolver suas próprias concepções de mundo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 19).

O conhecimento tácito foi objeto de estudo do médico Michael Polanyi. Dentre as questões discutidas por ele, está a dificuldade de expressar o que se conhece e se sabe. Para o autor, o indivíduo sabe e pode saber muito mais do que consegue expressar. Polanyi diz ainda que a dimensão tácita do conhecimento não recebe a devida atenção no período de formação do indivíduo, que seria de responsabilidade

da escola ou da educação tradicional. Habilidades como resolução de problemas, interpretação de textos, apreciação de poemas e desenvolvimento de projetos pessoais fazem parte da dimensão tácita dos indivíduos e da gama de habilidades que deveriam ser fomentadas pela escola. Sobre a composição ou formação do conhecimento tácito, a teoria cunhada por Polanyi defende que esse é formado por dois componentes ou termos, chamados de proximal ou subsidiário e distal ou focal. O primeiro refere-se aos elementos ou características que podem ser percebidas isoladamente, enquanto que o segundo é o conjunto ou o que se quer enxergar. Os termos proximal e distal mantêm uma relação funcional e semântica, já que o componente distal confere significado ao proximal (SAIANI, 2004, p. 15-52).

Polanyi (1966), citado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 58-59), diferencia e caracteriza os conhecimentos tácito e explícito. A diferença básica entre os dois tipos de conhecimentos é a possibilidade de codificação e transmissão do conteúdo ou não. E como características têm-se que o conhecimento tácito é pessoal, só existe em contextos específicos, o que dificulta a formalização e a disseminação; já o conhecimento explícito é fácil de codificar e de transmitir. Nonaka e Takeuchi defendem que os dois tipos de conhecimentos não são passíveis de separação e/ou comparação, mas devem ser vistos e entendidos como complementares.

Tomando por base as categorias codificado e não codificado, disseminado e não disseminado, Boisot (1995), citado por Choo (2006, p. 187), apresenta 4 tipologias de conhecimentos. São elas:

- a) conhecimento público: disponível na e para a sociedade, caracteriza-se por ser passível de codificação e de divulgação. Pode ser encontrado sob a forma de textos, livros, boletins de pesquisas e outras fontes formais e informais;
- b) conhecimento privado: desenvolvido e codificado de forma independente por pessoas ou grupos, objetivando dar sentido a situações específicas. É passível de codificação e de divulgação, porém o seu valor está relacionado às necessidades e circunstâncias do seu produtor; trata-se de um conhecimento exclusivo de quem o desenvolve;

- c) conhecimento pessoal: é o resultado das experiências vividas pelo indivíduo, não pode ser disponibilizado para outrem, já que, se isso fosse possível, seria necessário que os envolvidos estivessem presentes no momento de criação, ou seja, esse tipo de conhecimento só é possível de captação pela partilha de experiências concretas. Ressalta-se que o conhecimento pessoal é a base do conhecimento organizacional;
- d) conhecimento de senso comum: é adquirido ao longo da vida, por meio de experiências pessoais, reuniões familiares, encontro entre amigos, participação na comunidade e outros. A percepção e a interiorização que geram o senso comum estão relacionadas à condição social das pessoas com quem o indivíduo interage, com as relações estabelecidas, com o grau de dependência ou autonomia que o indivíduo mantém com o grupo ou com as pessoas com quem convive. Trata-se de um conhecimento disseminado, mas pouco codificado e, quando partilhado, cria um sentimento de identidade entre os membros do grupo ou organização.

No âmbito organizacional, Davenport e Prusak (1998, p. 29) falam da existência dos conhecimentos individual e organizacional, sendo que o conhecimento organizacional, ao contrário do conhecimento individual, é dinâmico e movido por diferentes forças.

Ainda na perspectiva organizacional e a partir das considerações feitas por Boisot (1995), Choo (2006, p. 188) sugere que existem três tipos de conhecimento. O conhecimento explícito e o conhecimento tácito, já citados e definidos anteriormente, e o conhecimento cultural, que consiste em estruturas cognitivas e emocionais comumente utilizadas pelas pessoas que compõem a organização, a fim de perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Tais estruturas são formadas por crenças, regras e valores compartilhados. O conhecimento cultural não é passível de codificação, mas pode ser amplamente divulgado; ele gera convenções e expectativas nos indivíduos, influenciando no momento da atribuição de valor a uma nova formação. Para o autor, os três tipos de conhecimento são interdependentes.

2.2.2 Criação e Partilha do Conhecimento Organizacional

A problemática que envolve a criação do conhecimento extrapolou os limites da educação formal e da psicologia, despertando o interesse de autores como Dixon, Smith, Argyris, Maturana e Varela, Fleury, Senge, Le Coadic, Choo, Takeuchi, Nonaka, Druker, Davenport, Santos, Leite e Ferraresi, entre outros pesquisadores contemporâneos. O que diferencia o trabalho dos pioneiros da educação e os autores citados é o foco dado aos estudos, uma vez que os últimos dedicaram seus esforços a estudar a criação do conhecimento no âmbito organizacional.

É praticamente unanimidade entre os autores da área que a criação do conhecimento é o resultado da interação entre o ser humano e o ambiente no qual está inserido, ou seja, o conhecimento tem origem no ser humano. Nesse sentido, aceitar a ideia de que o ser humano é responsável pela construção e cuidado do mundo é sentir-se convidado a colaborar com esse processo de construção. Isso significa que os seres humanos são convidados a desenvolverem ou apresentarem atitudes que levem à interação, “vivendo aprendendo ou aprendendo vivendo” (MARIOTTI, 2005, p. 11-14).

Dentre os autores que corroboram com a ideia apresentada, estão: Takeuchi; Nonaka e Choo, sendo que os dois primeiros ressaltam a importância da dialética e da existência do paradoxo para a criação do conhecimento. A dialética é uma forma de raciocínio que tem raízes na antiga Grécia e que valoriza o processo de mudança que ocorre por meio do conflito e da oposição (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 20).

Um exemplo da importância do pensamento dialético é apresentado por Saiani (2004, p. 49). O autor escreve que Polanyi questionava o posicionamento dos intelectuais esquerdistas da época por acreditar que a centralização da economia levaria à centralização da cultura e que a falta de paradoxo e dialética nesses campos prejudicaria a criação do conhecimento.

Sob essa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 54) criticam a divisão cartesiana entre sujeito e objeto, conhecedor e conhecido que, segundo os autores, deu origem a uma visão mecanicista da organização, a qual funcionaria como uma má-

quina de processar informações captadas no ambiente externo. Para Nonaka, essa visão não explica o processo de inovação, uma vez que, ao inovar, as empresas não estão apenas processando informações externas, mas criando conhecimento e novas informações de dentro para fora, o que automaticamente redefine o ambiente e a problemática que os cercam.

Essa divisão cartesiana e fragmentada do mundo citada por Nonaka e Takeuchi também foi abordada por Mariotti (2005, p. 8-9) ao considerar que “essa posição teórica também produziu consequências práticas e éticas. Veio, por exemplo, reforçar a crença de que o mundo é um objeto a ser explorado pelo homem em busca de benefício”. Essa seria a base da mentalidade extrativista e predatória existente na humanidade, que se revela também nas relações sociais na medida em que as pessoas são descartadas de processos produtivos quando esses lhes parecem inúteis ou pouco produtivas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. XIII), as pessoas são as principais responsáveis pela criação do conhecimento, são elas que o possuem e o processam. Nesse mesmo sentido, Silva (2004, p.70) diz que os processos que levam à criação do conhecimento podem ser considerados processos humanos, porém esses processos podem e devem ser cultivados e facilitados com a aplicação de técnicas e práticas.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57) apresentam duas dimensões da criação do conhecimento: uma ontológica e outra epistemológica. A dimensão ontológica refere-se aos níveis de criação do conhecimento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 57):

O conhecimento é criado apenas pelo indivíduo. Uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem conhecimento. Criação do conhecimento organizacional, dessa forma, deve ser compreendida como um processo que amplifica, “organizacionalmente”, o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo tem lugar dentro da comunidade de interação em expansão, que cruza os níveis e os limites intra e interorganizacional.

Sobre a dimensão epistemológica, Polanyi (1996), citado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 58), apresenta dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito e ressalta as diferenças existentes entre os dois tipos de conhecimento. Enfatiza que o “conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar”, enquanto que “o conhecimento explícito ou codificado, por outro lado, refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática”.

Ainda na perspectiva epistemológica, Polanyi (1996), citado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 58), diz que os indivíduos adquirem conhecimento por meio da experiência e da organização mental. Para Polanyi, a criação do conhecimento demanda uma ruptura das dicotomias (razão e emoção, sujeito e objeto, conhecedor e conhecido); o autor defende que “a objetividade científica não é a única fonte de conhecimento” e que “muito do nosso conhecimento é fruto do nosso próprio esforço intencional de lidar com o mundo”.

A teoria da criação do conhecimento apresentada por Nonaka e Takeuchi, (2008, p. 54) baseia-se principalmente na “distinção entre conhecimento tácito e explícito”. Segundo a teoria, a mobilização e a conversão do conhecimento tácito são essenciais para que a criação do conhecimento aconteça efetivamente. Entenda-se por conversão do conhecimento a interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, ou seja, a troca que se estabelece entre os seres humanos durante a realização de uma tarefa, por exemplo.

Para Choo (2006, p.37 - 41) e Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60-68) existem quatro formas de conversão de conhecimento. São elas:

- a) socialização: trata-se da conversão do conhecimento tácito em tácito. Acontece por meio do compartilhamento de experiências individuais. São exemplos de conhecimento tácito: os modelos mentais e as habilidades técnicas. A simples transferência de informação nem sempre faz sentido para o receptor, já que dificilmente ele passou pelas mesmas experiências que o transmissor e, portanto, as emoções e contextos associados não serão captados. Para que esse processo se torne mais efetivo, é importante que exista confiança mútua entre os envolvidos. A socialização apresenta-

se de forma mais eficaz quando aplicada ao compartilhamento do conhecimento tácito e na criação de novas perspectivas organizacionais;

- b) externalização: é o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Trata-se da articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. Nesse processo, é comum o uso de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A tentativa de conceituar ou descrever uma imagem é um exemplo desse processo. Dentre os quatro modos de conversão de conhecimento apresentados, a externalização se apresenta como o mais importante para a criação do conhecimento, uma vez que, com base no conhecimento tácito, cria novos conceitos e os explicita;
- c) combinação: trata-se do processo de conversão de conhecimento explícito em explícito. A combinação envolve e combina o conhecimento explicitado em documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas. Pode ser entendido como um rearranjo de informações, somadas ao conhecimento explícito. Um exemplo de combinação é o processo de educação formal;
- d) internalização: é o processo de conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Trata-se de um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e pode ser entendido como aprender fazendo. Para que ocorra a criação de conhecimento organizacional é necessário que o conhecimento tácito individual seja socializado com os demais da equipe ou da organização; esse processo dá origem à criação do conhecimento em outra dimensão. A transformação de conhecimento explícito em tácito pode ser mais eficiente se ele estiver disponibilizado verbalmente ou diagramado, ou seja, disponível em documentos, manuais ou relatos orais.

Sobre a dinâmica que envolve as quatro formas de conversão, Nonaka e Takeuchi (2008, p.69) dizem que geralmente a socialização do conhecimento tem início com a construção de um espaço de interação que facilite ou proporcione o compartilhamento de experiências e de modelos mentais entre os membros. Na sequência, o diálogo e a reflexão em grupos leva à externalização do conhecimento, que pode

ser feita com o uso de metáforas ou analogias. Na continuidade do processo de criação do conhecimento está a combinação, que se dá a partir do relacionamento ou reunião de conhecimentos novos a conhecimentos já existentes em outros departamentos, dando origem a novos produtos, serviços e/ou processos. Por último, mas nem por isso menos importante, está a internalização que pode ser desenvolvida por meio da prática, chamada pelo autor de “aprender fazendo”.

Sabendo que o conhecimento tácito é a base para a criação do conhecimento organizacional e conhecendo os quatro modos de conversão do conhecimento, cabe à organização mobilizar o conhecimento tácito individual e possibilitar que ele seja conhecido amplamente, a fim de permitir que as quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentem numa espiral contínua de construção do conhecimento. Entenda-se por espiral do conhecimento, a dinâmica contínua de interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito; essa dinâmica gera um crescimento substancial comparado ao desenho de uma espiral (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 69).

Corroborando com a ideia de que o conhecimento é o resultado de uma interação social e reforçando a importância dos processos de conversão do conhecimento apresentados e defendidos por Choo e por Nonaka e Takeuchi, Davenport (1998, p.79) diz que a geração de conhecimento dentro das organizações pode se dar por meio e pelo uso de redes informais e auto-organizadas que podem ser formalizadas com o tempo. Para Davenport, esse tipo de rede possibilita a criação do sentimento de cooperação entre os membros da organização, o compartilhamento de histórias e experiências, o fortalecimento de laços e a partilha do conhecimento.

Ainda sobre a criação do conhecimento, Fleury e Fleury (1995, p. 30) dizem que alguns pontos são essenciais para que isso aconteça. São eles:

- a) o processo de inovação é a, busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações, é um processo permanente, jamais esgotado;
- b) o processo de aprendizagem é um processo coletivo, partilhado por todos e não o privilégio de uma minoria pensante;

- c) os objetivos organizacionais são explicados e partilhados; o comprometimento com esses objetivos ocorre em função da congruência entre os objetivos individuais de autodesenvolvimento e os de desenvolvimento organizacional;
- d) a comunicação flui entre pessoas, áreas, níveis, visando à criação de competências interdisciplinares;
- e) desenvolve-se uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional.

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 16), a criação do conhecimento organizacional acontece em cinco fases:

- a) compartilhamento do conhecimento tácito;
- b) criação de conceitos;
- c) justificação de conceitos;
- d) construção de protótipos;
- e) nivelamento do conhecimento.

Sobre a partilha do conhecimento, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 17) relatam que o processo ou a prática envolve o compartilhamento de crenças e valores pessoais dentro da equipe. Para para esses mesmo autores (2001, p. 107), o compartilhamento do conhecimento tácito pode ocorrer por meio de:

- a) observação direta;
- b) observação direta e narração;
- c) imitação;
- d) experimentação e comparação;
- e) execução conjunta.

Além de envolver a combinação de tais mecanismos, o processo de transferência do conhecimento tácito demanda tempo e energia. Geralmente as competências e habilidades que envolvem o conhecimento tácito são passíveis de observação e ou explicitadas por meio de diálogos entre as pessoas da comunidade.

A transferência ou a disseminação do conhecimento tácito em grande volume encontra muitas dificuldades e acontece mediante o processo de socialização, e a proximidade física e a existência de bons relacionamentos; já o conhecimento explícito é amplamente divulgado com o uso de ferramentas de redes ou *groupware* (VON KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2001, p. 117).

2.2.2.1 Requisitos necessários à criação e partilha do conhecimento

A criação e a partilha do conhecimento no âmbito das organizações dependem de uma série de requisitos, tais como: a existência de espaços físicos ou virtuais que possam ser utilizados para esse fim; tempo livre para que as pessoas possam trocar experiência; a capacitação para o conhecimento e o reconhecimento por parte dos gerentes de que a geração de conhecimento é importante e estratégica para a organização e que, portanto, deve ser cultivado pela organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 81).

Sobre o espaço propício à criação e à partilha do conhecimento, Silva (2004, p.70) diz que esse espaço é conhecido como *ba* e pode ser um ambiente físico ou virtual. A efetivação dos processos de criação, partilha e uso do conhecimento depende também da utilização e aplicação de práticas gerenciais que facilitem os relacionamentos, o diálogo e o compartilhamento de informações e conhecimento em todos os níveis da organização.

A importância do lugar propício à criação e partilha do conhecimento vem sendo discutido há muito tempo. Nonaka e Toyama (2008, p. 99) dizem que,

muitos filósofos discutiram a importância do lugar na cognição e na ação humana. Platão chamou esse lugar para a gênese da existência de Chora. Aristóteles chamou o lugar para uma coisa existir fisicamente de *Topos*. Heidegger chamou o lugar para a existência humana de *Ort*. Para incluir os conceitos desses lugares mas ser específico à criação do conhecimento, introduzimos o conceito de *ba* (que significa “lugar”). Partindo do conceito originalmente proposto pelo filósofo japonês Kitaro Nishida (1921, 1970), definimos *ba* como contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. *Ba* proporciona energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento.

Ressalta-se que o *ba* não se resume ao espaço físico de uma sala de reuniões, devendo ser entendido como aquele que promova e facilite a interação. Pode surgir entre grupos de trabalho, equipes de projetos, círculos informais, encontros temporários e/ou espaços virtuais. Trata-se de uma forma de organizar a criação de significados e não a organização ou a disposição hierárquica das pessoas ou do espaço (NONAKA e TOYAMA, 2008, p. 100).

Para Von Krogh e Nonaka (2001, p. 72), a criação do conhecimento é influenciada pelo contexto e pelo grau de solicitude existente, sendo que,

em condições de baixa solicitude, a criação do conhecimento individual se baseia no processo de captura, e boa parte da criação de conhecimento social ocorre por meio da transação. No entanto, quando a solicitude é alta, os processos de criação do conhecimento mudam para refletir os relacionamentos mais fortes. As pessoas criam conhecimento individual mediante transferência de insights e os grupos geram o conhecimento social por meio do que chamamos de convivência.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 71 - 78) relacionam a criação do conhecimento organizacional à existência de um contexto apropriado que reúna cinco condições ou fatores facilitadores do conhecimento. São eles:

- a) intenção: frequentemente essa é transmitida por meio de padrões, visão e missão da organização. Ressaltam que o elemento intenção deve levar as organizações a investir em atividades ou programas que gerem comprometimento de seus empregados;

- b) autonomia: aumenta a motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos e promove o compartilhamento de informações. Para os autores, os indivíduos autônomos tendem a apresentar ideias mais criativas que, ao serem difundidas, tornam-se da equipe e posteriormente incorporam as ideias da organização;
- c) flutuação e caos criativo: não se trata de falta de ordem, a introdução da flutuação desencadeia alterações nas rotinas, nos hábitos e nas estruturas cognitivas. Essas alterações demandam cuidados e diálogos, a fim de promover interação e diálogos entre as pessoas que formam a organização. A existência da flutuação no ambiente organizacional desencadeia o caos que, por sua vez, fortalece o compromisso dos indivíduos;
- d) redundância e o requisito variedade: trata-se da disponibilização de informações que vão além das demandas operacionais das pessoas que compõem a organização. Pode ser entendido como a sobreposição intencional de informação sobre atividades de negócios, às responsabilidades administrativas e à empresa como um todo. Além da redundância de informações ser importante para o desenvolvimento de conceitos, corrobora com a partilha do conhecimento tácito.

Outro requisito para a criação e partilha do conhecimento é apresentado por Asnby (1956), citado por Nonaka e Takeuchi (2008, p. 79), trata-se da variedade. Para o autor, a diversidade é benéfica e precisa ser alimentada e defendida dentro da organização. O requisito variedade combina com estruturas organizacionais planas e flexíveis, que possibilitem a interligação de unidades ou setores em redes de informações.

Dando sequência a explicação, a possibilidade de codificação do conhecimento é fundamental para a partilha do conhecimento, é possibilidade de codificação para que possa torná-lo disponível a todos que dele necessitarem. O processo de codificação do conhecimento deve cuidar para que não haja perdas significativas que façam com que o conhecimento se torne apenas mais uma informação e considerar que nem todas as modalidades de conhecimento são passíveis de codificação, mas merecem atenção (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 83).

A partilha do conhecimento pode ser potencializada por meio do uso de práticas e ferramentas do conhecimento. Dentre as práticas possíveis de serem utilizadas está a gestão de conversas. Para Davenport e Prusak (1998, p. 110), as conversas que acontecem no cafezinho ou no restaurante são importantes no processo de partilha do conhecimento. Os autores lembram ainda o exemplo dos gerentes japoneses que costumam sair depois do horário de trabalho para jantar e/ou para boates. Esses encontros são importantes para estabelecer uma relação de confiança, criam oportunidades para apresentar críticas, além de funcionar como mecanismo de partilha de conhecimento.

Apesar da importância da transferência informal do conhecimento, essa prática é constantemente ameaçada por uma visão equivocada do que significa trabalho. Segundo essa visão, é normal um funcionário ler e enviar mensagens de e-mails, independente do valor que elas representam para a organização, mas se o funcionário pegar um livro para ler durante o seu horário de trabalho – supostamente um método eficaz de aquisição do conhecimento – é criticado por seus pares e superiores (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 113).

A dinâmica de criação e partilha do conhecimento envolve ainda a organização de feiras, fóruns e passeios. Tanto as feiras quanto os fóruns são propícios para que se estabeleçam contatos informais, aproximando pessoas que talvez não tenham contato diretamente e que não tiveram oportunidade de interagirem antes. A feira do conhecimento é particularmente interessante para “incentivar a troca do conhecimento, embora permita também a espontaneidade”.(DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 114).

A conversa, as narrativas e as reuniões face a face, a comunicação em geral são formas de transferências do conhecimento e como tal devem ser cultivadas e praticadas em todas as organizações que desejem criar conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 115).

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 12) as organizações perdem tempo e esforços na tentativa de controlar o conhecimento, quando na verdade deveriam trabalhar para facilitar a criação do conhecimento. O processo de facilitação do conhecimento é também conhecido como “capacitação para o conhecimen-

to”, que compreende um conjunto de atividades organizacionais que afetam positivamente a criação dele. Na tentativa de fazer uma abordagem prática de aspectos que facilitam a criação e a partilha do conhecimento, Von Krogh, Ichijo e Nonaka citam 5 processos ou capacitores do conhecimento que promovem a sua criação e partilha. São eles:

- a) instilar a visão do conhecimento;
- b) gerenciar conversas;
- c) mobilizar os ativistas do conhecimento;
- d) criar o contexto adequado;
- e) globalizar o conhecimento local.

Davenport e Prusak (1998, p. 116) relacionam alguns atritos que prejudicam a cultura de transferência do conhecimento e que, portanto, devem ser combatidos. São eles:

- a) falta de confiança mútua;
- b) diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência;
- c) falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo;
- d) status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento;
- e) alta capacidade de absorção pelos recipientes;
- f) crenças de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do não inventado aqui;
- g) intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

Dixon (2000), Davenport *et al.* (1988) e Smith *et al.* (2003), citados por Buoro *et al.* (2007, p. 63), dizem que o compartilhamento do conhecimento depende da capacidade de assimilação do conhecimento pelas pessoas a quem ele se destina, do tipo de conhecimento a ser partilhado, se é tácito ou explícito, e das características das tarefas envolvidas, tais como a frequência que elas são executadas.

Nonaka e Takeuchi (2008, p.18-19) chamam a atenção para as mudanças políticas, estruturais e tecnológicas ocorridas na sociedade e que alteraram também o processo de criação e partilha do conhecimento. Os autores lembram que, na sociedade industrial, o paradoxo, assim como a dúvida, era algo a ser eliminado em qualquer organização; a incerteza e a dúvida eram vistas como problemas a serem combatidos; já na sociedade da informação e do conhecimento esses devem ser incentivados. Os autores defendem que o paradoxo leva à dialética e o conhecimento seria resultado de um processo dialético.

Como citado no início dessa seção, os estudos e a preocupação com o termo conhecimento não se configuram como algo novo. A novidade está na atenção e no cuidado que esse recurso tem recebido nos últimos anos e na configuração dele como vantagem competitiva sustentável para as organizações. Trata-se de um recurso novo e que, como tal, precisa ser analisado e tratado de forma diferente. No entanto, as características e peculiaridades do recurso informação ainda são negligenciadas, já que na prática esse recurso é analisado com base nas teorias econômicas desenvolvidas e aplicadas a outros tipos de recursos que, por sua vez, apresentam características e comportamentos diferentes das que incorporam a informação e o conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 91).

Para Sabbag (2007, p. 35), a concepção de organizações como geradoras do conhecimento e de uma economia baseada na informação e no conhecimento está em processo de desenvolvimento, mas além de caminhar junto com modelos de sociedades agrária e industrial, a sociedade da informação e do conhecimento carrega resquício de suas antecessoras. Tal situação também é tratada por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 91) que ressaltam a situação conflituosa enfrentada por muitas empresas que, para sobreviver, precisam competir em mercados globais e, ao mesmo tempo, atender segmentos locais, o que significa oferecer produtos diferenciados para satisfazer as necessidades específicas de cada cliente e, ao mesmo tempo, vencer a concorrência de preço.

2.2.2.2 Aspectos comportamentais e organizacionais que interferem na criação e na partilha do conhecimento

Conhecer e entender os aspectos que influenciam os processos de criação e partilha do conhecimento exige um olhar crítico sobre o comportamento humano e sobre o que as organizações têm exigido dos seres humanos no decorrer dos tempos.

As questões que afetam a criação e a partilha do conhecimento estão relacionadas ao comportamento humano. Nesse sentido, Argyris, renomado professor de comportamento nas organizações, escreve sobre a personalidade humana e suas propriedades e sobre a influência dessa personalidade nos processos de aprendizagem e na execução das suas funções dentro da organização (ARGYRIS, 1957, p. 33).

A literatura sobre a personalidade humana aponta para a existência de uma espécie de energia que impulsiona o desenvolvimento, a transformação das características da personalidade. Argyris (1957, p. 37) ressalta a importância dessa energia no desempenho dos indivíduos e relaciona algumas questões que devem ser consideradas para o bom funcionamento de uma organização:

- a) as pessoas são portadoras de energia;
- b) a energia psicológica apresenta grande resistência;
- c) o estado psicológico da pessoa se reflete na qualidade da energia demonstrada;
- d) o bloqueio de uma expressão ou canal de energia leva à descoberta de outras possibilidades de expressões;
- e) a canalização de energias em direções que não satisfazem o indivíduo faz com que, em algum momento, tal indivíduo queria agir diferente, ou expressar sua energia em outro lugar.

Tais constatações explicam, por exemplo, porque os empregados podem apresentar-se esgotados para desenvolver suas tarefas e atribuições internamente, mas apresentar disposição física para desenvolver atividades muitas vezes até mais cansativas que o trabalho desenvolvido na organização. Os problemas de relações humanas são frequentemente tratados com superficialidade, os gerentes tentam canalizar os anseios e perspectivas das pessoas para outras direções, tais como retorno financeiro ou concessões, medidas que na verdade não solucionam os problemas existentes (ARGYRIS, 1957, p.38-39).

Para Argyris, dois tipos de energia impulsionam o trabalho humano, a energia fisiológica e a energia psicológica, não existindo necessariamente uma relação humana entre as duas, cabendo aos administradores e gerentes identificar as tarefas e processos que exigem determinado tipo de energia.

Para estudiosos da personalidade, a ebulição de energias causa a tensão, que, além de influenciar a personalidade, afeta negativamente a criação e a partilha do conhecimento. “Há os que acreditam que a razão fundamental da vida é procurar uma redução da tensão” (ARGYRIS, 1957, p. 41).

Outro aspecto comportamental que merece atenção é a necessidade. Para Argyris (1957, p. 44 - 47) “a palavra necessidade refere-se a algo que existe no íntimo da pessoa e que exige um comportamento especial”. Existem necessidades interiores e exteriores, que se refletem no ajustamento do indivíduo no mundo do qual faz parte. As necessidades interiores demandam elevada quantidade de energia que, uma vez em efervescência, provocam um comportamento emotivo e/ou obstinado. Quanto à tipologia de necessidades existentes, o autor cita as necessidades sociais e as necessidades fisiológicas. Para o autor, a aptidão é um sistema que permite que os indivíduos expressem suas necessidades.

Sobre aptidões, Argyris (1957, p. 46) diz que “uma das maiores tarefas dos pais (e mais tarde dos administradores) é ajudar o indivíduo a aprender a desenvolver aptidões adequadas à expressão de suas necessidades”. Para o autor, a taxa de transferência de aptidões hereditariamente é relativamente baixa. As aptidões se desenvolvem entre a necessidade e o meio ambiente.

O terceiro aspecto que influencia a formação da personalidade humana e, portanto, influencia a criação e a partilha do conhecimento são os mecanismos de defesa, entre os quais estão: a) agressão; b) culpa; c) continuação; d) decisão discriminativa; e) negação; f) repressão; g) supressão; h) inibição; i) conversão; j) supercompensação; k) racionalização; l) identificação; m) vacilação; e, n) lapsos verbais (ARGYRIS, 1957, p. 54).

Os mecanismos de defesa entram em funcionamento quando o indivíduo se sente ameaçado. Configuram-se como ameaças:

- a) a ansiedade: estado emocional semelhante ao medo e à ira;
- b) o conflito: compreende a existência de necessidades opostas ativadas ao mesmo tempo. O conflito não significa necessariamente algo ruim; quando enfrentado com acerto pode ser uma experiência positiva e de afirmação da personalidade;
- c) a frustração: relacionada à dificuldade de superar obstáculos e de alcançar objetivos. A frustração libera emoções que reduzem a eficiência psicológica, cuja diminuição se chama regressão. Essa significa que a personalidade regrediu a um estado mais primitivo, infantil, em que a eficiência é bem menor;
- d) o malogro: ocorre quando a pessoa não consegue estabelecer seus próprios objetivos de vida dentro do mundo em que vive.

Sob uma perspectiva organizacional e histórica, Schein (1982, p. 11-18) diz que a divisão de trabalho, caracterizada pela racionalização dos processos e divisão das atividades entre os membros da organização, que deu origem à divisão de cargos de acordo com os diferentes talentos ou habilidades apresentadas, influenciou a forma de pensar e agir das pessoas e conseqüentemente influenciou os processos de criação e partilha do conhecimento. Schein ressalta também a importância do processo de recrutamento. Para o autor, a seleção é um processo estratégico que deve envolver o treinamento, a socialização, a adequação da pessoa à função, assim como situar o contratado em relação às questões comportamentais e culturais da organização.

Para Schein (1982, p. 19) a pessoa só se dedica de verdade às suas atribuições profissionais quando tem suas expectativas atendidas, sendo que muitas delas não estão relacionadas a retorno financeiro e nem são palpáveis. São, na verdade, necessidades subjetivas e envolvem o “senso de dignidade e valor da pessoa”, assim como a disponibilidade de recursos necessários para o bom desenvolvimento do seu trabalho e a possibilidade de aprendizagem contínua. Para o autor, “quando as necessidades e as forças externas mudam, mudam também essas expectativas”. Esse preceito é um alerta para que as organizações fiquem atentas ao contexto sócio, econômico e cultural no qual as pessoas que as compõem estão inseridas, assim como os valores e costumes defendidos e cultivados pelo grupo.

Segundo Schein (1982, p. 34), o comportamento apresentado pelas pessoas dentro das organizações está relacionado à forma como são tratadas, assim como as normas e valores que observam internamente. Ainda sobre comportamento humano, o autor diz tratar-se de um misto de intenções, percepções, suposições e crenças sobre as situações nas quais as pessoas estão envolvidas. Ao que se percebe, os elementos citados que formam o comportamento humano estão relacionados a experiências passadas e às normas e culturas presentes na vida dessas pessoas.

Um fator importante para a criação e partilha do conhecimento amplamente citado na literatura é o trabalho em grupo e o desenvolvimento do sentimento de pertença ao grupo e à organização. Sobre essa questão, Schein (1982, p. 109 – 119) escreve que um grupo, no sentido psicológico, “é um conjunto de pessoas que interagem não só fisicamente, mas também psicologicamente, que se preocupam umas com as outras e que se sentem parte do grupo, a formação do grupo passa pelo sentimento de pertença”. Para o autor, um grupo pode ser um meio ou mecanismo, meio para produção de novas ideias, ou mecanismo que viabiliza soluções criativas. Nos dois casos envolve o processamento de informações, a interação entre pessoas de diferentes níveis e a avaliação crítica das soluções levantadas pelo grupo. Sendo assim, o grupo pode ser entendido como “veículo de socialização”, pelo qual as pessoas podem partilhar mensagens e desenvolver perspectiva comum à realidade e necessidade do grupo.

As questões levantadas por Argyris e Schein foram retomadas na década de 90 por autores como Davenport, Choo, Nonaka e Takeuchi e Von Krogh. Tais autores falam dos requisitos, elementos e processos que influenciam a criação e a partilha do conhecimento e que por isso merecem atenção.

Dentre os fatores que influenciam a criação e a partilha do conhecimento estão: a solicitude e suas dimensões, as microcomunidades do conhecimento ou grupos de trabalho, o contexto capacitante, assim como as barreiras individuais e organizacionais que influenciam a criação do conhecimento (VON KROGH, ICHIJO; NONAKA, 2001).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p.14), assim como Argyris (1957, p.89), dizem que não se pode cobrar ou cultivar a criatividade e a partilha de informações das pessoas, se os modelos de gestão e a forma como elas são tratadas dentro da organização não as motivam o suficiente para que isso ocorra e não permitem a interação e o fortalecimento de vínculos necessários para que se sintam seguras para partilhar informações.

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 14 – 18) é preciso revitalizar o lado humano das organizações e fortalecer os processos de criação do conhecimento. O ponto de partida para que isso ocorra é o estímulo à solicitude nos relacionamentos organizacionais. Os autores defendem que a criação do conhecimento ocorre quando as pessoas que compõem a equipe ou o grupo assumem atitudes prestativas e latentes, características que nascem e se perpetuam em ambientes que cultivam a solicitude. Pode-se dizer, então, que a solicitude é um aspecto importante para a criação do conhecimento e, portanto, merece atenção. Uma atmosfera de solicitude envolve: gentileza nas relações, confiança mútua, empatia ativa, acessibilidade, leniência no julgamento e coragem (VON KROGH, ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 63 – 71).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 24) destacam que, além dos esforços individuais para a criação do conhecimento, é importante que as pessoas trabalhem em grupo. No âmbito organizacional, esses grupos são chamados de microcomunidades. Para os autores, “a constituição de comunidades de trabalho produtivas, ba-

seadas em processos sociais, é o elemento final de nosso arcabouço de capacitação para o conhecimento”.

Para Buoro et al. (2007, p. 71) os fatores que influenciam a criação e a partilha do conhecimento estão relacionados às dimensões que o processo envolve. Os autores citam 5 dimensões, conforme se segue:

- a) cultura organizacional: envolve a adequação dos meios de compartilhamento do conhecimento ao modo de ser da organização e à valorização do aprendizado;
- b) infraestrutura e sistemas de informações: compreendem os artefatos tecnológicos e ferramentas que possibilitem a troca de informações e a disponibilização dos conhecimentos existentes na organização;
- c) estruturas organizacionais e organizações do trabalho: envolvem a formação e o uso de equipes multidisciplinares e/ou equipes autônomas na execução de trabalhos, ou ainda promoção de rodízios de funções, a fim de promover troca de conhecimento e ampliar o ângulo de visão e preocupação dos empregados;
- d) política de recursos humanos: refere-se a questões relacionadas à evolução dos salários, aquisição e desenvolvimento de competências e planejamento de carreiras;
- e) indicadores e mensuração de resultados: relacionados aos métodos de mensuração e divulgação de resultados, tais como sites e eventos que disponibilizem informações sobre a organização e gerem confiança no ambiente interno e externo.

Tão importante quanto saber os aspectos que facilitam a criação e a partilha do conhecimento nas organizações é conhecer as barreiras que influenciam a criação do conhecimento. Segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 30 - 34) tais barreiras podem ser classificadas em barreiras individuais e organizacionais, sendo que entre as barreiras individuais estão: a baixa capacidade de acomodação, a ameaça à auto-imagem, a acomodação, a tensão, as crenças justificadas dos indivíduos e a abstenção mental.

Sobre crenças individuais, Maturana e Varela (1987), citados por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 120), dizem que:

Durante o transcurso de uma vida, as crenças do indivíduo são obtidas através da criação e da integração em uma família; da educação e do treinamento; das expectativas sociais; dos estados emocionais; e dos pontos de mudança; das tarefas relacionadas com o trabalho e dos gostos e preferências baseados em muitos experimentos. Toda vez que alguém é confrontado com uma nova alimentação sensorial – seja uma declaração de um colega, uma visita a uma fábrica, uma mensagem de e-mail ou uma canção musical – ela é abordada juntamente com suas experiências e crenças sobre o mundo.

Quanto às barreiras organizacionais que interferem na criação do conhecimento, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 30-34) ressaltam que o compartilhamento do conhecimento no grupo deve ser justificado por aqueles que partilharam, para que possa ser incorporado ao conhecimento dos ouvintes. No entanto, a justificação é um processo complexo e enfrenta ao menos 4 grandes barreiras:

- a) necessidade de linguagem legítima;
- b) histórias organizacionais;
- c) procedimentos;
- d) paradigmas da empresa.

Os aspectos comportamentais e organizacionais citados têm em comum o reconhecimento do ser humano como parte da organização, a influência que a organização exerce sobre o indivíduo e vice-versa, a subjetividade que permeia as relações sociais e apontam para a necessidade do cuidado verdadeiro e efetivo como ser humano. Tais questões serão retomadas na seção aprendizagem organizacional, apresentado na sequência.

2.2.3 Aprendizagem Organizacional

A exemplo dos estudos sobre o conhecimento, as pesquisas envolvendo a aprendizagem organizacional não se configuram como novidade. Na década de 50, Argyris (1957, p. 34) já apresentava preocupações sobre a temática. O autor destacava que a forma como as empresas eram gerenciadas contribuía para a perpetuação de linhas de raciocínio e para a formação da personalidade dos indivíduos, que na sequência seriam reproduzidos em suas famílias. Para o autor, as empresas eram gerenciadas baseadas no medo e na manutenção das estruturas, não promoviam as relações humanas e tampouco o desenvolvimento organizacional, inculcando nas pessoas a ideia de um mundo estático.

A concepção de um mundo estático tem sido substituída pela ideia de uma sociedade em constante movimento e que exige que as organizações se adaptem ao contexto para que possam sobreviver. Dentre os autores contemporâneos que defendem essa tese estão Drucker, Senge, Fleury e Fleury.

Para entender a evolução do conceito e das discussões que envolvem a aprendizagem organizacional, faz-se necessário conhecer as abordagens e visões que a temática recebeu em tempos e contextos diferentes.

Para Fleury e Fleury (1995, p. 33-34) “nos tempos do artesanato, os conhecimentos sobre produtos e processos eram dominados e integrados numa pessoa”. O artesão, além de projetar e desenhar os produtos que seriam produzidos, adquiria as ferramentas necessárias e, com a ajuda de aprendizes fabricavam o que havia sido planejado. Nesse período, a mesma pessoa ou grupo de pessoas que concebiam o produto o desenvolviam e, na medida em que o aprendiz evoluía profissionalmente, maior era a possibilidade de o ofício sobreviver e ser transmitidos a outras gerações. Porém, com o passar do tempo, a concepção, o planejamento e a operacionalização de produtos e processos foram desmembrados e com isso os conhecimentos e as habilidades empregados na produção foram separados e distribuídos a pessoas e setores diferentes; trata-se do início da divisão do trabalho.

O século XIX ficou conhecido como um período de transição, já que foi no decorrer desse século que, aos poucos, a máquina foi tomando o lugar do homem, levando-os a assumir um trabalho mais sofisticado e complexo que, nos anos seguintes, também foi dividido e simplificado, a fim de mais uma vez torná-lo possível de ser executado por máquinas. Dessa forma, a máquina toma cada vez mais o espaço do homem no que se refere ao trabalho manual, deixando o homem disponível para exercer funções mais intelectuais. Todavia, esse ideal levou o homem a, antes de ser substituído pelas máquinas, ser utilizado como tal e por consequência ser explorado de forma desumana, além de mostrar que a nova estrutura ou configuração do mundo do trabalho não tinha espaço para todas as pessoas.

No século XX, as questões relacionadas à produção e divisão do trabalho atingiram seu ápice. Os estudos e teorias desenvolvidas por Taylor e Ford são referência da época e para muito do que viria depois. Taylor enfatizou seus estudos na eficiência dos processos. Ele analisava a produção a fim de identificar os desperdícios nas atividades produtivas. Para Taylor tais desperdícios poderiam ser resultantes da ignorância dos administradores e engenheiros ou da vadiagem dos operários. Parte dos conhecimentos de Taylor é fruto da observação do cotidiano; ele observou, por exemplo, que a suposta vadiagem dos operários pode acontecer de forma natural – referentes à indolência, à preguiça ou à autopreservação, intencional ou boicote – retendo informações sobre o processo produtivo. Percebe-se que os motivos que levam ao que Taylor chamou de “vadiagem sistemática” são de cunho motivacional e comportamental. Já Ford apresentava obsessão pela racionalidade da produção e do uso de recursos, inclusive dos recursos humanos. Um dos seus maiores desafios foi coordenar a produção (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 35-36).

No decorrer do século XX surgem movimentos que apresentam alternativas aos modelos apresentados por Taylor e Ford. Trata-se da escola de relações humanas, que apresentava críticas às estruturas organizacionais, à forma de gestão adotada e praticada pelas organizações. Em meio a esse movimento, Argyris elaborou a teoria da maturidade e imaturidade, na qual tentava mostrar que o que as organizações estavam exigindo de seus recursos humanos era na verdade um comportamento imaturo e infantil, uma vez que os trabalhos eram conduzidos de forma a que as pessoas se tornassem tarefairos, rotineiros e obedientes (FLEURY; FLEURY, 1995, p.40).

Três outras abordagens organizacionais trataram da questão da aprendizagem: a abordagem sociotécnica do trabalho, a abordagem japonesa e a organização qualificante.

A abordagem sociotécnica do trabalho apresenta uma proposta que implica na busca de soluções que proporcionem uma visão integrada de sistema e discuta a relação de poder estabelecida entre os membros da organização. Segundo essa abordagem, a aprendizagem e o conhecimento estão ancorados no potencial de crescimento de cada pessoa e na disponibilização desse potencial a serviço da empresa. A abordagem japonesa une aspectos da abordagem sociotécnica ao trabalho em grupo, que é próprio da cultura oriental. No que se refere ao conhecimento e à aprendizagem, as empresas japonesas incentivam fortemente e os associam à estratégia competitiva da empresa. A abordagem das organizações qualificantes deve contemplar o trabalho em equipe, a promoção da autonomia das equipes, a diminuição dos níveis hierárquicos, além da aproximação e interação entre departamento e funções existentes na organização. Tal abordagem pode ser entendida como uma ruptura com o modelo proposto por Taylor e como modelo de aprendizagem a ser explorado pelos membros da organização (FLEURY e FLEURY, 1995, p. 41-47).

Sobre aprendizagem nos sistemas de produção, Fleury e Fleury (1995, p. 52-54) dizem que a produção precisa ser recolocada em uma posição estratégica dentro da organização, mas para que isso ocorra, é preciso que esse processo esteja “associado e banalizado pela empresa como um todo”. Para tanto, faz-se necessária uma integração interna e o compartilhamento de objetivos e estratégias.

Com o passar do tempo, o trabalho intelectual e de aprendizagem organizacional que, inicialmente, era de responsabilidade dos artesãos e depois das equipes de engenharia passaram a ser função dos departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 55).

Fleury e Fleury (1995, p. 19) escreveram também sobre o processo de aprendizagem individual e organizacional. Para os autores, a “aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento”.

Sobre aprendizagem individual, alguns psicólogos defendem a necessidade de diferenciar o processo de aprendizagem que acontece internamente e que emite respostas observáveis e palpáveis. As vertentes teóricas que subsidiam os modelos de aprendizagem individual são: o modelo behaviorista, que tem como objeto de estudo o comportamento, e o modelo cognitivo, que se propõem a explicar fenômenos mais complexos, como aprendizagem de conceitos e soluções de problemas (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 20).

Já sobre o processo de aprendizagem organizacional, Fleury e Fleury (1995, p. 20) dizem envolver mapas cognitivos para possibilitar o entendimento do que está ocorrendo no ambiente e a definição de novos comportamentos, que comprovam que a aprendizagem verdadeiramente aconteceu.

Sobre organizações que aprendem, Garvin (1993), citado por Fleury e Fleury (1995, p.21), diz tratar-se de organizações capacitadas para criar, adquirir e transferir conhecimentos que modifiquem comportamentos, além de ser convertido em *insights*. Para Garvin, a aprendizagem organizacional pode ocorrer por meio de:

- a) resolução sistemática: tem por base a resolução de problemas;
- b) experimentação: refere-se à busca e ao teste de conhecimentos novos. Geralmente a experimentação é motivada por oportunidades e necessidades de expandir horizontes;
- c) experiências passadas: estão relacionadas à avaliação de sucessos e fracassos anteriores e à disponibilização das lições apreendidas;
- d) circulação de conhecimento: refere-se à necessidade e importância da movimentação do conhecimento por toda a organização; as novas ideias apresentam maior impacto quando são compartilhadas coletivamente;
- e) experiência realizada por outros: a técnica de observação apresenta-se como um caminho para a aprendizagem.

O processo de aprendizagem organizacional, assim como o processo de aprendizagem individual, envolve as crenças, os valores das pessoas e a formação de uma cultura voltada à aprendizagem (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 20).

Para Fleury e Fleury (1995, p. 25-28), o caminho para criação de valores que promovam uma cultura de aprendizagem é a análise das práticas organizacionais. Esse processo pode ser entendido como a identificação e o entendimento do que foi feito para sobreviver às turbulências e mudanças ocorridas no ambiente externo. Os autores ressaltam que a dinâmica de criação de valores favoráveis à criação por eles apresentada não é o mais praticado, uma vez que a tendência natural das organizações é preservar os padrões culturais e não promover a mudança.

Schein (1993), citado por Fleury e Fleury (1995, p. 28), diz que “o processo de aprendizagem acontece através da aquisição de conhecimentos, o que constitui um processo lento e gradativo, ou através de insights súbitos. Estes são mais difíceis de acontecer”. Schein finaliza falando da existência dos condicionamentos emocionais, tais como os mecanismos de defesa que geram resistência em aceitar o novo e influenciam na formação de uma cultura voltada para a aprendizagem.

Para que ocorra aprendizagem é necessário que aconteçam mudanças nos padrões culturais da organização, mudanças estas que podem ocorrer de forma revolucionária ou gradual. No formato revolucionário, os novos valores são incorporados à organização, levando a uma mudança radical na organização, enquanto que na mudança gradual os valores são propostos, complementam os já existentes, aumentando as alternativas, mas provocando um choque menor no grupo (FLEURY; FLEURY, 1995, p. 29).

Para Schein citado por Fleury e Fleury (1995, p. 31),

a organização participativa apresenta mais condições de desenvolver soluções criativas, pois consegue mobilizar mais rapidamente seus recursos. Entretanto, uma vez que a solução foi encontrada, sua implementação pode ser facilitada ou dificultada pelo desenho da organização; se for uma solução fácil de ser comunicada e compreendida por todos, o sistema autoritário será mais eficiente; se for uma solução complexa, que requer a cooperação de diferentes elementos da organização, então o sistema participativo funciona melhor.

Sobre o ambiente propício à aprendizagem organizacional, Fleury e Fleury (1995, p. 31) dizem que quanto mais turbulento é o ambiente no qual a organização está inserida, maior é de desenvolver uma orientação voltada para o futuro; para os

autores, essa é a forma da organização avaliar os impactos que sofreram e estabelecer relações que possibilitem a sua sobrevivência diante de tantas adversidades e contratemplos. Para os autores, o ambiente organizacional propício à aprendizagem deve contemplar:

- a) uma comunicação intensa;
- b) a existência de diversidade cultural;
- c) orientação para realização de tarefas e para as relações interpessoais.

Para Senge (2008 p.39-45), a aprendizagem organizacional está relacionada ao desenvolvimento de cinco disciplinas apresentadas na sequência:

- a. domínio pessoal: significa aprender as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançar as metas escolhidas;
- b. modelos mentais: consiste em refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões;
- c. visão compartilhada: é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que o futuro seja alcançado;
- d. aprendizagem em equipe: está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais;
- e. pensamento sistêmico: significa criar uma forma de analisar e uma linguagem para descrever e compreender as forças e interrelações que modelam o comportamento dos sistemas.

As cinco disciplinas apresentadas por Senge (2008, p. 100) são importantes e provocam mudança de comportamento, mas, para o autor, a pedra fundamental da aprendizagem organizacional é o pensamento sistêmico.

Sobre a mudança de comportamento dos membros da organização, Senge (2008, p. 46-47) diz que “no coração da organização que aprende encontra-se uma mudança de mentalidade. Uma organização que aprende é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem mudá-la”. A essa mudança de mentalidade dá-se o nome de metanóia.

A palavra metanóia tem origem grega e significa mudança e está relacionada a internalizações que provocam mudanças de comportamentos. Mas, para Senge (2008, p.47),

a verdadeira aprendizagem chega ao coração do que significa ser humano. Através da aprendizagem, nos recriamos. Através da aprendizagem tornamos-nos capazes de fazer algo que nunca fomos capazes de fazer. Através da aprendizagem percebemos novamente o mundo e nossa relação com ele. Através da aprendizagem ampliamos nossa capacidade de criar, de fazer parte do processo gerativo da vida. Existe dentro de nós uma intensa sede para este tipo de aprendizagem.

A aprendizagem organizacional apresentada e defendida por Senge (2008, p. 51) tem por base a visão sistêmica. Para o autor, as dificuldades encontradas na aprendizagem organizacional estão relacionadas à forma como as organizações são projetadas e gerenciadas, à definição e escolha dos cargos nas organizações e na sociedade, assim como à forma estática com a qual as pessoas foram ensinadas a pensar e agir.

Sobre os problemas que interferem na aprendizagem organizacional, Senge (2008, p. 84- 89) ressalta que as deficiências referentes à forma de pensar que configuram os problemas de hoje são consequências das soluções adotadas ontem. Para o autor, “na maioria dos casos, elas (as pessoas) não aprendem com as próprias experiências porque as consequências mais importantes das suas ações ocorrem em outras partes do sistema e acabam voltando para criar os próprios problemas cuja culpa colocaram nos outros”. Nesse sentido, uma solução seria envolver as pessoas de uma equipe em diferentes projetos, a fim de potencializar o aprendizado organizacional.

Saber que as organizações aprendem através da aprendizagem individual de seus membros deve despertar as organizações para a problemática que envolve a linguagem, uma vez que essa é responsável pela percepção de mundo que o indivíduo desenvolve e, portanto, vai influenciar a aprendizagem organizacional (SENGE, 2008, p.104).

As temáticas criação e partilha do conhecimento e aprendizagem organizacional atualmente são parte das reflexões do campo da Gestão do Conhecimento, sobre o qual Davenport e Prusak (1998) dizem tratar-se do processo que envolve a captura, a distribuição e utilização do conhecimento pelas organizações.

Para Alvarenga Neto (2008, p. 53 - 54) “a Gestão do Conhecimento consolidou-se como uma grande área, metaforicamente denominada área guarda-chuva, que incorpora várias abordagens gerenciais, observadas as interfaces, comunicações, relacionamentos e imbricações”. Dentre elas estão a gestão e a ciência da informação - com as questões relacionadas à coleta, tratamento, organização, indexação, recuperação, disseminação e de informação - a gestão de recursos humanos, a gestão de competências e gestão de talentos humanos, as métricas de mensuração de ativos intangíveis, a inteligência empresarial e competitiva, o ambiente organizacional como fonte de informações, a criação do conhecimento e a gestão da inovação. Para o autor, a transdisciplinaridade dos temas incorporados pela gestão do conhecimento permite que o conceito dessa gestão seja analisado por ao menos três domínios: a ciência da informação, a engenharia de processos e a teoria organizacional.

O próximo referencial teórico será dedicado à conceitualização e caracterização do campo economia solidária e dos empreendimentos econômicos solidários, segmento e ambiente escolhidos para a realização da pesquisa de campo.

2.3 ECONOMIA SOLIDÁRIA

A presente seção resgata e apresenta a origem, os princípios, conceitos e características da Economia Solidária no Brasil e no mundo.

2.3.1 Origem da Economia Solidária

A economia solidária nasceu na Europa logo depois de o capitalismo industrial ter sido uma resposta à crise gerada pelo novo arranjo produtivo baseado no uso da máquina, na industrialização dos processos e exploração dos trabalhadores, gerando o empobrecimento e a exclusão dos artesãos (SINGER, 2002, p.24).

Dois eventos históricos corroboraram para que essa crise se instaurasse. O primeiro foi a primeira revolução industrial que ocorreu na Grã Bretanha, e o segundo foi a expulsão em massa dos camponeses que viviam sob os domínios senhoriais e que se tornaram proletários. Ao mesmo tempo que muitos dos serviços até então desenvolvidos artesanalmente passaram a ser realizados com uso de máquinas, em maior quantidade e em menos tempo, existia um número cada vez maior de pessoas em busca de emprego.

Nesse contexto, a exploração dos seres humanos dentro das fábricas era uma prática comum e sem limites, chegando mesmo a ameaçar a reprodução biológica dos operários e ameaçando a sobrevivência do proletariado. Percebendo a realidade e prevendo o que viria a acontecer caso não fossem tomadas providências, industriais mais esclarecidos propuseram leis de proteção aos trabalhadores. Dentre os industriais que apresentaram tal preocupação estava o britânico Robert Owen, dono de um grande complexo têxtil. Owen ficou conhecido por, ao contrário dos demais industriais, não explorar os seus empregados e por ser o primeiro a limitar a jornada de trabalho deles, proibir a contratação de crianças e mandar construir escolas para que elas pudessem frequentar. Tudo isso ocorreu na primeira década do século XIX (SINGER, 2002, p. 25).

O tratamento dispensado por Owen aos seus empregados resultou no aumento da produtividade, fazendo com que sua empresa, mesmo com mais gastos na folha de pagamento, se tornasse mais lucrativa que as demais. O fenômeno despertou o interesse de pessoas do mundo inteiro em entender como recursos gastos com bem-estar dos empregados poderiam ser revertidos em lucros para a firma (SINGER, 2002, p. 25).

Segundo Singer (2002, p. 35), Owen foi a pessoa que melhor sintetizou e representou as ideias e ações que culminaram na constituição das cooperativas e que depois fundamentaram a economia solidária. Para Singer, Owen é o “exemplo acabado de pensador e homem de ação e que inspiraria seus sucessores. Engels colaborou na imprensa *owenista* e tanto ele quanto Marx deveram muito a Owen, dívida, aliás, nunca contestada”.

A partir da década de 1930, a economia solidária passou por um período de baixa, já que, no que se refere ao mundo do trabalho, a ênfase do momento foi a criação e a manutenção de empregos formais e de políticas que ampliassem e garantissem os direitos adquiridos pelos trabalhadores. Durante esse período, a perspectiva solidária das primeiras experiências trabalhistas passou por um período de transformação e o que antes era conhecido como economia solidária resumiu-se a ações de fraternidade. Esse período ficou conhecido como *Welfare State* (IASKIO, 2007, p. 55).

Singer (2002, p.109) complementa dizendo que “as conquistas relacionadas ao direito do trabalhador, obtido pelos sindicatos, deram a muitos assalariados um padrão de classe média”. Tais avanços distorceram a visão e o posicionamento dos trabalhadores. Se antes eles criticavam a alienação, a exploração e o assalariamento e lutavam por alternativas emancipatórias, passaram a defender os direitos conquistados a lutar pela sua ampliação.

Dado esse período de baixa da economia solidária, o panorama começou a mudar na década de 70, com o retorno do desemprego em massa, resultante da transferência das indústrias para países que não tinham legislações trabalhistas, ou eram mais brandas. Na ocasião, chegou a ser discutido a flexibilização das leis trabalhistas a fim de manter os empregos. É nesse contexto que ressurgiu ainda mais forte a economia solidária na maioria dos países. O ressurgimento da economia solidária foi marcado “pela volta aos princípios, o grande valor atribuído à democracia e à igualdade dentro dos empreendimentos, à insistência na autogestão e ao repúdio ao assalariamento” (SINGER, 2002, p. 110).

2.3.2 Princípios da Economia Solidária

Segundo Singer (2002, p. 10), os princípios básicos da economia solidária são: a propriedade coletiva e o direito à liberdade individual, sendo que a “aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica”. O resultado natural desse processo é a solidariedade e a igualdade. O autor defende que mesmo que todas as empresas trabalhassem dentro dos princípios da economia solidária, ainda existiriam empresas que se destacariam mais que as outras, justificando-se assim a importância e a necessidade da interferência do Estado, ou do poder público, na captação e na redistribuição de renda entre aqueles que ganham menos do que o necessário para sobreviver.

Para Singer (2002, p. 9),

a solidariedade na economia só pode se realizar se ela for organizada igualmente pelos que se associam para produzir, comercializar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a associação entre iguais em vez de contrato entre desiguais. Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios têm a mesma parcela do capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões. Este é seu princípio básico. Se a cooperativa precisa de diretores, estes são eleitos por todos os sócios e são responsáveis perante eles. Ninguém manda em ninguém. E não há competição entre os sócios: se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham por igual.

O importante é entender que a desigualdade e a competição generalizada são não naturais e nem benéficas às sociedades. São na verdade o reflexo da forma de produção dominante e da articulação das atividades econômicas conhecida como capitalismo. “O capitalismo é um modo de produção cujos princípios são o direito de propriedade individual aplicado ao capital e o direito à liberdade individual” (SINGER, 2002, p. 10).

No âmbito da economia solidária não existe o termo salário, as empresas ou empreendimentos não têm empregados, mas sim sócios e esses fazem retiradas financeiras de acordo com a receita obtida pela produção e comercialização de produtos e serviços, sendo que os valores das retiradas são decididos coletivamente em assembleia. Em alguns casos, os sócios optam pela retirada do mesmo valor pa-

ra todos os membros do empreendimento, mas, para a maioria dos empreendimentos, existem trabalhos que merecem ser melhor remunerados. Nesses casos a assembleia vota o valor merecido para retirada e geralmente se fixam limites máximos entre a menor e a maior retirada (SINGER, 2002, p. 12).

Dentro dos empreendimentos ou empresas solidárias, a instância máxima de poder é a assembleia, na qual todas as decisões são tomadas. É nessa instância que se decide, por exemplo, o que e como fazer com as sobras de recursos financeiros e materiais, sendo que uma parte das sobras deve ser destinada à educação dos sócios ou de pessoas que venham a formar outras cooperativas; outra parte é destinada a um fundo de investimentos, que pode ser repartido no futuro, ou não, e a outra parte dividida entre os sócios conforme critérios decididos em assembleia (SINGER, 2002, p.14).

Ao contrário das empresas capitalistas, nos empreendimentos solidários a decisão sobre os níveis de remuneração e a destinação das sobras é tomada por todas as pessoas que participam do empreendimento. Todos querem “maximizar o valor da retirada e da parcela das sobras apropriadas por cada sócio”, porém esse não é o objetivo principal, já que o maior objetivo dos sócios da empresa solidária é “promover a economia solidária tanto para dar trabalho e renda a quem precisa como para difundir no país (ou no mundo) um modo democrático e igualitário de organizar atividades econômicas” (SINGER, 2002, p.16).

2.3.3 Conceitos de Economia Solidária

As definições e conceitos do termo economia solidária serão apresentados em dois blocos. No primeiro serão utilizadas as definições e conceitos apresentados por órgãos oficiais do governo e por representantes da sociedade civil. No segundo, será apresentada uma sequência de definições e caracterizações do termo, baseada em autores que se dedicaram ao tema.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) define economia solidária como uma forma diferente de “produzir, vender, comprar e trocar” produtos e serviços ne-

cessários à sobrevivência. Para o MTE, a economia solidária é um modelo de produção que não explora o ser humano, não visa à vantagem a qualquer custo, preocupa-se verdadeiramente com o meio ambiente, busca produzir sem destruir e/ou gerar menos danos possíveis, além de trabalhar de forma cooperativa, buscando o fortalecimento do grupo e o bem-estar de todos.

Para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), a economia solidária apresenta-se como uma “inovadora alternativa de geração de trabalho e renda e uma resposta a favor da inclusão social”. Envolve diversas práticas econômicas e sociais, e estão organizados sob a forma de “cooperativas, associações, clubes de troca, empresas autogestionárias, redes de cooperação, entre outras, que realizam atividades de produção de bens, prestação de serviços, finanças solidárias, trocas, comércio justo e consumo solidário”.

Para a Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTEAG (2004, p.47), a economia solidária é um conjunto de ações desenvolvidas pela sociedade civil e tem por objetivo a produção de bens e a prestação de serviços a partir da organização, da cooperação, do exercício da democracia, da distribuição dos lucros obtidos coletivamente, da valorização das pessoas e das relações sociais estabelecidas dentro do empreendimento.

Diversos autores estudaram e se dedicaram ao tema. E por mais que não exista uma unanimidade em relação ao conceito ou à definição do termo economia solidária, todos os autores consultados afirmam tratar-se de uma forma de trabalho diferente do capitalismo e ressaltam que é a solidariedade, a humanização no trabalho, a autogestão e a defesa da propriedade coletiva dos meios de produção que a fazem ser diferente do modelo dominante.

O Quadro dois, disponibilizado na sequência, apresenta uma cronologia das definições e caracterizações do campo economia solidária.

QUADRO 2 – CRONOLOGIA DO CONCEITO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

AUTOR/ANO	CONCEITO
Razeto – 1993	Teoria baseada em um conjunto de experiências econômicas que compartilham valores e práticas, tais como: a solidariedade, a cooperação e a autogestão comunitária.

Mance – 2000	Está associado à prática de consumo, comercialização, produção e serviços em que se defendem a participação coletiva, a autogestão, a democracia, a cooperação, a autosustentação, a promoção do desenvolvimento humano, a responsabilidade social e a preservação do ecossistema.
Taule e Debaco – 2002	Um conjunto de empreendimentos produtivos de iniciativa coletiva, caracterizado pela democracia interna e com remuneração diferenciada em relação ao sistema capitalista.
Singer – 2003	Refere-se à organização de produtores, consumidores ou poupadores que se diferenciam por estimular a solidariedade entre os membros pela da prática da autogestão e praticar a solidariedade para com os trabalhadores no geral.
Arruda – 2003	Tentativa de resgatar o sentido original da palavra economia, que, em grego, significa a gestão, o cuidado da casa.
Carleial – 2003	Pluralidade de empreendimentos econômicos, resultante da associação voluntária de pessoas. Existem em forma de associações, grupos e/ou cooperativas. Têm como princípios a gestão coletiva, a propriedade comum dos meios de produção e as relações de trabalho, praticam a autogestão, a participação, a cooperação e o desenvolvimento humano.
Icaza & Tiriba – 2003	“É o conjunto de atividades econômicas e práticas sociais desenvolvidas pelo setores populares”, visa a garantir, “através de sua própria força de trabalho e dos recursos disponíveis, a satisfação das necessidades básicas”, sejam materiais ou abstratas.
Iaskio – 2007	Toda organização formada e gerenciada por trabalhadores responsáveis pelos meios de produção. Tem por objetivo a geração de trabalho e renda. Seguem os princípios de solidariedade e de autogestão. Organizam-se em forma de cooperativas, associações e/ou empresas autogestionárias.
Xavier – 2008	O conjunto de atividades de produção, distribuição, consumo e crédito, realizados pela população rural e/ou urbana para gerar trabalho e renda. É a economia baseada no trabalho coletivo, na cooperação, na autogestão e nas diversas formas de ambiente. Suas práticas levam as pessoas a cultivar e desenvolver valores baseados na solidariedade e nas relações sociais.

Fonte: Adaptado de IASKIO (2007, p. 49 – 62).

Para Singer (2002, p. 111) um dos principais elementos caracterizadores da economia solidária é o retorno aos princípios cooperativistas. O autor cita, como exemplo de princípios retomados, a defesa e valorização da democracia, da igualdade, a insistência na autogestão e o repúdio à venda da mão de obra ou assalariamento.

2.3.4 Características da Economia Solidária

A solidariedade, a autogestão e a posse comum dos meios de produção são as principais características da economia solidária, sendo que a autogestão é o que transmite o “caráter solidário e não filantrópico” e diferencia a economia solidária de outras formas de gestão e denominações, tais como economia social e terceiro setor (IASKIO, 2007, p. 60-62).

Para o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE, a economia solidária possui as seguintes características:

- a) cooperação: fundamenta-se na existência de interesses e objetivos comuns, trata-se da junção dos esforços e capacidades, a propriedade coletiva de bens, a partilha dos resultados e a responsabilidade solidária;
- b) dimensão econômica: refere-se à viabilidade econômica do empreendimento, compreendendo a associação de esforços e recursos que permitam a produção de bens, a concessão de crédito e a comercialização de produtos;
- c) solidariedade: expressa-se pela justa distribuição dos resultados alcançados; pelo surgimento de oportunidades que possibilitem melhorias nas condições de vida das pessoas que compõem o empreendimento, na preocupação e cuidado com o meio ambiente, pelas relações e interações com a comunidade local; pelo apoio e participação nos movimentos sociais e populares que trabalham pela emancipação do povo; pela preocupação com o bem estar do grupo, assim como pelo respeito aos direitos dos trabalhadores e trabalhadoras.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) também destaca a importância da autogestão para os empreendimentos solidários. Essas características não foram citadas e descritas anteriormente por se tratar de uma prática essencial na gestão dos empreendimentos solidários e, como tal, merecer uma atenção especial, o que será feito na próxima seção.

Ao reconhecer que a economia solidária incorpora tais características, percebe-se que, diferentemente do que prega o capitalismo, é possível produzir, distribuir e consumir de forma sustentável, gerando trabalho e distribuição de renda. A via para que isso aconteça é a partilha por igual dos resultados econômicos, políticos e culturais entre os participantes, assim como o reconhecimento do ser humano na sua integralidade. Nessa perspectiva, o ser humano é “sujeito e finalidade da atividade econômica” (BRASIL, 2010).

2.3.4.1 Autogestão

Segundo SINGER (2002, p. 16-18), o que difere uma empresa capitalista de uma empresa solidária é a forma como ela é gerenciada. A empresa capitalista pratica a heterogestão, ou seja, a administração hierárquica, segundo a qual quanto maior é o nível do funcionário, a mais informações ele tem acesso e maior é o seu poder dentro da organização. O autor destaca que “à medida que se sobe na hierarquia, o conhecimento sobre a empresa se amplia porque as tarefas são cada vez menos repetitivas e exigem iniciativa e responsabilidade por parte do trabalhador”. Para alcançar seus objetivos, a heterogestão precisa suscitar a cooperação entre os empregados da mesma unidade (departamento ou sucursais), porém cooperação e competição não caminham juntos e o mesmo sistema que pratica a heterogestão defende a livre competição. “Dentro dessa contradição a heterogestão funciona sempre à procura de novas fórmulas que lhe permitam extrair o máximo de trabalho e eficiência do pessoal empregado”.

Já a empresa solidária é administrada de forma democrática, ou seja, pratica a autogestão. No caso de empreendimentos pequenos, todas as decisões são tomadas em assembleias. Quando a empresa cresce, a realização de assembleias para tomada de todas as decisões se torna inviável, nesse caso os sócios elegem delegados por departamento, que se reúnem e decidem em nome de todos. Em empresas solidárias de grande porte, existem coordenadores, encarregados ou gestores. Mas a lógica é inversa da heterogestão, as demandas e informações fluem de cima para baixo. “Os níveis mais altos, na autogestão, são delegados pelos mais

baixos e são responsáveis perante os mesmos. A autoridade maior é a assembleia de todos os sócios, que deve adotar as diretrizes a serem cumpridas pelos níveis intermediários e altos da administração” (SINGER, 2002, p. 18).

Albuquerque (2003, p. 20) diz que o termo autogestão refere-se a um “conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisões, que propicia a autonomia de um coletivo”. Trata-se de um exercício cotidiano de partilha, que fortalece os relacionamentos e a cooperação entre os membros. Sendo assim, uma característica importante da autogestão é a desverticalização das relações sociais.

Para o Ministério do Trabalho e Emprego (2004, p. 4), “a autogestão é uma ideia, mas antes de tudo é uma prática social e política”.

A autogestão não é apenas uma forma diferente de administrar um empreendimento, trata-se de uma mudança social, econômica, política e técnica. No âmbito social, a mudança ocorre a partir da participação das pessoas no planejamento e na execução das ações e, posteriormente, na coleta dos resultados. Na perspectiva econômica, o trabalho ganha ênfase e importância, já o capital não receberá a mesma atenção e valor conferido pelo capitalismo. No que se refere à política, faz-se necessária a criação de instrumentos legais, a fim de garantir que as decisões coletivas sejam respeitadas e executadas de forma democrática. Além das questões acima citadas, é importante que todas essas mudanças estejam pautadas nos valores, princípios e práticas próprias da autogestão, apresentadas pelo autor como uma nova forma de organização e de divisão do trabalho (ALBUQUERQUE, 2003, p. 20 – 25).

Iaskio (2007, p. 60) diz que o modelo de gestão denominado autogestão, nega a separação entre quem toma as decisões e quem as executa. O poder de decisão cabe, portanto, exclusivamente aos trabalhadores.

Para a Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão e Participação Acionária (2004, p. 10), a defesa e a prática da autogestão devem garantir o direito à informação e ao exercício da democracia no processo de tomada de decisão. Nesse caso, o termo democracia não está relacionado somente ao direito ao voto, mas, principalmente, à partilha do poder e à gerência do empreendimento

coletivo. Para tanto, faz-se necessário educar para a autogestão, promover a autonomia e a inteligência coletiva dos trabalhadores, ou ainda, promover uma cultura propícia à autogestão.

Sobre a educação para a autogestão, Singer (2002, p.21) defende que as pessoas não nascem inclinadas à autogestão, nem à heterogestão. Para o autor, poucas pessoas escolheriam por livre e espontânea vontade viver recebendo ordens e com medo de seus superiores. Esse processo é internalizado pela pessoa pela educação formal e informal e reproduzido posteriormente com outras gerações.

Para Singer (2002, p. 23) “a autogestão promete ser eficiente em tornar empresas solidárias, além de economicamente produtivas, centros de interação democráticos e igualitários (em termos), que é o de que seus sócios precisam”, Já que a prática da autogestão não se baseia apenas nos resultados contábeis financeiros do empreendimento, mas principalmente no desenvolvimento das pessoas que a praticam. Para tanto, coloca-as nas discussões e as torna responsáveis pelas decisões do grupo do qual faz parte, educando, conscientizando, desenvolvendo autonomia, confiança e segurança nas pessoas, o que se refletirá na forma de ver e agir das pessoas.

2.3.4.2 Cooperativismo

O cooperativismo nasceu na Inglaterra durante o século XIX, como resposta à revolução industrial, a qual deixou milhares de pessoas desempregadas, em situação de fome e miséria (DOZSA e SILVA, 2007, p. 68).

A primeira cooperativa de que se tem registro iniciou com um grupo de 28 tecelões da região de Rochdale, Manchester, no ano de 1844. Na ocasião, os tecelões, influenciados pelas ideias de Robert Owen, decidiram se organizar para comprar produtos de qualidade a um preço justo e assim se libertarem das explorações sofridas por parte dos comerciantes locais. Essa seria então a origem do movimento cooperativista.

Ao escrever sobre a história do movimento cooperativista, Singer (2002) destaca a existência e a importância do cooperativismo de consumo, de crédito, de compra e venda e do cooperativismo de produção para o desenvolvimento e amplificação do movimento em todo mundo.

Segundo Singer (2002, p. 39 - 40), o cooperativismo de consumo que teve início com a cooperativa de Rochdale, citada anteriormente, foi essencial para a propagação do cooperativismo na Europa e para a fixação dos princípios que se tornaram universais e que até hoje regem as cooperativas do mundo todo. Os princípios universais são:

- a) nas decisões a serem tomadas cada membro teria direito a um voto, independentemente de quanto investiu na cooperativa;
- b) o número de membros da cooperativa era aberto, sendo aceito quem desejasse aderir. Por isso esse princípio é conhecido como o da “porta aberta”;
- c) sobre capital emprestado, a cooperativa pagaria uma taxa de juros fixa;
- d) as sobras seriam divididas entre os membros em proporção às compras de cada um na cooperativa;
- e) as vendas feitas pela cooperativa seriam sempre feitas à vista;
- f) os produtos vendidos pela cooperativa seriam sempre puros (isto é, não adulterados);
- g) a cooperativa se empenharia na educação cooperativa;
- h) a cooperativa manter-se-ia sempre neutra em questões religiosas e políticas.

Dentre os princípios citados, destaca-se a preocupação com a educação cooperativa, que levou o armazém dos pioneiros, em 1853, a utilizar 2,5% de suas sobras para subsidiar a construção de uma sala de leitura e de uma biblioteca. Trata-se de uma decisão histórica que se tornou característica de todas as cooperativas (SINGER, 2002, p. 43).

A literatura aponta para a existência de quatro tipos de cooperativas, denominadas de: Cooperativas de consumo, de crédito, de compra e vendas e de produção.

A cooperativa de consumo, a exemplo da cooperativa de Rochdale, permitia que as pessoas se associassem para comprar bens de melhor qualidade por preços menores, atividade que funcionou por algum tempo, até que mudanças estruturais e comportamentais afetassem o funcionamento de tais cooperativas. O comportamento dos sócios e da população em geral começou a mudar com a popularização do automóvel como bem de consumo e que permitia que as compras fossem feitas em locais distantes da residência, bem como com o surgimento dos supermercados e das lojas de departamento que colocavam as pessoas em contato direto com os bens e produtos (SINGER, 2002, p. 54).

Sobre o cooperativismo de crédito, Singer (2002, p. 59 - 61) diz ser o segundo mais velho. Nasceu seis anos depois e foi invenção dos alemães, sendo que a primeira cooperativa de crédito urbana foi fundada por Hermann Schulze-Delitzsch e a rural, por Friedrich Wilhelm Raiffeisen. Isso ocorreu em 1846 e surgiu para suprir as dificuldades que a população enfrentava por causa da perda da safra de cereais e pelo inverno duro que enfrentaram. A democracia nas cooperativas de crédito é a condição básica para que o empreendimento obtenha êxito nas suas atividades e supra a necessidade de profissionais especializados para trabalhar na gestão e na coleta de informações que minimizam os riscos de perdas financeiras ou calotes.

Quanto às cooperativas de compra e venda, Singer (2002, p. 83) diz se tratar da associação de pequenos e médios produtores que buscam aumentar os seus ganhos pela compra e/ou venda em escala. Para o autor, as cooperativas de compra e venda igualam os pequenos agricultores ou varejistas aos grandes produtores e redes varejistas, possibilitando que os membros constituam indústrias de processamentos de seus produtos, possibilitando a diversificação dos produtos, ampliando o volume de comercializações e das ideias e princípios defendidos pelo cooperativismo. Dentre as cooperativas de compra e venda, as que mais se destacaram foram as formadas por pequenos agricultores e se denominaram cooperativas agrícolas. Para tristeza dos defensores do cooperativismo, muitas cooperativas agrícolas se tornaram empresas capitalistas.

Singer (2002, p. 89 – 90) diz que as cooperativas de produção são associações de trabalhadores, operários, técnicos, administradores, entre outros, e visam à produção de bens ou serviços a serem comercializados. As cooperativas de produção “aplicam aos seus membros os princípios que garantem democracia e igualdade entre eles na condução da entidade: um voto por cabeça, autoridade suprema investida na assembleia-geral dos sócios, todos os sócios tendo a mesma cota do capital da cooperativa”. Para o autor, a cooperativa de produção é exemplo de empresa solidária.

Em um panorama geral, a Itália é o país que tem mais cooperativas de produção. Em 1988 existiam 12 mil e reuniam meio milhão de trabalhadores. Já na França, o cooperativismo de produção representa uma parcela significativa da economia e, a partir de 1978, o governo começou a oferecer subsídios para que os trabalhadores assumissem as empresas que passavam por dificuldades e que poderiam fechar, para assim assegurar o emprego e a renda dos trabalhadores. “Outra modalidade de cooperativa de produção que tem crescido acentuadamente é a nova onda de cooperativas de alimentos orgânicos, livrarias alternativas, editoras comunitárias e promotoras de tecnologias alternativas”. Tais cooperativas resultam do movimento relacionado à cultura, que articula, anima segmentos da juventude e tem por objetivo a preservação do meio ambiente, a eliminação da discriminação e a oposição ao capitalismo (SINGER, 2002, p. 95).

Ao que se sabe, o movimento cooperativista chegou ao Brasil no final do século XIX com a colônia Tereza Cristina, que foi fundada no Estado do Paraná no ano de 1847. No mesmo século destacaram-se as iniciativas de Ouro Preto – MG, com uma sociedade econômica cooperativa dos funcionários públicos do Estado, de Limeira – SP, formada por funcionários da companhia telefônica, do Rio de Janeiro – RJ, formada por militares, e a de Camaragibe – PE, formada pelo proletariado industrial. Todas as iniciativas citadas eram consideradas cooperativas de consumo (DOZSA e SILVA, 2007, p. 68).

Com a Constituição Brasileira de 1988, as cooperativas ganharam autonomia e independência e, com isso, apenas as de créditos dependem de algum tipo de autorização do Estado, já que essa modalidade de cooperativa precisa de autorização do Banco Central para funcionar de forma legal. Para as demais, basta preencher

alguns requisitos legais, relacionados ao estatuto e ao número de sócios, fazer os registros nos órgãos necessários, como qualquer outro estabelecimento comercial (DOZSA e SILVA, 2007, p. 77).

Na perspectiva da economia solidária, não é possível pensar uma cooperativa que não seja autogestionária. Para Dozsca e Silva (2007, p. 77), a retomada do movimento cooperativista restabeleceu os princípios estabelecidos pela cooperativa de Rochdalle, os quais enfatizavam a democracia, a igualdade dentro dos empreendimentos. Para os autores, foi a retomada do cooperativismo e da autogestão que possibilitou o ressurgimento dos empreendimentos de economia solidária (DOZSA e SILVA, 2007, p. 77).

Para Pazello (2007, p. 116 -117), é preciso entender que o cooperativismo não é apenas um meio, mas o propulsor para que ocorram profundas mudanças sociais. No entanto, é preciso ficar atento para que tais mudanças não ocorram apenas superficialmente. Segundo aquele autor, a mudança e a ruptura com o modelo dominante – heterogestão - não acontecerá por meio de decretos e leis. A mudança efetiva só ocorrerá com o acompanhamento crítico e contínuo e com a conscientização dos trabalhadores.

Sobre a forma de organização cooperativa, Figueira e Hamasaki (2007, p. 124-125) dizem tratar-se de “uma forma diferente de lidar com a sociedade na qual se encontra inserida. Sociedade essa calcada por uma mentalidade consumista, individualista, competitiva e exploratória”. Nesse sentido, as cooperativas se apresentam como a mudança necessária, já que tais organizações têm por princípio a valorização do ser humano e de suas capacidades, pregam a igualdade, a democracia e a eliminação de hierarquia entre seus membros, além de defender um trabalho mais saudável dentro dos limites de cada indivíduo.

Para Figueira e Hamasaki (2007, p. 125) um dos grandes desafios que as cooperativas enfrentam, na atualidade, é expandir seus trabalhos, preservando os princípios que vêm desde as cooperativas de Rochdalle e que diferenciam os empreendimentos solidários das demais cooperativas.

2.3.5 Economia Solidária no Brasil

A economia solidária remonta às lutas históricas dos trabalhadores. Surgiu em meados do século XIX, sob a forma de cooperativismo, apresentando-se como uma forma de resistência ao avanço do capitalismo industrial e de tudo que ele representava. “No Brasil, ela surge no final do século XX como resposta dos trabalhadores às novas formas de exclusão e exploração no mundo do trabalho”. (BRASIL, 2010).

As mudanças estruturais ocorridas no Brasil, a partir da década de 70, fragilizaram o modelo tradicional de relação de trabalho, interferindo na política, na economia, no mundo do trabalho e, por conseguinte, nas questões sociais. Essa situação podia ser observada a partir do aumento da informalidade e na precarização das relações formais de emprego e trabalho, já que, devido à falta de oportunidades de trabalho, as pessoas aceitavam que seus direitos fossem negados (BRASIL, 2010).

Nesse contexto, surgem no país alternativas ao modo de produção existente e em crise. Tais iniciativas se fundamentam nos “princípios de solidariedade, propriedade coletiva dos meios de produção e participação coletiva das tomadas de decisão”. Tais iniciativas deram origem ao que hoje se convencionou chamar de economia solidária (IASKIO, 2007, p. 49).

A expansão da economia solidária no Brasil se deu a partir de instituições, entidades que apoiavam as iniciativas associativas comunitárias, da constituição e articulação de cooperativas populares, redes de produção e comercialização, feiras de cooperativismo e economia solidária (BRASIL, 2010).

Um marco na história da economia solidária no Brasil foi a criação do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, que teve início em 2001 durante o I Fórum Social Mundial (I FSM). Na ocasião cerca de 1500 pessoas participaram da oficina “Economia Popular Solidária e Autogestão”, que tratava das questões relacionadas à auto-organização dos trabalhadores, políticas públicas e das perspectivas econômicas e sociais de trabalho e renda. O notável interesse pelo assunto levou à criação de um grupo de trabalho brasileiro de economia solidária, grupo esse que na sequência

deu origem ao Fórum Brasileiro de Economia Solidária – FBES (FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2010).

O grupo de trabalho foi composto por diferentes redes e organizações adequadas de diferentes práticas associativas do segmento popular solidário: rural, urbano, estudantes, igrejas, bases sindicais, universidades, práticas governamentais de políticas sociais, práticas de apoio ao crédito, no momento representado por doze entidades e redes nacionais, conforme segue: Rede Brasileira de Socioeconomia Solidária (RBSES); Instituto Políticas Alternativas para o Cone Sul (PACS); Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE); Associação Nacional dos Trabalhadores de Empresas em Autogestão (ANTEAG); Instituto Brasileiro de Análises Sócioeconômicas (IBASE); Cáritas Brasileira; Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST/CONCRAB); Rede Universitária de Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares (Rede ITCPs); Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT); UNITRABALHO; Associação Brasileira de Instituições de Micro-Crédito (ABICRED); e alguns gestores públicos que futuramente constituíram a Rede de Gestores de Políticas Públicas de Economia Solidária (FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2010).

A constituição do Fórum Brasileiro de Economia Solidária com uma abrangência nacional resultou das atividades e reflexões desse grupo de trabalho, sendo que algumas ações foram decisivas para ampliar e caracterizar o campo de ação. Dentre elas destacam-se: a realização de plenárias e a elaboração dos princípios da economia solidária. No entanto, a falta de políticas públicas próprias para o campo era algo que dificultava a prática da economia solidária no país.

Em 2002, durante o processo eleitoral, o grupo de trabalho brasileiro elaborou e encaminhou ao governo Lula uma carta intitulada “Economia Solidária como estratégia política para o desenvolvimento”. A carta apresentava as diretrizes gerais da economia solidária no país e reivindicava a criação de uma Secretaria Nacional de Economia Solidária - SENAES. A sugestão foi aceita e no primeiro governo do Presidente Lula (2003 – 2006) criou-se o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social que tinha por objetivo fazer um amplo debate na sociedade sobre os problemas nacionais e com isso legitimar as ações do governo no campo da economia solidária (FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2010).

Dadas as discussões e articulações necessárias, criou-se em 2003 a Secretaria Nacional de Economia Solidária – SENAES, que ficou sob a responsabilidade do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, e coordenada pelo Professor Paul Singer (NICODELI, 2007. p.138) .

Durante esse processo, a economia solidária precisou aprender a lidar com os problemas e desafios relacionados à criação de empreendimentos solidários, à gestão e comercialização de produtos, ao uso da moeda social, à realização de rodadas de negócios, à organização de eventos, feiras e fóruns em níveis locais e regionais, à realização de campanhas de conscientização de consumo consciente e comércio justo e solidário, à constituição de redes e cadeias produtivas, à gestão de finanças de forma solidária, além de trabalhar na constituição do marco legal (FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2010).

O trabalho desenvolvido pelo Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) e pela Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) levou à realização de conferências estaduais das quais saíram representantes para participar da conferência Nacional de Economia Solidária, que aconteceu em Brasília em junho de 2006. Na ocasião, foram discutidas as resoluções voltadas para a participação no Conselho Nacional de Economia Solidária e propostas para políticas públicas voltadas para o campo da Economia Solidária (FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA, 2010).

Atualmente, além do Fórum Brasileiro de Economia Solidária, existem 27 fóruns estaduais. A economia solidária tem recebido apoio de governos municipais e estaduais, contando inclusive com a aprovação de leis nos âmbito estaduais e municipais voltadas para o campo da economia solidária, o que tem colaborado com um aumento significativo no número de empreendimentos e programas solidários e com a qualidade de vida das pessoas envolvidas.

Nacionalmente, a Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES) tem trabalhado no sentido de promover o fortalecimento e a divulgação da economia solidária mediante políticas integradas e visando ao desenvolvimento econômico e social por meio da geração de trabalho e renda com inclusão social.

2.3.5.1 Empreendimentos Econômicos Solidários no Brasil

A emergência da economia solidária no Brasil, na década de 90, levou à criação de diferentes grupos que adotaram essa prática produtiva. Os empreendimentos econômicos solidários organizaram-se em grupos informais, associações e cooperativas e estão presentes nos setores primário, secundário e terciário da economia (agricultura, indústria e serviço) (BEZERRA, et al, 2008, p. 24).

Se a economia solidária surge como alternativa ao modo de produção capitalista, que tem como preocupação principal a redução de custos e o aumento dos lucros, gerando um crescente número de desempregados, os empreendimentos solidários nascem das necessidades das pessoas que, na maioria das vezes, não atendem ao padrão estabelecido pelo capitalismo, mas que precisam sobreviver e para tanto necessitam e querem lutar pelo seu próprio sustento. Nos empreendimentos solidários, a gestão é feita pelos próprios trabalhadores, os meios de produção lhes pertencem e os relacionamentos são pautados na solidariedade entre os membros, na democracia e na participação (IASKIO, 2007, p. 53).

Para Iaskio (2007, p. 62), os empreendimentos de economia solidária têm “como unidade principal a cooperativa de produção” e ainda que esse termo venha a sofrer modificações, eles devem funcionar como tal.

O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), assim como o Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES), considera empreendimento solidário as organizações as quais:

- a) funcionam de forma coletiva e que sejam suprafamiliares (associações, cooperativas, empresas autogestionárias, grupos de produção, clubes de trocas etc.), que reúnam trabalhadores dos meios urbano ou rural, e que tenham a autogestão como princípio;
- b) trabalham continuamente para a manutenção dos empreendimentos implantados e em operação e, quando o grupo já estiver fechado e com sua atividade econômica bem definida, ajudem na formação da implementação

de outros empreendimentos, a fim ampliar a tese da economia solidária e assim incluir mais pessoas no processo;

- c) desenvolve atividades econômicas de produção de bens, de prestação de serviços, de fundos de crédito (cooperativas de crédito e os fundos rotativos populares), de comercialização (compra, venda e troca de insumos, produtos e serviços) e de consumo solidário;
- d) organizam-se de forma simples ou complexas e desde que incorporem as características e os princípios do cooperativismo, elas podem se apresentar em formatos e níveis diferentes. São exemplos de organizações complexas as centrais de associação ou de cooperativas, complexos cooperativos, redes de empreendimentos e similares.

Em todo o país são milhares de empreendimentos como esses que produzem, vendem e compram solidariamente, proporcionam a inclusão social e geram trabalho e renda.

3 METODO E PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

O presente capítulo apresenta o método científico utilizado e os procedimentos metodológicos adotados no decorrer da pesquisa. É composto por um resgate do problema, da justificativa e dos objetivos da pesquisa, pela caracterização do empreendimento estudado, pela apresentação dos constructos teóricos, pelas delimitações da pesquisa, apresentação dos elementos ou aspectos que impactam a criação e partilha do conhecimento, designados como variáveis investigadas, pela trajetória da pesquisa, pela apresentação e descrição das técnicas e instrumentos utilizados na coleta dos dados, pela explicitação do processo de coleta de dados e pelas limitações da pesquisa.

O trabalho é composto por um estudo teórico envolvendo as temáticas: informação, papel da informação na criação do conhecimento, conhecimento, criação e partilha do conhecimento e economia solidária, e de um estudo desenvolvido na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa. As fontes de evidências utilizadas foram a observação direta, a entrevista e o questionário. As fontes de informações utilizadas foram as pessoas que compõem o grupo gestor da Associação.

A pesquisa foi motivada pelo desejo de colaborar com o crescimento da ciência e, em especial, das ciências sociais que se tornou possível graças à interdisciplinaridade que marca a área de concentração do programa de pós-graduação - PPC-GI, e a receptividade e abertura do grupo para o novo.

Compreendendo que o conhecimento é próprio do ser humano e que com a eminência da sociedade do conhecimento organizações de qualquer natureza precisam: facilitar, estimular e promover a criação e a partilha do conhecimento, e que os empreendimentos econômicos solidários se caracterizam como organizações que aprendem, ou seja, que criam e partilham conhecimento no seu dia-a-dia, buscou-se responder a seguinte pergunta: Como se dá o processo de criação e partilha do conhecimento nos empreendimentos de economia solidária? Teve por objetivo geral analisar como ocorre a criação e a partilha do conhecimento em empreendimentos de economia solidária, a partir de um estudo de caso único.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, já que busca analisar a criação e a partilha do conhecimento em empreendimentos de economia solidária, a partir de dados qualitativos coletados por meio da técnica de observação direta e da realização de entrevistas, e de dados quantitativos coletados com aplicação de questionários.

Segundo Cooper e Schindler (2003, p.131), a pesquisa exploratória é indicada nos casos em que o pesquisador não sabe ao certo os problemas que vai enfrentar durante o estudo. Cervo e Bervian (1996, p. 49) complementam dizendo que a pesquisa exploratória caracteriza-se por coletar e analisar os dados correlacionados. Pela inexistência de hipóteses a serem testadas durante a realização do trabalho, não há, portanto, a manipulação dos dados coletados.

A pesquisa exploratória proporciona o contato e a familiaridade com o problema pesquisado, possibilitando a sistematização e o registro ou descrição dos processos, fatos e/ou fenômenos estudados, o que atribui um caráter descritivo à pesquisa.

Para Rudio (1985, p.56-57) a pesquisa descritiva caracteriza-se por encontrar e observar fenômenos e/ou eventos, a fim de explicitá-los, classificá-los e torná-los passíveis de análise. Gil (1991, p. 46) complementa dizendo que a pesquisa descritiva pode descrever as características de determinada população, ou fenômeno, ou, então, estabelecer relações entre as variáveis.

3.2 CONSTRUCTOS TEÓRICOS

A seleção da literatura que compõem a fundamentação teórica da presente pesquisa considerou as características e os princípios do segmento economia solidária.

QUADRO 3 – CONSTRUCTOS TEÓRICOS

Área do conhecimento	Temáticas	Autores que fundamentaram o estudo
Ciência da informação	<p>Conceito de informação.</p> <p>O papel da informação na criação do conhecimento.</p>	<p>McGarry – 1999</p> <p>Capurro e Hjørland - 2003</p> <p>Le Coadic - 1996</p> <p>Mcgee e Prusak - 1994</p> <p>Davenport e Prusak - 2002</p> <p>Takeuchi e Nonaka (2008</p> <p>Choo (2006)</p>
Gestão do conhecimento	<p>Conhecimento.</p> <p>Tipos de conhecimento.</p> <p>Criação e partilha do conhecimento.</p> <p>Formas de conversão do conhecimento.</p> <p>Fases da criação do conhecimento.</p> <p>Requisito à criação do conhecimento.</p> <p>Aspectos comportamentais e organizacionais que influenciam a criação e a partilha do conhecimento.</p> <p>Aprendizagem organizacional.</p>	<p>Davenport e Prusak – 1998</p> <p>Von Krogh, Ichijo e Nonaka - 2001</p> <p>Drucker - 1999</p> <p>Kant - 1987</p> <p>Choo - 2006</p> <p>SAIANI - 2004</p> <p>Takeuchi e Nonaka - 2008</p> <p>MARIOTTI - 2005</p> <p>Buoro - 2007</p> <p>ARGYRIS - 1957,</p> <p>Schein - 1982</p> <p>Maturana e Varela - 1987</p> <p>Fleury e Fleury - 1995</p> <p>Senge - 2008</p>
Economia solidária	<p>Caracterização da área.</p> <p>Economia solidária no Brasil.</p> <p>Empreendimentos econômicos solidários.</p>	<p>SINGER - 2002</p> <p>IASKIO - 2007</p> <p>DOZSA e SILVA – 2007</p> <p>Albuquerque - 2003</p> <p>ANTEAG - 2004</p> <p>MTE</p> <p>FBES</p>

Fonte: Criado pela autora (2011)

QUADRO 4 – DEFINIÇÃO DE TERMOS IMPORTANTES

Termo	Definição
Informação	No inglês cotidiano o conceito de informação está relacionado à comunicação de conhecimento (Capurro e Hjørland, 2003, p. 149).
Gestão do conhecimento	Trata-se do processo que envolve a captura, a distribuição e utilização do conhecimento pelas organizações (Davenport e Prusak ,1998).
Conhecimento	“Crença verdadeira e justificada” (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001, p.15).
Criação e partilha de conhecimento organizacional	Mobilização do conhecimento tácito individual a fim de que haja a conversão do conhecimento (tácito em tácito, tácito em explícito, explícito em explícito e explícito em tácito) (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 69).
Economia solidária	Refere-se à organização de produtores, consumidores ou poupadores que se diferenciam por estimular a solidariedade entre os membros por meio da prática da autogestão e por praticar a solidariedade para com os trabalhadores no geral (Singer, 2002).
Autogestão	“Conjunto de práticas sociais que se caracteriza pela natureza democrática das tomadas de decisões, que propicia a autonomia de um coletivo” (Albuquerque, 2003, p. 20).
Empreendimento econômico solidário	“Como unidade principal a cooperativa de produção” (Iaskio ,2007, p. 62).

Fonte: Criado pela autora (2011).

3.3 VARIÁVEIS ANALISADAS

Entenda-se por variáveis analisadas, os elementos ou aspectos físicos e cognitivos identificados na literatura e no empreendimento estudado que impactam a criação e a partilha do conhecimento.

Abaixo as variáveis analisadas:

- a) diversidade cultural;
- b) motivação;
- c) comportamento e relações humanas (pessoas/pessoas e as pessoas/ organizações);
- d) valores cultivados;
- e) ambiente de trabalho;
- f) cultura organizacional;
- g) aprendizagem/ inovação;
- h) recursos informacionais existentes;
- i) comportamento informacional.

Diante das evidências e/ou indicadores teóricos e a fim de alcançar o objetivo geral da pesquisa, tais variáveis foram verificadas pela técnica de observação direta, realização de entrevistas e aplicação de questionários. A técnica de observação e os instrumentos de pesquisa serão detalhados nas seções 3.9 e 3.9.1.

3.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar da abrangência e da interdisciplinaridade que permeia as temáticas relacionadas ao problema estudado, em especial a economia solidária e a criação e partilha do conhecimento, ressalta-se que a presente pesquisa limita-se a investigar como se dá a criação e a partilha do conhecimento dentro de um empreendimento praticante de economia solidária, a partir de um estudo de caso único desenvolvido na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, com sede no município de Curitiba e sob a ótica da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

3.5 MÉTODO DE PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real. O estudo foi realizado na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa e investigou a criação e a partilha do conhecimento no referido empreendimento.

Segundo Yin (2010, p. 39), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que deve ser aplicada quando se busca examinar acontecimentos contemporâneos e quando não existe a necessidade ou o interesse em manipular os comportamentos relevantes identificados. Para Yin (2010, p. 24) “o estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, como, por exemplo, os ciclos de vida e o comportamento dos grupos. É considerado um procedimento capaz de estabelecer métodos exaustivos de pesquisa.

Um estudo de caso caracteriza-se por fazer uso de múltiplas fontes de evidências, por poder utilizar abordagem qualitativa e quantitativa, por analisar e correlacionar variáveis diferentes e por beneficiar-se de proposições teóricas anteriores que guiam a coleta e a análise de dados (YIN, 2010, p. 40 - 41).

Yin (2010, p. 127) apresenta as seis (6) fontes de evidências mais utilizadas para a realização da coleta de dados, quando da realização de um estudo de caso. São eles: a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, as observações diretas, a observação participante e os artefatos físicos.

Das evidências acima citadas, o presente estudo utilizou-se da observação direta e da entrevista estruturada. Para Yin (2010, p. 133) a entrevista é considerada uma das fontes mais importantes para um estudo de caso, e a observação direta se torna algo natural quando se opta pela realização de um estudo de caso, já que o método demanda aproximação e contato com o ambiente natural pesquisado, proporcionando a observação e a coleta de evidências.

3.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pode-se dizer que o presente trabalho teve início com a aproximação da pesquisadora com o campo ou segmento economia solidária, o que permitiu a identificação do fenômeno “criação e partilha do conhecimento” nos empreendimentos praticantes de economia solidária. Na seqüência percebeu-se a lacuna existente na literatura sobre a temática no segmento citado.

Identificado o problema a ser estudado, buscou-se identificar um empreendimento que fosse representativo para o campo e/ou segmento e que aceitasse ser analisado sob essa perspectiva.

A escolha da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa como ambiente ou empreendimento a ser estudado aconteceu em novembro de 2009, após uma série de visitas a grupos e empreendimentos praticantes da economia solidária. A visita à padaria CECOPAM e a participação em uma reunião do grupo gestor da Associação foi o suficiente para perceber que ela apresentava as condições necessárias para o desenvolvimento do estudo, além de o grupo ter se apresentado aberto e disposto a colaborar para que o estudo acontecesse. Logo na primeira reunião chamou atenção a dinâmica do grupo, a metodologia de trabalho, a participação, o engajamento e a motivação das pessoas.

Na seqüência, definiu-se o método científico a ser aplicado, as abordagens que seriam realizadas, as fontes de evidências que seriam utilizadas, a população a ser estudada, as técnicas e os instrumentos de pesquisa adequados, além do levantamento teórico, a consulta à literatura e o desenvolvimento da fundamentação teórica. Todo esse processo levou à definição das variáveis a serem investigadas, das fontes de evidências a serem utilizadas e a confecção dos instrumentos que foram usados para a coleta de dados.

Decidiu-se que seriam realizadas 3 entrevistas, duas (2) com as coordenadoras da Associação e uma com o educador popular que acompanha o projeto há mais de dez (10) anos e que participou da formação do conselho gestor e da constituição da Associação. E, na tentativa de tornar o estudo o mais profundo possível, decidiu-se aplicar questionário aos demais membros do conselho gestor da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, pessoas que estão envolvidas diretamente no dia-a-dia das padarias.

3.7 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE PESQUISADO

A pesquisa foi realizada na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, com sede no município de Curitiba.

As Padarias Comunitárias estão construindo sua história desde 1996, quando um grupo de pessoas da paróquia Nossa Senhora Auxiliadora, situada no bairro Sítio Cercado, que se reuniam para rezar novenas de natal, tiveram a ideia de desenvolver uma alternativa de sobrevivência que se contrapusesse ao assistencialismo praticado pelas e nas comunidades. Desde então, as padarias têm se apresentado como uma alternativa na geração de trabalho e renda, de inclusão social e de resgate à cidadania.

A ideia que culminou na criação da Associação surgiu do trabalho desenvolvido pelo Comitê de Ação Contra a Fome e a Miséria, pela Cidadania e Vida, que promoviam a distribuição de alimentos às famílias da região cujos responsáveis estavam desempregados e passavam por sérias necessidades. Porém, como o desemprego crescia de forma acelerada, os alimentos arrecadados não eram suficientes para suprir as necessidades da comunidade local. Com isso, o grupo que se reunia para a realização da novena de natal teve a ideia de montar uma padaria comunitária, a fim de fabricar e fornecer pão a preço acessível (abaixo do mercado) aos moradores do bairro, e pensaram ainda que a atividade poderia ser uma fonte de renda para algumas famílias que, no momento, sobreviviam de doações e assistencialismo.

O projeto contou com a ajuda de igrejas que disponibilizaram espaços para produção e comercialização dos pães e do Centro de Formação Urbana Rural Irmã Araújo (CEFURIA), que auxiliou na formação técnica e política e no desenvolvimento de projetos para angariar fundos para a aquisição dos equipamentos necessários à produção e comercialização dos produtos.

O surgimento de novas padarias e o amadurecimento do grupo fez com que em 2004 fosse constituído o “Conselho Gestor das Padarias Comunitárias Fermento na Massa”. Desde outubro de 2005 o conselho se reúne mensalmente e as reuniões são registradas em atas. O conselho gestor é um grupo autogestionário formado por um ou mais representante de cada padaria que integra a associação e por assessor-

res e educadores sociais. O conselho é responsável por todas as decisões relacionadas à associação.

Para integrar a Associação, as pessoas que compõem ou que estejam em fase de constituição de uma padaria precisam participar das reuniões do conselho gestor, fazer os cursos ofertados e participar das atividades em que a Associação esteja envolvida. Depois de algum tempo de acompanhamento, se constatada a identificação do novo grupo com a Associação e com os valores e princípios fomentados e defendidos por ela, o conselho valida a participação do novo grupo, que passa a ser membro da Associação.

A escolha dos temas de formação, ou das reuniões que acontecem durante o ano, as parcerias com universidades, ONG's e governos, posicionamentos políticos entre outras, são realizadas nas reuniões do conselho gestor pelas pessoas presentes. Essa prática é comum no conselho e se repete em todas as decisões que envolvam o grupo de pessoas, o nome e o CNPJ da Associação.

No dia 26 de março de 2007 foi aprovado o estatuto da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa e no dia 23 de abril do mesmo ano foi fundada a Associação.

Atualmente existem em Curitiba e Região Metropolitana vinte e quatro (24) padarias comunitárias e uma cozinha industrial, reunindo mais de cem (100) pessoas, das quais a grande maioria são mulheres.

A Associação conta com uma coordenação eleita pelos participantes do conselho gestor, mas cada padaria ou unidade de produção tem autonomia para tomar suas decisões, por exemplo, é o grupo de pessoas que trabalha em cada padaria que decide o tipo e a variedade de produtos que vão produzir, os dias da semana em que vão trabalhar, se vão ou não realizar rodízio para a execução das atividades, se vão fabricar produtos sazonais, tais como chocolate e panetones, e se devem ou não aceitar determinadas encomendas. Mas, todas as decisões devem ser pautadas nos princípios e valores defendidos e promovidos pela Associação.

A Associação é um empreendimento autogestionário, praticante e defensora da economia solidária, acredita que um mundo novo é possível e tem por objetivo a inclusão social, a geração de trabalho e renda e o resgate da autoestima e da dignidade das pessoas.

3.8 POPULAÇÃO E AMOSTRA ESTUDADAS

A população estudada é composta pelo grupo de pessoas que participam do conselho gestor da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, que é formado por uma coordenação composta por cinco (5) pessoas eleitas pelo grupo e por representantes de cada padaria ou unidade de produção e contam com o auxílio dos educadores populares que desenvolvem o trabalho de acompanhamento e assessoria. O conselho gestor não tem um número fixo de pessoas, cada padaria ou unidade de produção pode enviar um ou mais representantes e nem sempre são as mesmas pessoas que participam das reuniões, o que dificulta a caracterização do grupo. No período em que o grupo foi observado, participaram em média 40 pessoas, o que representando 40% da população total da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa.

O grupo é composto na sua maioria por mulheres, donas de casa, mães de família, residentes na periferia e na região metropolitana de Curitiba, com baixo grau de instrução, que, por não estarem dentro do padrão estabelecido pelo mercado de trabalho capitalista e/ou por se sentirem exploradas pelo modelo econômico estabelecido, começaram a participar de uma das padarias comunitárias já existentes ou fundaram uma nova.

A descrição e a caracterização do grupo estudado será apresentada na seção 4.1.

O conselho gestor das padarias comunitárias tem um calendário anual fixo de reuniões e atividades formativas e celebrativas, espaços e momentos utilizados para reflexão, tomada de decisão e fortalecimento do grupo.

A fim de operacionalizar a pesquisa e alcançar o objetivo proposto foram realizadas três (3) entrevistas, duas com membros da coordenação (eleitas pelo grupo) e uma com um educador (assessor) que acompanha a Associação desde o princípio. Foram distribuídos 30 questionários entre as demais pessoas que compõem o conselho gestor.

A escolha das pessoas a serem entrevistadas foi realizada com base nas observações realizadas e na constatação de que se tratava de pessoas com profundo conhecimento sobre a Associação e sobre o segmento economia solidária. Já os

questionários foram distribuídos de forma aleatória entre as demais pessoas que participam das reuniões do conselho gestor.

3.9 COLETA DE DADOS

As fontes de evidências, a técnica e os instrumentos utilizados na coleta de dados foram definidos e escolhidos de forma a explorar a problemática em questão, a conhecer e caracterizar o empreendimento pesquisado e a tornar o estudo o mais completo e profundo possível, e assim poder colaborar com a teorização das áreas envolvidas e com o crescimento da ciência.

A coleta de dados foi feita por meio da observação direta, pela realização de entrevistas estruturadas e pela aplicação de questionários.

A pesquisa de campo, ou coleta de dados ocorreu no decorrer do ano de 2010. Durante esse período a pesquisadora acompanhou todas as reuniões do conselho gestor, espaço/momentos utilizados para aproximação com o grupo e para realização de observações diretas. As entrevistas foram feitas no segundo semestre de 2010, em dias diferentes e de acordo com a disponibilidade das pessoas. Já os questionários foram entregues pessoalmente na reunião do mês de outubro de 2010 e recolhidos nas reuniões do conselho que aconteceram nos meses de novembro e dezembro do mesmo ano.

Ainda sobre os questionários, foram distribuídos 30 questionários entre os membros do conselho gestor e houve um retorno de 19, ou seja, 63,33% dos questionários distribuídos retornaram.

A observação direta possibilitou a realização de um diagnóstico do empreendimento pesquisado, a averiguação e o relacionamento das variáveis já citadas, a compreensão e a sistematização da metodologia utilizada para a criação e partilha de conhecimento no âmbito do empreendimento estudado. Também permitiu um olhar amplo sobre o fenômeno estudado e a melhor compreensão dos resultados obtidos com a realização das entrevistas e com a aplicação dos questionários.

As entrevistas renderam informações de qualidade sobre as pessoas, recursos e processos que formam a Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa.

A aplicação de questionários, e abordagem quantitativa da pesquisa, possibilitaram a coleta de importantes informações a respeito das pessoas que trabalham nas padarias e, portanto, são os responsáveis pela criação e compartilhamento do conhecimento dentro das padarias e da Associação.

3.9.1 Instrumentos de pesquisa

Foram desenvolvidos três (3) modelos de instrumentos para coleta de dados, sendo dois modelos de roteiros de entrevista, utilizados para coleta de dados qualitativos, e um questionário, aplicado para coleta de dados quantitativos.

O roteiro desenvolvido para entrevistar as coordenadoras da associação, denominado de roteiro-1, é composto por três (3) partes. A primeira parte refere-se às pessoas que participam das padarias comunitárias e, por conseguinte, formam o conselho gestor da Associação e teve por objetivo a caracterização do grupo. As perguntas presentes nesse bloco versaram sobre o grau de formação, as experiências vividas, os valores cultivados, a motivação para participar e o comportamento das pessoas no que se refere à partilha de informação e de conhecimento. A segunda parte, versou sobre o objetivo, missão e valores da associação, ambiente de trabalho, mecanismos de difusão, práticas e metodologias de trabalho, em especial aquelas relacionadas à criação e a partilha de conhecimento. Já a terceira parte, buscou conhecer o comportamento informacional das pessoas que participam da Associação e identificar os recursos de informação disponíveis nas padarias e na Associação, conforme mostra o Apêndice B desse trabalho.

O roteiro desenvolvido para entrevistar o educador popular que acompanha o trabalho da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, aqui denominado de roteiro-2, também consta de três (3) e buscou conhecer o comportamento informacional do entrevistado e identificar o olhar e a opinião de quem conhece e acompanha o projeto desde a sua origem, mas que não está envolvido diretamente na produção ou operacionalização das padarias.

O primeiro bloco de questões do roteiro-2 consta da personalização do entrevistado e do seu comportamento informacional. O segundo relaciona questões sobre as pessoas que participam da Associação, incluindo valores, qualidades, diversidade cultural e o motivo que as leva a participarem das padarias e da Associação. O ter-

ceiro bloco é formado por perguntas sobre a Associação, incluindo uma análise sobre a evolução quantitativa e qualitativa das padarias e da Associação, o modelo de gestão implantada, o objetivo, missão e valores cultivados na associação, o ambiente de trabalho disponível, mecanismos de difusão, práticas e metodologias de trabalho consideradas importantes no processo de criação e partilha do conhecimento. O terceiro bloco reúne ainda questões relacionadas ao comportamento das pessoas no que se refere ao compartilhar conhecimento dentro da Associação. O roteiro-2 completo encontra-se disponível na seção Apêndices, Apêndice C.

Na fase quantitativa da pesquisa foram aplicados questionários com questões abertas e fechadas. O questionário é composto por um cabeçalho de identificação e sete (7) questões, das quais três (3) são questões abertas. O questionário completo encontra-se disponível na seção Apêndices, Apêndice D.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente seção apresenta os dados coletados no decorrer da pesquisa e a análise realizada à luz da literatura que compõem a fundamentação teórica.

Segundo a literatura que compõe a referida fundamentação, a criação do conhecimento resulta da interação entre o ser humano e o ambiente no qual está inserido, sendo que o conhecimento tem origem no ser humano. Nesse sentido, as próximas páginas desse estudo serão dedicadas à apresentação e à caracterização das pessoas que integram o empreendimento estudado e à análise dos elementos que impactam a criação e a partilha do conhecimento, aqui denominadas de variáveis analisadas.

4.1 PESSOAS

Sobre as pessoas que participam das padarias comunitárias e que formam o conselho gestor das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, observou-se que são pessoas simples, com baixa escolaridade e sem formação profissional. Porém, constatou-se que são pessoas determinadas, ricas em experiências de vida, e que não se conformaram com o que lhes parecia reservado: a pobreza e o assistencialismo.

Segundo as coordenadoras entrevistadas, as pessoas que participam das padarias são pessoas que não estão dentro do padrão estabelecido pela sociedade e pelo mercado de trabalho, seja pela idade, seja falta de formação profissional ou mesmo pela aparência física que apresentam. Mas, segundo os mesmos entrevistados, são pessoas que se tornaram ou se descobriram autônomas, coerentes, com vontade de crescer, com espírito de liderança, dedicadas ao que fazem, companheiras, amáveis, atentas, que gostam e tem facilidade de trabalhar em grupo, acessíveis, flexíveis, francas e objetivas, com uma espiritualidade e religiosidade forte,

abertas ao diálogo, determinadas, pacientes, curiosas, com sede de justiça, perfeccionistas, inovadoras e solícitas.

O educador popular entrevistado concorda com as qualidades e valores destacados pelas coordenadoras e acrescenta que a autonomia é algo a ser perseguido diariamente. O educador destacou a constante realização de trabalhos em grupo ou do trabalho coletivo, a determinação das pessoas, a paciência em ajudar o próximo na superação de obstáculos e a evolução na qualidade, quantidade e diversidade dos produtos e serviços disponibilizados.

Os dados coletados com a aplicação dos questionários apresentaram um panorama do grupo no que se refere a gênero, estado civil, escolaridade, faixa etária, número de filhos e religião praticante, conforme apresentado nas tabelas abaixo.

TABELA 1 – SEXO DOS RESPONDENTES

SEXO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Feminino	17	89,47%
Masculino	2	10,53%
TOTAL	19	100%

FONTE: A Autora (2010).

TABELA 2 – ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES

ESTADO CIVIL	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Casada (o)	13	68,42%
Solteira (o)	2	10,53%
Separada (o)	1	5,26%
Viúva (o)		0,00%
Não informou (o)	3	15,79%
TOTAL	19	100%

FONTE: A Autora (2010).

TABELA 3 – ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
1.º grau completo	8	42,11%
1.º grau incompleto	8	42,11%
2.º grau completo	3	15,79%
2.º grau incompleto	0	0,00%
Outro	0	0,00%
TOTAL	19	100%

FONTE: A Autora (2010).

TABELA 4 – RELIGIÃO DOS RESPONDENTES

RELIGIÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Católica	17	89,47%
Evangélica	1	5,26%
Outra	1	5,26%
TOTAL	19	100%

FONTE: A Autora (2010).

Para complementar a caracterização da população pesquisada, os dados coletados apontam que a idade média dos respondentes é de 51 anos e que cada um tem em média três (3) filhos.

Os dados apresentados acima justificam ou fundamentam as respostas dadas pelos três (3) entrevistados, quanto ao que leva as pessoas a buscarem e a participarem das padarias comunitárias, uma vez que, segundo as duas coordenadoras da Associação, o que leva as pessoas a participarem das padarias é a necessidade. Muitas das que fazem parte das padarias comunitárias recebiam alimentos e doações das comunidades e dos projetos sociais da comunidade e outras pessoas estavam exauridas pelo trabalho que desenvolviam, mas dele precisavam para ajudar no sustento da casa.

O educador popular entrevistado complementa dizendo que as pessoas são levadas às padarias por necessidade, mas continuam por se sentirem acolhidas, valorizadas e aceitas do jeito que são.

Sobre como os participantes tomaram conhecimento das padarias e da Associação, os dados apontam que: 21,05% das pessoas que participam da Associação ficaram conhecendo o projeto por meio da igreja, 36,84% pelos dos movimentos sociais e 42,11% por meio de amigos. Certamente a forma como as pessoas tomaram conhecimento das padarias ajudou a quebrar resistências pessoais e psicológicas, favorecendo o estabelecimento de boas relações internas, além de deixá-las mais propícias a aceitar o novo. A novidade nesse caso é a proposta da Associação, baseada em princípios, valores, metodologias e finalidades que têm a partilha e o ser humano como centro.

A partir das observações realizadas e em consonância com o que escreveu Schein (1982), a forma como as pessoas tomaram conhecimento e foram conduzidas a participar das padarias, incluindo o treinamento, o processo de socialização, a adequação da pessoa à função, assim como a apresentação da proposta, objetivo e metodologia de trabalho das padarias e, posteriormente, da Associação, foi determinante para a superação das necessidades e dos mecanismos de defesa apresentados por Argyris (1957), que influenciam negativamente o processo de criação e partilha do conhecimento.

Apesar de todas as necessidades, dificuldades e barreiras que as padarias enfrentam, ficou nítido o encantamento dos participantes com a Associação e com o que ela representa. Segundo os entrevistados eles entram para as padarias pela necessidade, mas continuam pelo encantamento com a proposta, com a metodologia de trabalho e pelo sentimento de esperança que o trabalho nas padarias despertam. As pessoas que perseveraram nas padarias acreditam na construção de um mundo melhor, sentem-se protagonistas de sua própria história e agentes da mudança necessária.

Buscou-se saber como as pessoas que trabalham nas padarias e que formam o conselho gestor da Associação se sentem em relação ao trabalho desenvolvido, em relação às padarias e em relação à Associação. Nesse sentido, eles foram questionados quanto à importância da Associação nas suas vidas e sobre o sentimento que eles nutriam em relação ao seu trabalho e em relação às padarias. Em resposta teve-se que a importância das padarias e da Associação para eles está relacionada ao provimento do seu sustento, ao cuidado com a saúde dos participantes e dos consumidores solidários, com as relações que se constroem, com o resgate da autoestima, com a aprendizagem, com o respeito e o poder trabalhar e cuidar da família. Quanto ao sentimento, as respostas versaram sobre a satisfação de se sentir útil, de aprender coisas novas, o prazer de fazer parte daquele grupo, da partilha, do companheirismo, do orgulho de integrar essa história, de felicidade, de amizade e de amor pelo que fazem e pelas padarias.

Os membros do conselho gestor foram questionados quanto ao ambiente de trabalho, a motivação, a inovação, a metodologia de trabalho, a partilha de informa-

ções e conhecimento, entre outros. O resultado é apresentado na sequência, conforme mostra a Tabela 5.

TABELA 5 – COMO SE SENTEM OS PARTICIPANTES DAS PADARIAS/MEMBROS DO CONSELHO GESTOR

COMO SE SENTEM OS PARTICIPANTES	FREQUÊNCIA		PERCENTAGEM
	Sim	Não	% em Sim
Está feliz com o trabalho que desenvolve.	19	0	100,00%
Gosta do ambiente de trabalho.	18	1	94,74%
Está feliz com o resultado financeiro.	16	3	84,21%
Sente-se motivada (o) a aprender (em cursos ou sozinho).	19		100,00%
Sente-se motivada (o) para produzir coisas novas.	17	2	89,47%
Sente-se motivada (o) para usar novos ingredientes.	18	1	94,74%
Sente-se motivada (o) a descobrir e a testar outras formas de realizar o seu trabalho.	18	1	94,74%
Sente-se motivada (o) para desenvolver os trabalhos e assumir responsabilidades (participar de reuniões, doar o trabalho para outros movimentos sociais).	17	2	89,47%
O trabalho que você desenvolve fica melhor quando é realizado em grupo.	17	2	89,47%
A Associação proporciona o trabalho em grupo.	16	3	84,21%
Todas as pessoas podem dar opinião, dicas, idéias e ajudar na resolução de problemas.	19	0	100,00%
Já viveu algum tipo de conflito internamente.	6	13	26,32%
Sente-se segura(o) emocional e fisicamente (para falar o que pensa e desenvolver suas atividades).	18	1	94,74%
Existe alguma prática ou atividade que promova o individualismo.	4	15	21,05%
O espaço físico e a forma de organização da Associação promove ou facilita a troca de informação informal.	18	1	94,74%
Existe algum espaço físico ou momentos que acontecem com frequência (reunião, eventos) que você considera importante para interação das pessoas e para troca de informações e conhecimento.	18	1	94,74%
Sente-se à vontade para partilhar informações e opiniões com as pessoas com quem trabalha.	19		100,00%
Sente-se à vontade para partilhar problemas com as pessoas com quem trabalha.	17	2	89,47%
Sente-se à vontade para partilhar receitas, modo de fazer ou resultado de novas experiências com as pessoas com quem trabalha.	19	0	100,00%

FONTE: A Autora (2010).

A partir da literatura utilizada na composição do referencial teórico, e em especial a literatura sobre criação e partilha do conhecimento, constata-se que o panorama apresentado na Tabela 5 é favorável à criação e à partilha do conhecimento.

Os resultados apresentados na Tabela 5 serão retomados na sequência no decorrer da análise das variáveis investigadas.

4.2 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS

Os elementos ou variáveis abordados na sequência são aqueles que foram considerados importantes e/ou relacionados ao processo de criação e partilha do conhecimento dentro do empreendimento, sendo que muitos dos elementos caracterizam-se como recursos intangíveis, mas de grande importância no processo de criação e partilha do conhecimento, tais como: diversidade cultural, motivação, cultura organizacional, treinamentos e cursos de capacitação e a sinergia do grupo.

A apresentação dos dados coletados segue a ordem da apresentação das variáveis analisadas, e não exatamente a ordem dos instrumentos de coleta de dados, roteiros de entrevistas e questionários.

4.2.1 Diversidade Cultural

A diversidade cultural apontada por Fleury e Fleury (1995, p. 31) como um dos elementos que compõem um ambiente propício à aprendizagem organizacional, foi um dos primeiros aspectos identificados no empreendimento estudado. Observou-se que o grupo era formado por pessoas oriundas de Estados e regiões diferentes, e com descendências diversas. A diversidade cultural se evidencia no comportamento, na linguagem utilizada nos debates, nas apresentações dos trabalhos em grupo, nas místicas e dinâmicas realizadas nas reuniões do conselho, nos hábitos, costumes, alimentos produzidos e partilhados nessas reuniões. Observou-se também que as pessoas respeitam as diferenças culturais e religiosas existentes. Por exemplo, mesmo a religião católica sendo a predominante, tomam-se todos os cui-

dados para não desrespeitar os participantes que praticam outras religiões, assim como não se força ou impõem a mudança estética ou os costumes das pessoas.

Mesmo já tendo sido constatada a existência da diversidade cultural na Associação, perguntou-se aos entrevistados se existia diversidade cultural nas padarias e na Associação e, se sim, qual era a importância dessa variável para a Associação. Em resposta, os entrevistados afirmaram que existia uma diversidade não só cultural, mas também de valores e de religiões. Sobre a importância da diversidade cultural e religiosa para a associação, o educador entrevistado disse que a diversidade cultural existente no grupo faz com que as pessoas se tornem mais sensíveis, que respeitem as diferenças encontradas na sociedade, além de enriquecer os processos e a variedade dos alimentos produzidos e comercializados pela Associação.

4.2.2 Motivação

Segundo Dixon (2000), Argyris (1957), Maturana e Varela (2005), Fleury (1995), Senge (2008), Lê Coadic (1996), Choo (2003), Takeuchi (1997), Nonaka (1997), Druker (1999), Davenport (2002), Santos (2007), autores que integram o referencial teórico do presente estudo, as pessoas são as principais responsáveis pela criação do conhecimento, já que são elas que o possuem e o processam. Sabendo disso, considerou-se importante conhecer a motivação das pessoas que integram as padarias comunitárias para desenvolver seu trabalho nelas e na Associação, assim como sua motivação para partilhar informações, experiências e conhecimento no âmbito do empreendimento estudado.

Para os entrevistados, as pessoas que participam da Associação estão motivadas a partilhar informações e conhecimentos com as demais pessoas que integram as padarias e a Associação. Segundo as coordenadoras entrevistadas a partilha de informação e de conhecimento acontece com facilidade e simplicidade e quase que de forma natural. Questionados sobre o que as pessoas falam e partilham no seu dia-a-dia, os entrevistados disseram tratar-se de temas variados, tais como saberes individuais, questões relacionadas à família, receitas, matéria prima, preços,

qualidade dos produtos, conquistas, política, economia, saúde, meio ambiente, resultados de experiências e problemas enfrentados e resolvidos.

Os dados coletados com a aplicação do questionário e apresentados na Tabela 5 mostram a predisposição dos participantes para partilhar informações, experiências e conhecimento, a abertura ao novo e vontade de aprender sempre. Dos participantes que responderam os questionários, todos se disseram motivadas a aprender coisas novas, seja sozinho, seja no grupo ou em cursos: 94,74% sentem-se motivados a inovar e a testar e utilizar novos ingredientes; 94,74% sentem-se seguras física e mentalmente para falar o que pensar e para desenvolver suas atividades; 89,47% sentem-se motivados a desenvolver e assumir responsabilidades dentro da Associação ou em outros grupos e, o mais importante, todos se disseram à vontade e motivados para partilhar informações e conhecimentos, tais como receitas, dicas de como fazer, experiências realizadas, resultados alcançados e como resolveram determinados problemas.

Para os entrevistados, o princípio e a prática da economia solidária – a partilha, a metodologia de trabalho e o modelo de gestão da Associação motiva as pessoas a criarem e partilharem conhecimento durante o desenvolvimento do trabalho. O quesito confiança também foi citado por uma das entrevistadas: para ela as pessoas só partilham informações e conhecimento por que confiam nos demais e estão seguras de que não serão passadas para trás. Acrescente-se a isso o sentimento de solidariedade para com o próximo, a amizade entre os participantes, o fato de se sentirem úteis, o aprendizado contínuo, a liberdade proporcionada pelas padarias e pela a Associação e o fato de gostarem do que fazem.

A partir das observações realizadas é possível afirmar que a metodologia de trabalho do grupo, que reúne: a resolução de problemas em conjunto, a construção coletiva, a prática da partilha de trabalhos, de sobras, de responsabilidades, de dificuldades e de conquistas, os encontros presenciais, a rotatividade de pessoas na execução de tarefas e atividades, aliadas à mística presente em todas as reuniões e atividades, são os fatores que motivam as pessoas a partilhar informações, saberes e conhecimentos no seu dia-a-dia.

As informações coletadas e aqui apresentadas corroboram o que escreveu Argyris (1957) e Schein (1982), para os quais os problemas de relações humanas são abordados pelas organizações de forma superficial, já que os gerentes simplificam os anseios e perspectivas das pessoas a retorno financeiro ou concessões, medidas que na verdade não solucionam os problemas existentes. Para Schein (1982) as questões profissionais estão relacionadas ao atendimento das expectativas, e isso não significa retorno financeiro, mas, necessidades subjetivas e envolvem o “senso de dignidade e valor da pessoa”. Schein (1982) chama atenção para o fato de essas necessidades mudarem de acordo com as forças externas, com o contexto social, econômico e cultural no qual as pessoas que as compõem estão inseridas, assim como os valores e costumes defendidos e cultivados pelo grupo.

4.2.3 Comportamento e relações humanas

Aceitar que o ser humano é parte da organização, que ele é o responsável pela criação do conhecimento dentro da organização e que um exerce influência sobre o outro é aceitar que a compreensão de um processo, evento ou fenômeno ocorrido dentro de uma organização passa pela análise do comportamento e das relações humanas nela estabelecida.

A partir das observações feitas ao longo de um ano e das informações coletadas por meio das entrevistas, atesta-se o bom relacionamento entre as pessoas, a solidariedade de umas com as outras, o comportamento ético e justo, a forma amável e solícita como se tratam, a abertura ao novo, a quebra de paradigmas, a acolhida calorosa, a alegria com que desenvolvem seu trabalho e participam das atividades da Associação, a dedicação à causa que defendem, o combate ao individualismo, o sentimento de pertença ao grupo, a paciência de uns com os outros, a prática da partilha e os esforços para serem justos na escuta e na partilha.

Das características e comportamentos citados acima, o sentimento de pertença ao grupo e a solicitude entre as pessoas são fundamentais para que exista criação e partilha do conhecimento. Para Schein (1982, p. 109 – 119) o sentimento de

pertença surge com a interação física e psicológica entre as pessoas. Quanto à solicitude, Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 14 – 18), escrevem que essa é de extrema importância para o processo de criação e partilha do conhecimento. Para os autores, o fortalecimento dos processos criativos dentro das organizações passam pela revitalização do lado humano delas. e para tanto, faz-se necessário estimular a solicitude nos relacionamentos organizacionais. Os autores defendem que a criação do conhecimento ocorre quando as pessoas que compõem a equipe ou o grupo assumem atitudes prestativas e latentes, características que nascem e se perpetuam em ambientes que cultivam a solicitude.

Ainda sobre as questões comportamentais, perguntou-se aos entrevistados se eles já haviam presenciado situações de conflitos no ambiente de trabalho e/ou da Associação. Em resposta os entrevistados disseram que existe sim, mas é um conflito relacionado a conceitos ou a ideias, o que é normal, tendo em vista a diversidade cultural existente e considerando que a lógica do empreendimento que pratica economia solidária é muito diferente do modelo econômico predominante e sob o qual as pessoas viveram por muitos anos. Mas para os entrevistados esse conflito é importante para que sejam feitos os esclarecimentos necessários e saudáveis, além de fazer o grupo amadurecer, corroborando com Asnby (1956), citado por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 79), que diz que a variedade é benéfica e promove a criação e a partilha do conhecimento.

Sobre o relacionamento entre as pessoas que estão nas padarias e na Associação há mais tempo, os entrevistados disseram que não existe diferença no tratamento, os princípios são os mesmos, ninguém tem mais poder do que o outro por estar há mais tempo. Segundo consta, não existe conflito ou disparidade entre as pessoas que estão há mais ou há menos tempo na Associação.

Questionados se a Associação desenvolve alguma atividade que vise ao fortalecimento das relações humanas e que facilite a troca de informações, experiência e de conhecimento, os entrevistados disseram que sim. Mas na verdade, ficou claro que todos os encontros presenciais, sejam reuniões, cursos, inaugurações, feiras e outros são planejados e organizados de forma a fortalecer as relações humanas e a promover e facilitar a partilha de informação, de experiência e de conhecimento, isso porque para a Associação, o ser humano é sempre o principal.

Outro aspecto relacionado ao comportamento humano investigado, foi a autonomia das pessoas que participam das padarias e da Associação. Essa foi uma das características citada pelos entrevistados logo na primeira entrevista e reafirmada em uma questão específica sobre o tema. Os três entrevistados falaram da importância das pessoas se tornarem autônomas para que o modelo de gestão praticado dê certo, e afirmaram que a Associação tem a preocupação de desenvolver trabalhos e atividades que promovam ou estimulem o trabalho coletivo e a autonomia dos indivíduos. A promoção da autonomia não é algo que possa ser feito ocasionalmente, é um processo contínuo, já que a Associação está aberta a novos participantes e considerando que o mundo é dinâmico e está em constante mudança e que essas mudanças afetam a vida de todas as pessoas.

Quanto às relações de poder existentes e ou estabelecidos dentro do empreendimento estudado, observou-se que as pessoas são tratadas com igualdade, que o poder é coletivo, características citadas por Albuquerque (2003) como sendo próprias dos empreendimentos autogestionários. Para esse autor (2003) a natureza democrática nas tomadas de decisão e a prática da partilha fortalecem os relacionamentos e a cooperação entre os membros.

Por fim, corroborando com Schein (1982, p. 34), o comportamento das pessoas, apresentado na presente seção, resulta da forma como elas são tratadas, assim como das normas e valores defendidos e praticados pela Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, já que para Schein (1982, p.34) o comportamento humano é um misto de intenções, percepções, suposições e crenças sobre as situações nas quais as pessoas estão envolvidas.

Pode-se dizer que os elementos que formam o comportamento humano estão relacionados a experiências passadas, a normas, valores e culturas presentes na vida das pessoas, questões abordadas nas próximas seções.

4.2.4 Objetivo, missão e valores cultivados

A partir da construção do referencial teórico e das primeiras observações realizadas, percebeu-se a importância ou a influência que o objetivo e os valores defendidos e cultivados pelo empreendimento pesquisado exerciam sobre as pessoas, processos, metodologias e práticas presentes na Associação. Nesse sentido, a fim de melhor compreender as informações coletadas relacionadas ao comportamento das pessoas, aos processos, às metodologias e práticas identificadas na Associação, investigou-se o objetivo, a missão e os valores defendidos.

Segundo os entrevistados, o objetivo da associação é promover a inclusão social e a geração de trabalho e renda. Uma das coordenadoras entrevistada lembrou-se das mudanças ocorridas desde o surgimento do projeto que levou à criação da Associação. Segundo ela, quando do surgimento da primeira padaria, o combinado era envolver as pessoas necessitadas da comunidade na produção e ofertar pães mais baratos à comunidade, e as sobras financeiras eram utilizadas para comprar cestas básicas para serem distribuídas entre as pessoas que trabalhavam na padaria. Com o passar do tempo entendeu-se que as pessoas tinham necessidades diferentes e que a partilha das sobras em dinheiro seria mais interessante. Ocorreram mudanças quantitativas e qualitativas relacionados à inclusão e atualmente participam da Associação não só pessoas ligadas a programas assistencialistas, mas aquelas que por motivos quaisquer estejam excluídas do mercado de trabalho formal.

Sobre a missão da Associação, os entrevistados disseram que é difundir os princípios da economia solidária na sociedade, defender e promover a vida e a dignidade humanas.

Dentre aos valores defendidos e cultivados pela Associação, os entrevistados disseram que estão: a defesa da vida, a igualdade, a partilha, a solidariedade, a dignidade humana, a autoestima, a ética e a promoção da justiça, pois para eles a vida é o dom maior, a partilha e a solidariedade são princípios básicos da economia solidária, e que é o comportamento ético e justo na distribuição de equipamentos, re-

curtos e sobras que gera confiança entre os membros e possibilita um bom relacionamento e um bom ambiente de trabalho.

Os entrevistados foram questionados ainda quanto à forma e ao êxito da transmissão dos objetivos, missão e valores da Associação aos membros. Como resposta obteve-se que os objetivos e valores defendidos pela Associação são difundidos entre os participantes no dia-a-dia das padarias e da Associação e que existe o cuidado para que eles não se percam na caminhada. Para os entrevistados, os objetivos, missão e valores são transmitidos para os participantes das padarias e para a comunidade com quem tem contato por meio de conversas, de ações e dos alimentos produzidos e comercializados pelas padarias.

Após apresentar o objetivo, a missão e os valores cultivados pela Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, ressalta-se que em 1982 Schein já chamava atenção para o fato de o comportamento apresentado pelas pessoas dentro das organizações estar relacionado aos valores praticados pelo empreendimento e percebidos pelos participantes.

4.2.5 Forma de gestão

Sobre a importância do modelo de gestão adotado por uma organização, Argyris (1957, p. 34) escreveu que a forma como as empresas são gerenciadas corroboram para a formação e para a perpetuação de linhas de raciocínio e com a formação da personalidade dos indivíduos. Para o autor, o raciocínio construído dentro de uma determinada organização é reproduzido na família, e por conseguinte, na sociedade. O posicionamento teórico de Argyris e a teoria sobre autogestão levaram à escolha da variável “forma de gestão” ou “modelo de gestão”, praticado pela Associação. No que tange a essa variável, observou-se se as práticas sociais que indicam a autogestão, condizem com o que diz a literatura e a importância do modelo ou da gestão, adotada pela Associação.

O modelo de gestão adotado e praticado pela Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa é a autogestão e tem como princípio o trabalho cole-

tivo. Todas as pessoas participam da concepção à execução ou desenvolvimento de projetos e produtos do uso coletivo de espaços e equipamentos, ou seja, não existem donos de equipamentos ou espaços físicos. Esses estão disponíveis para o uso de todos e quando não é mais utilizado em determinada padaria, é colocado à disposição das demais, é a partilha, evidenciada na partilha de vida, de experiências, de alimentos ao final de cada encontro e da partilha das sobras (lucros) e, Por último, a autogestão se evidencia na prática democrática da Associação, que dá vez e voz a todos os participantes e permite que todas as decisões sejam tomadas pelo coletivo que compõem o conselho gestor das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, já apresentado anteriormente.

4.2.6 Processo produtivo

O processo produtivo das padarias foi um dos elementos analisados por este estudo. Sobre esse aspecto, percebeu-se uma preocupação no sentido de não sobrecarregar as pessoas no processo produtivo e assim inviabilizar a participação delas nas demais atividades da Associação, ou afastá-los dos familiares e da comunidade local. O processo produtivo é conduzido de forma que as pessoas possam desfrutar da sua vida social. Nesse sentido, o normal é cada grupo se reunir duas vezes por semana para produzir e comercializar seus produtos; os demais dias da semana ficam disponíveis para formações, reuniões e demais atividades da Associação ou de suas vidas particulares. Em caso excepcionais, como o recebimento de grandes encomendas ou a produção de produtos sazonais, como chocolates e panetones, o grupo se reúne em outros dias da semana para produção e entrega, sendo que a decisão de aceitar grandes encomendas e/ou produzir outros alimentos, é feita pelas pessoas em cada padaria, sem a interferência do conselho gestor.

As atividades relacionadas à produção são desenvolvidas de forma coletiva, ou seja, todas as pessoas participam da concepção à operacionalização das idéias. Cada padaria ou unidade de produção tem autonomia para decidir sobre a sua rotina, sobre os alimentos que serão produzidos, quantidades, forma de produção e comercialização e partilha das sobras.

O processo produtivo é relativamente simples, mas, dada as características e exigências do ramo alimentício, carece de cuidados específicos de higiene e boas práticas. Por isso todas as pessoas que participam das padarias precisam fazer o curso técnico ofertado pela Associação em parceria com o setor de Nutrição da UFPR.

Percebeu-se que existe uma rotatividade de pessoas nas atividades da Associação, sendo que o fluxo ou a rotatividade delas por atividades acontece de forma espontânea, ou seja, as pessoas se envolvem nas atividades de acordo com a sua familiaridade e/ou possibilidade. Um exemplo dessa prática é o planejamento das reuniões e das atividades a serem desenvolvidas pela Associação no decorrer do ano. Em cada reunião do conselho gestor duas (2) ou três (3) pessoas ficam responsáveis pela condução da reunião e outra pessoa, responsável pelo registro em ata das decisões tomadas.

Essa prática está se estendendo ao dia-a-dia das padarias; segundo os entrevistados, algumas padarias já promovem, rodízio de pessoas no processo produtivo, fazendo com que as pessoas conheçam todos os equipamentos, etapas e atividades envolvidas nesse processo, As padarias que decidiram por esse rodízio dizem que essa prática faz com que ela não se torne refém de uma ou duas pessoas além possibilitar o aprendizado e a compreensão do processo produtivo como todo.

As ponderações realizadas acerca do processo produtivo serão complementadas pela análise do ambiente de trabalho proporcionado pela Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa.

4.2.7 Ambiente de trabalho

O ambiente de trabalho das padarias que compõem a Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa é simples, apresentam poucas regras, é flexível, seguro, e proporciona contato direto entre as pessoas, a observação, o diálogo, as conversas informais, a circulação de informações e a partilha de experiências e

conhecimentos, o que facilita a execução das tarefas presentes na rotina da associação, assim como a criação e a partilha do conhecimento dentro dela.

Segundo os entrevistados o ambiente físico tem melhorado a cada dia. Algumas padarias dispõem de espaços mais elaborados e com mais recursos do que outras, mas todas dispõem dos recursos necessários à produção. E, na medida em que o ambiente físico melhora, surgem outras demandas, tais como: a segurança no ambiente de trabalho e espaço para as crianças que acompanham as mães em horário de trabalho.

O bom ambiente de trabalho é atestado pelos membros do conselho gestor, já que 94,74% das pessoas que responderam o questionário disseram gostar do seu ambiente de trabalho e também disseram que a estrutura física das padarias e a estrutura organizacional da Associação promovem e facilitam a troca de informações e conhecimento.

4.2.8 Cultura organizacional

Segundo Buoro *et al.* (2007, p. 71), a cultura organizacional é uma das dimensões de uma organização que influenciam a criação e a partilha do conhecimento organizacional. Para os autores, essa dimensão envolve a adequação dos meios de compartilhamento do conhecimento ao modo de ser da organização e à valorização do aprendizado.

Sobre a cultura organizacional do empreendimento estudado, é possível afirmar que ela vem sendo apresentada desde a caracterização das pessoas que participam da Associação, já que a cultura organizacional desse empreendimento é influenciada pela diversidade cultural existente, pelo objetivo, missão e valores do empreendimento, e pelo modelo de gestão praticado e se reflete no comportamento das pessoas e no ambiente de trabalho, variáveis observadas e apresentadas em seções anteriores.

Trata-se de uma cultura que valoriza e promove a partilha, a igualdade, a democracia, o diálogo, a dialética, o respeito às diferenças, valoriza o ser humano, a dignidade humana, a ética, a justiça, corrobora com o fortalecimento das relações pessoais, encoraja seus membros a experimentar coisas novas, a quebrar paradigmas, a trocar informações, experiências e conhecimento e tem na oralidade seu principal suporte para a troca de informações.

4.2.9 Aprendizagem/ inovação

No âmbito da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, a aprendizagem se dá por meio da realização de experimentos, do contato com as pessoas, da troca de experiências, realização de cursos e treinamentos e a partir de suas experiências de vida, do ambiente de trabalho e de uma cultura favorável à aprendizagem.

Sobre a variável inovação, tem-se que as padarias têm inovado tanto no desenvolvimento de novos produtos, quanto nos processos produtivos e de gestão. Uma prova do quanto às padarias tem inovado é a diversidade de alimentos partilhados no final das reuniões do conselho gestor. Existe uma prática entre o grupo de, ao final de cada reunião do conselho gestor, partilhar alimentos por eles produzidos, funciona como uma confraternização ou um café da tarde, e para tanto cada participante é convidado a levar alimentos produzidos na padaria em que trabalha. Esse momento de confraternização mostra a diversidade de alimentos produzidos e tem uma importância excepcional para a aproximação das pessoas, para o fortalecimento das relações e para o processo de partilha de experiências e conhecimentos. É um momento agradável e esperado por todos, e que possibilita a troca de receitas, de idéias, e de experiências e, ainda por cima, possibilita a degustação desse alimento.

Para os entrevistados, o processo de inovação dentro das padarias e da Associação se dá ao poucos, mas representa o amadurecimento do grupo e se dá principalmente a partir das necessidades percebidas. Por exemplo, quando uma pa-

daria não dispõe de equipamentos para produzir determinado tipo de pão elas produzem outros alimentos e vão em busca da melhor maneira de comercializar ou distribuir seus produtos. Segundo os entrevistados, a inovação na produção de alimentos acontece tanto na variedade quanto na qualidade dos produtos. Por inovação na qualidade de produtos entenda-se a utilização de melhores práticas, uso de matéria prima de melhor qualidade e substituição ou incremento de nutrientes. Sobre o crescimento e a variedade dos alimentos produzidos, os entrevistados dizem que é uma consequência da forma como a Associação tem trabalhado, da partilha de informações, experiências e conhecimento e do exercício de escuta das necessidades e demandas dos consumidores solidários. As padarias têm inovado na produção de alimentos mais saudáveis e dos que possam ser consumidos por pessoas com intolerância a lactose e à glúten.

4.2.9.1 Treinamento

Ainda na perspectiva da aprendizagem, investigou-se se o empreendimento promovia treinamentos e capacitações e, se sim, com que periodicidade, com que objetivo e qual a importância desses para as pessoas e para Associação.

Segundo os entrevistados, a Associação promove treinamentos periódicos de acordo com as necessidades identificadas e/ou levantadas pelo conselho gestor, além de ofertar curso técnico em panificação para todas as pessoas que desejam trabalhar/integrar uma padaria. No início de cada ano é realizado uma reunião de planejamento e na ocasião é construído coletivamente o calendário de reuniões do conselho e de treinamentos a serem realizados no decorrer do ano. Vale ressaltar que as reuniões mensais do conselho gestor também é um espaço de formação.

Para os entrevistados, a metodologia utilizada nos treinamentos e capacitações é tão importante quanto o conteúdo trabalhado. Os treinamentos são realizados a partir da realidade de cada grupo, fomentam a troca de experiência e possibilitam o desenvolvimento do ser humano em todas as suas dimensões. Por isso a existência de místicas, dinâmicas, leituras e reflexões em grupos, apresentação de

resultados, o contato, o envolvimento das pessoas que estão fazendo ou que já fizeram o curso na organização e na condução das atividades.

Na concepção das pessoas que participam da Associação, os treinamentos proporcionam o contato com o tema, a troca de saberes sobre a temática em questão e a construção coletiva de conhecimento. Por isso, é importante que a pessoa que esteja assessorando os treinamentos tenha conhecimento e experiência com economia solidária e com a prática da autogestão ou, ao menos, seja sensível para compreender que precisa utilizar linguagem e exemplos adequados ao grupo e incentivar ou envolvê-los no processo.

Segundo consta, as pessoas que participam das padarias não têm o hábito de procurar formações fora da Associação, mas são frequentemente estimuladas a participarem dos cursos e capacitações ofertadas pela Associação e por organizações parceiras. Segundo os entrevistados, os participantes aderem com facilidade aos treinamentos e capacitações ofertados.

Para o educador entrevistado, os treinamentos e capacitações realizados pela Associação são de extrema importância para o desenvolvimento e crescimento das pessoas e da própria associação. Para ele, a realização de cursos e treinamentos acelera o processo de amadurecimento e resulta no aprendizado e na autonomia das pessoas. O entrevistado destacou ainda a importância das parcerias firmadas com igrejas, Organizações Não Governamentais (ONG's) e universidades para a realização dos treinamentos.

4.2.9.2 Formação de lideranças

A respeito da formação ou do despertar de novas lideranças dentro da Associação, percebe-se que é um processo natural, resultante das formações, da metodologia e do respeito que vão conseguindo no dia-a-dia das padarias. Para os entrevistados, o despertar e a formação de novas lideranças entre as pessoas que participam das padarias e da Associação têm sido muito significativo e as pessoas que

atualmente estão na coordenação da Associação são frutos dos processos formativos nela presentes.

O educador entrevistado chama atenção para a diferença do conceito de liderança no âmbito da Associação. Para o entrevistado, dentro das padarias existem pessoas que lideram sem necessariamente pegar um microfone ou tomar a palavra. Essas pessoas lideram pelo exemplo de vida que passam ao grupo, e no meio em que convivem, mobilizam mais do que muitos oradores.

4.2.10 Tecnologias de informação existentes

Sobre as tecnologias de informação disponíveis nas padarias e na Associação, constatou-se a necessidade de ferramentas tecnológicas que possam ser utilizadas, a fim de melhorar os seus produtos e processos, mas principalmente que corroborem para o cumprimento do objetivo das padarias, que é a inclusão social.

Observou-se também que todas as pessoas da Associação se comunicam por telefone, mas que nem sempre elas o reconhecem como uma tecnologia da informação. Das duas coordenadoras entrevistadas só uma citou o telefone como ferramenta e/ou tecnologia de informação utilizada.

Segundo as observações realizadas e as informações fornecidas pelos entrevistados, a ausência de ferramentas e/ou tecnologias de informação na Associação não significa ausência de necessidade, já que as coordenadoras entrevistadas informaram que quando necessitam de determinadas informações, confeccionar algum documento e/ou utilizar determinados serviços que estão disponíveis na internet, elas recorrem a familiares, lideranças de outros projetos ou ao educador que acompanha a Associação e que dispõe de computador e internet na organização em que trabalha.

Para que a Associação possa ser ainda mais eficiente no que se refere à criação e à partilha do conhecimento é importante que desenvolva programas de formação que vise ao desenvolvimento de habilidades necessárias para o uso das tecno-

logias de informação e comunicação, tais como computadores, redes e internet, que poderiam ser utilizados no sentido de promover o acesso à informação, fomentar a autonomia, quebrar paradigmas, trabalhar questões como a inclusão social pela inclusão digital, resgatar e/ou aumentar a autoestima dos participantes, mostrando-lhes que são capazes de utilizar tais aparatos tecnológicos, e para a promoção da cidadania, já que atualmente a maioria dos serviços públicos estão disponíveis na internet e as pessoas acabam não os utilizando-os por falta de habilidades técnicas ou por não os conhecerem.

4.2.11 Comportamento informacional

As práticas sociais que configuram a autogestão combinam e ou necessitam da livre circulação de informações. Nesse sentido buscou-se conhecer o comportamento informacional das pessoas que participam da Associação, assim como as práticas relacionadas ao tratamento das informações criadas e/ou utilizadas pela associação.

Sobre o comportamento informacional das pessoas que participam das padarias, os entrevistados afirmaram que a participação na Associação fez com que as pessoas tivessem mais acesso à informação e com que elas se tornassem mais críticas em relação a essas informações, evidenciando uma mudança de comportamento das pessoas no dia-a-dia das padarias e nas reuniões do conselho gestor. Tal afirmação mostra que o acesso à informação permite um novo olhar do indivíduo sobre problemas, fatos e/ou acontecimentos, permitindo uma nova interpretação. Sendo assim, a informação é sempre um ponto de partida para um novo parecer.

Ao serem questionados quanto aos locais em que costumam buscar informações, as coordenadoras entrevistadas responderam que quando necessitam de informações, recorrem ao CEFURIA², na pessoa do Sr. Antônio, o educador que acompanha o projeto desde a sua origem. Observou-se que essa prática se dá por

² CEFURIA - Centro de Formação Urbano Rural Irmã Araújo é uma organização da sociedade civil, sem fins lucrativos, cuja finalidade é fortalecer a organização popular e as lutas do povo brasileiro por melhores condições de vida.

falta de hábito, recursos e habilidades necessárias para realização da busca e seleção de informações, e pela acessibilidade e confiança que o CEFURIA transmitiu ao longo dos anos.

Sobre as práticas relacionadas às informações das padarias e da Associação, tem-se que as informações relacionadas aos equipamentos, à produção, à comercialização e à partilha das sobras ficam sob a responsabilidade de cada padaria. Já as informações e documentos da Associação, tais como estatuto, ata, controles internos e ou projetos ficam armazenados no CEFURIA.

Durante o período de observação, constatou-se que o CEFURIA desenvolve a função de uma unidade de informação para as pessoas que participam da Associação e como tal, é quem desempenha os processos de busca, seleção, exploração, formulação e apresentação da informação a ser utilizada pelas pessoas. Percebeu-se ainda que dentro das padarias e da Associação, as pessoas são as principais fontes de informação, a forte influência da cultura da oralidade e que, apesar de já ter sido publicado um livro e um vídeo sobre a experiência das padarias comunitárias, no dia-a-dia da Associação a ata é o único meio de sistematização das suas informações.

Para os entrevistados, dentro das padarias e da Associação a informação é utilizada para a resolução de problemas e não existe uma prática e nem um espaço utilizado para a guarda das informações já consultadas.

Ainda com relação às práticas da organização relacionadas à informação, os entrevistados disseram que todas as atividades desenvolvidas pela Associação ou de que ela participa, são posteriormente avaliadas pelo conselho gestor e repassadas a cada padaria.

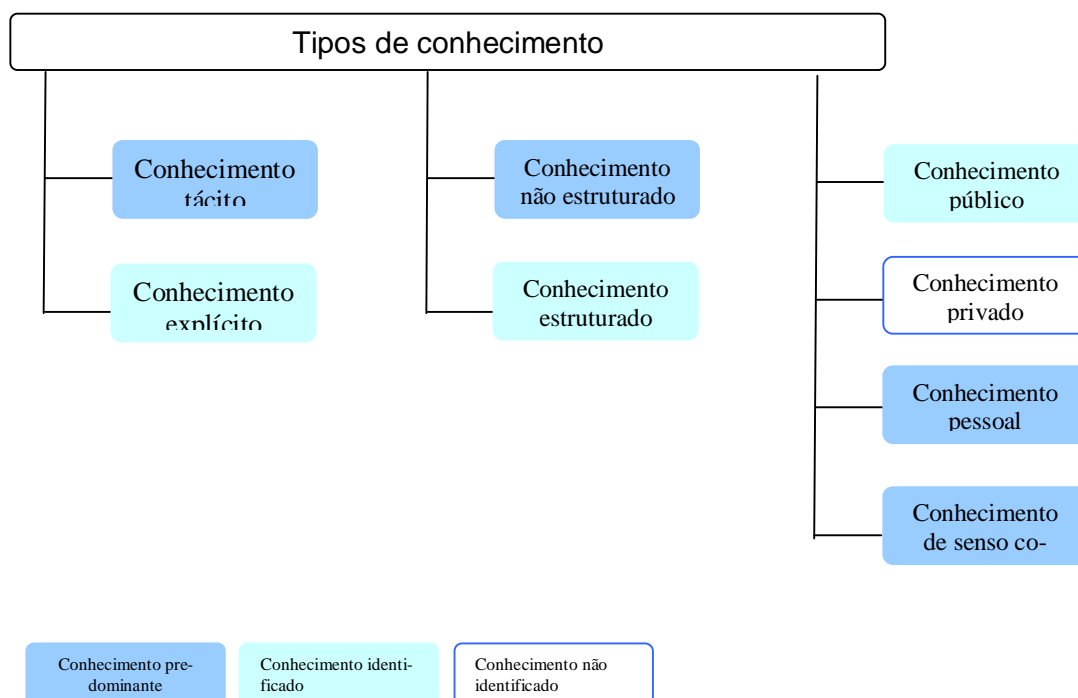
Os entrevistados reconhecem a importância do acesso à informação para o desenvolvimento individual e coletivo, porém, percebe-se que no âmbito do empreendimento estudado, a gestão da informação pode contribuir para a melhoria dos processos, com a criação e disseminação de conceito e valores defendidos pela Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa.

A partir das informações observadas e coletadas a respeito do comportamento informacional das pessoas que participam da Associação e da literatura consultada, tem-se que: (a) a cultura da oralidade que ora flexibiliza as ações, facilita a troca de informações deixa-a mais suscetível à manipulação; (b) a prática da autogestão carece de pessoas informadas e autônomas para que possam participar efetivamente das decisões do coletivo. Sendo assim, o ideal seria que o coletivo tivesse acesso a múltiplas fontes de informações e que, a partir dos critérios definidos, pudessem fazer suas próprias escolhas, isso porque quando uma pessoa escolhe uma fonte de informação o faz a partir do seu conhecimento anterior e das suas crenças e valores, que se constituem como filtros da informação. Então, na medida em que um determinado grupo de pessoas passa a acessar as mesmas informações e/ou as mesmas fontes de informações, ele elimina a dialética e limita o seu potencial criativo e de crescimento.

4.3 CRIAÇÃO E PARTILHA DO CONHECIMENTO

Antes de analisar o processo de criação e partilha do conhecimento identificado na Associação das Padarias Comunitárias, apresentar-se-á a tipologia de conhecimentos identificados no empreendimento estudado.

FIGURA 1 – TIPOS DE CONHECIMENTO IDENTIFICADOS NA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS FERMENTO NA MASSA.



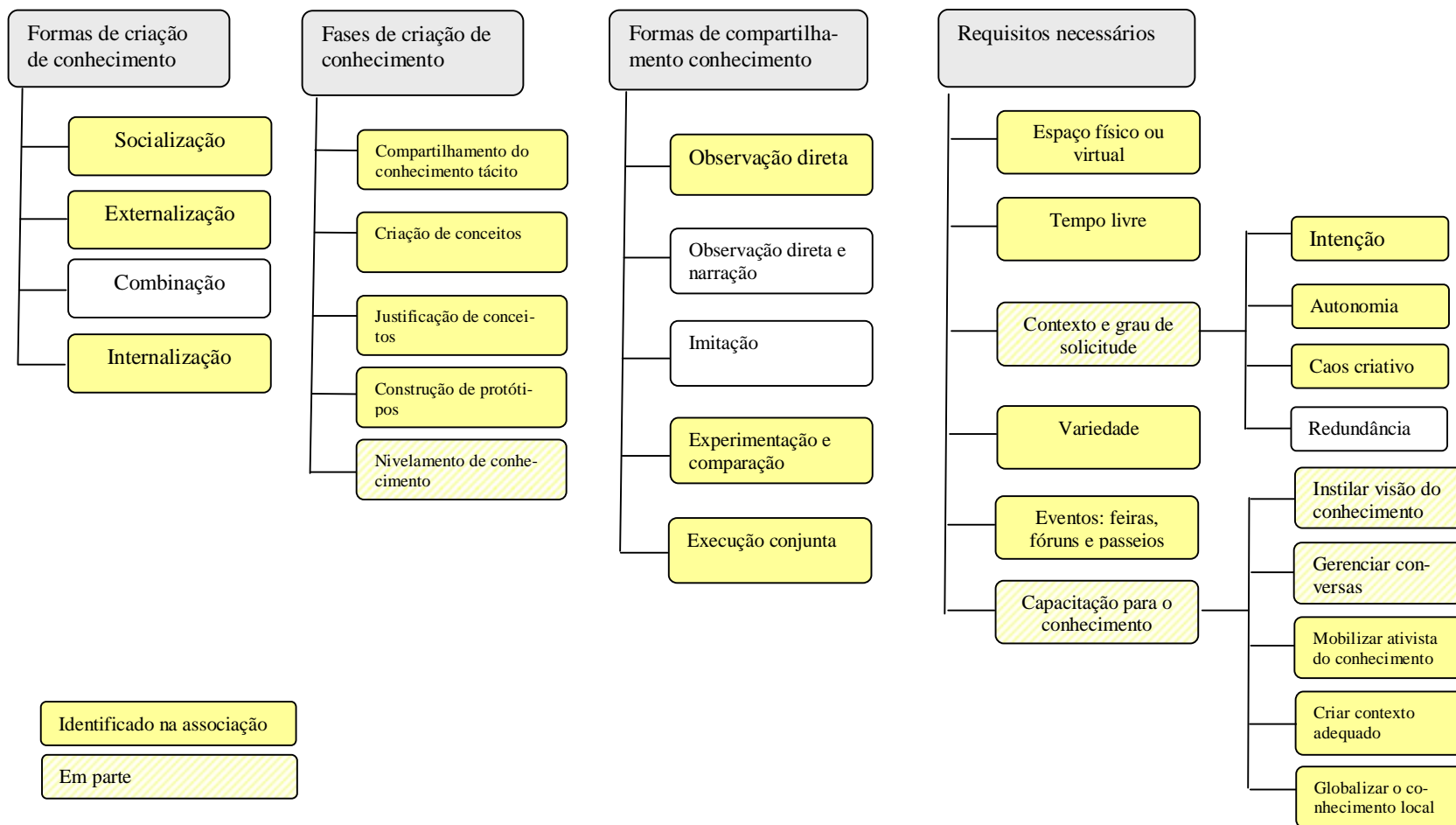
FONTE: A Autora (2010).

A Figura 1 foi desenvolvida a partir da literatura utilizada no referencial teórico e das observações realizadas no período de um ano (2010) e aponta que no empreendimento estudado a predominância é do conhecimento tácito, não estruturado e de cunho pessoal ou de senso comum. Ao que se percebeu, o conhecimento explícito e estruturado da Associação está disponível em ata, em um livro publicado no ano de 2007 e em um filme que conta a experiência das padarias.

Com base na literatura consultada para a composição do referencial teórico do presente trabalho e das análises realizadas até o presente momento, afirma-se que a criação e a partilha do conhecimento dentro da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa é impulsionada pela sinergia criada pelos elementos e ou variáveis citadas e analisadas nas páginas anteriores e pela metodologia de trabalho da Associação que juntos, apontam para a existência de uma metodologia não sistematizada, que resulta na criação e na partilha do conhecimento.

A metodologia que leva à criação e a partilha do conhecimento dentro da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa foi identificada e sistematizada pela pesquisadora e está representada na Figura 2, disponível na próxima página.

FIGURA 2 – METODOLOGIA QUE RESULTA NA CRIAÇÃO E PARTILHA DO CONHECIMENTO NO ÂMBITO DA ASSOCIAÇÃO DAS PADARIAS COMUNITÁRIAS FERMENTO NA MASSA



FONTE: Elaborado pela Autora (2011).

A Figura 2 mostra que no âmbito do empreendimento estudado existem três (3) formas de criação de conhecimento, a socialização, a externalização e a internalização, sendo que a socialização, ou a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, é a forma de criação de conhecimento mais evidente no grupo estudado. A socialização do conhecimento refere-se ao compartilhamento e à conversão do conhecimento tácito em conhecimento, que no grupo se dá pelo do compartilhamento de informações, de experiências e de conhecimento, e acontece no dia-a-dia das padarias graças à confiança existente entre os membros, ao contato direto proporcionado pelo ambiente de trabalho, ao fato de não serem reféns do processo produtivo, ou ao tempo livre, à variedade existente e estimulada, ao contexto em que estão inseridas e à capacitação para o conhecimento que a Associação vem desenvolvendo.

Quanto às outras duas (2) formas de criação do conhecimento citadas anteriormente, tem-se que a externalização, conversão de conhecimento tácito em explícito, acontece nas reuniões do conselho gestor da Associação, na realização de treinamentos e capacitações, já que os assessores procuram utilizar exemplos do próprio grupo para facilitar a compreensão, envolvê-los no processo formativo, e quando da sistematização de materiais, tais como o livro já publicado e vídeo criado e disponível para consulta. Já a internalização, conversão do conhecimento explícito, em conhecimento tácito, se dá pela troca de receitas e das atividades formativas promovidas pela Associação ou pelo seus parceiros.

Sobre as fases do processo de criação do conhecimento apresentado por Von Krogh e Nonaka (2001, p. 16), a Figura 2 mostra que, de forma inconsciente e voluntária, o grupo cumpre praticamente todas as etapas, já que as pessoas compartilham o conhecimento tácito pelo compartilhamento de experiências individuais, da observação direta, da experimentação e da execução em conjunto, criam conceitos e os justificam a partir das suas crenças e valores e constroem protótipos durante a observação ou a execução conjunta. O nivelamento do conhecimento, quinta fase do processo de criação do conhecimento, é prejudicado pelo fato de a Associação estar sempre aberta a pessoas novas.

A Figura 2 mostra que as pessoas que integram a Associação das Padarias Comunitárias aprendem pela observação direta, experimentação e comparação e execução conjunta.

A criação e a partilha do conhecimento acontecem porque o empreendimento estudado reúne requisitos considerados importantes e/ou necessários para que ocorra criação e partilha do conhecimento conforme mostra o quadro abaixo.

A apresentação do Quadro 5 encerra a apresentação e a análises dos dados coletados para o presente estudo.

QUADRO 5 – REQUISITOS NECESSÁRIOS À CRIAÇÃO E A PARTILHA DO CONHECIMENTO

Requisito	Para quê?	Análise
Espaço físico	Proporcionar a troca de informações, experiências e conhecimento assim como a experimentação, a execução conjunta e a observação.	As padarias dispõem de espaços físicos que proporcionam a troca de informações, experiências e conhecimentos, além de permitir a observação, a execução conjunta das atividades e a realização de experimentos.
Tempo livre	Para que as pessoas possam conversar, observar o outro e realizarem seus próprios experimentos.	O fato de só trabalharem na produção duas (2) vezes por semana faz com que as pessoas tenham tempo livre para outras atividades, inclusive para realizarem experimentos.
Contexto e grau de solicitude	Para fomentar e possibilitar a criação e principalmente a partilha do conhecimento.	O grau de solicitude entre as pessoas é alto e existe um contexto favorável à criação e a partilha do conhecimento, porém esse contexto pode se tornar ainda melhor se disponibilizar informações de fontes variadas e até de forma redundante.
Variedade	Para enriquecer ou para aumentar as possibilidades de ação.	Existe uma variedade cultural e religiosa que poderia ser melhor aproveitada pelo grupo.

Realização de feiras, fóruns, passeios e atividades lúdicas	Para colocar as pessoas em contato, para possibilitar a quebra de rotina, para apresentar ambientes diferentes e para que haja troca de experiências.	Participam das feiras de economia solidárias, dos fóruns sociais.
Capacitação da organização para a criação do conhecimento	Para a partilha do conhecimento por meio da insinuação de uma visão pautada no conhecimento, do gerenciamento de conversas, da mobilização dos ativistas do conhecimento e da globalização do conhecimento local.	Sobre esse requisito o que existe de fato é: a promoção do diálogo, - a mobilização dos ativistas do conhecimento – todos são provocados a se envolverem e a colaborarem com as atividades formativas e a globalização do conhecimento local, ou seja, as experiências e conhecimentos de cada padaria socializados no grupo gestor.

Fonte: Criado pela autora (2011).

5 CONCLUSÕES

O presente capítulo trata da averiguação dos objetivos gerais e específicos, da conclusão geral da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

5.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo geral proposto para a presente pesquisa desdobrou-se em cinco (5) objetivos específicos. Sendo assim a verificação do cumprimento do objetivo geral e a conclusão final deste trabalho carece da averiguação dos objetivos específicos. Nesse sentido, a presente seção apresenta os cinco (5) objetivos específicos, o cumprimento de tais objetivos e os resultados obtidos.

O primeiro objetivo específico proposto foi analisar o papel da informação no processo de criação do conhecimento, objetivo esse alcançado através do desenvolvimento da fundamentação teórica, capítulo 2, seção 2.1, que mostra que o acesso e o uso da informação estão na base do processo de criação do conhecimento. Segunda a literatura consultada é a informação que impulsiona o processo de criação do conhecimento. Já que o acesso à informação proporciona um novo olhar e novas interpretações a respeito de determinados eventos ou fenômenos, possibilita a criação de novos significados, a tomada de decisão e a construção do conhecimento.

Sobre o acesso e o uso de informações no empreendimento estudado, obteve-se que o acesso é limitado por questões técnicas e comportamentais, tais como a falta de tecnologia de informação e comunicação, a ausência de habilidades técnicas e a falta de hábito em procurar informações. Quanto ao uso das informações, verificou-se que esse se dá principalmente na resolução dos problemas, que pode ser entendido como tomada de decisão.

No âmbito do empreendimento estudado, a informação apresenta-se como elemento libertador, torna as pessoas mais críticas, leva-as a um novo estado no

qual elas participam efetivamente da gestão da Associação, exercem seu papel de cidadãos e exigem que seus direitos sejam cumpridos. Nesse sentido é importante que o conselho gestor junto com a coordenação da Associação planeje programas e ações que visem ao desenvolvimento de habilidades técnicas e à disponibilização de ferramentas (tecnologias de informação e comunicação) que possibilitem que as pessoas façam suas próprias buscas informacionais, tirem suas próprias conclusões e se tornem verdadeiramente autônomas.

O segundo objetivo específico proposto para esta dissertação foi a da caracterização dos empreendimentos praticantes de economia solidária. Tal objetivo foi concretizado pela descrição do segmento, da apresentação dos princípios e características da economia solidária apresentado no capítulo dois, da seção 2.3 ao 2.3.5.1 e da caracterização do ambiente pesquisado, realizada no capítulo três, seção 3.7.

A caracterização dos empreendimentos praticantes de economia solidária foi importante para a análise das variáveis investigadas, mas principalmente por apresentar o ambiente e as condições que possibilitam a partilha do conhecimento tácito, base dos três tipos de conversão do conhecimento identificados no empreendimento estudado.

O terceiro objetivo específico - identificar, na literatura, elementos/aspectos (físicos e cognitivos) que facilitam a criação e a partilha do conhecimento, foi alcançado através da consulta à literatura da área de gestão do conhecimento e está disponível no capítulo dois, seção 2.2.2.1 - requisitos necessários à criação e partilha do conhecimento, e 2.2.2.2 – aspectos comportamentais e organizacionais que interferem na criação e na partilha do conhecimento.

A consulta à literatura para cumprimento de tal objetivo permitiu ainda identificar os elementos que impactam a criação e a partilha do conhecimento, evidenciando as variáveis que deveriam ser investigadas e o desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados, roteiro de entrevista e questionário.

O quarto objetivo específico – identificar, no empreendimento pesquisado, os elementos (físicos e cognitivos) que corroboram para a criação e partilha do conhecimento foi cumprido por meio da observação e das entrevistas feitas e que foram realizadas a partir das variáveis selecionadas na literatura.

A literatura consultada serviu como indicador para a análise a ser desenvolvida, mas não limitou a pesquisa à averiguação da existência ou não de tal elemento, o que permitiu compreender que os valores e princípios praticados e defendidos pela Associação são essenciais para que exista partilha do conhecimento, uma vez que valoriza o ser humano, humaniza o empreendimento, gera confiança entre os participantes, promove o diálogo e a participação das pessoas.

Ao cumprir o quarto objetivo, conclui-se que o empreendimento estudado apresenta todas as características citadas na literatura sobre gestão do conhecimento de uma organização que aprende, ou seja, mesmo sem dispor de recursos financeiros, especialistas na área e/ou departamentos específicos para cuidar dessa questão, a Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa apresenta todas as condições necessárias à criação e à partilha do conhecimento, além de promover e facilitar esse processo.

O quinto objetivo específico proposto para esta dissertação – apresentar a metodologia que resulta na criação e na partilha do conhecimento no âmbito do empreendimento pesquisado foi alcançado a partir de uma ampla consulta à literatura, da realização das entrevistas, da aplicação dos questionários e das observações realizadas durante o ano de 2010 e que resultaram na sistematização apresentada na Figura 2 da presente dissertação.

A metodologia que resulta na criação e partilha do conhecimento foi apresentado no capítulo quatro, seção 4.2, criação e partilha do conhecimento e sintetizado na Figura 2 deste trabalho; é composta por formas de criação do conhecimento, fases da criação do conhecimento, formas de compartilhamento de conhecimento tácito e requisitos necessários à criação do conhecimento. Tal sistematização mostra que no âmbito do empreendimento estudado, a principal forma de criação do conhecimento é a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito, justamente a forma de criação do conhecimento apontada pela literatura como a mais rica e mais complexa e, como tal, a mais difícil de realizar no contexto organizacional.

O cumprimento do quinto objetivo específico se completa com a verificação de que o grupo estudado cumpre todas as fases da criação do conhecimento, partilham conhecimento tácito por meio da experimentação, da execução conjunta e da

observação e da apresentação da análise dos requisitos necessários à criação e à partilha do conhecimento no âmbito organizacional.

Analisar o papel da informação no processo de criação do conhecimento, caracterizar os empreendimentos de economia solidária, identificar na literatura e no empreendimento estudado os elementos que facilitam a criação e a partilha do conhecimento organizacional e a sistematização da metodologia utilizada para a criação e partilha do conhecimento dentro da Associação, possibilitou o cumprimento do objetivo geral estabelecido para essa pesquisa.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da presente dissertação consistiu em analisar como ocorre a criação e a partilha do conhecimento em empreendimentos econômicos solidários a partir da realização de um estudo de caso único desenvolvido na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa com sede no município de Curitiba.

As conclusões aqui apresentadas resultam da fundamentação teórica que integra esta dissertação e da análise dos dados coletados a partir da realização da observação direta, de entrevistas e da aplicação de questionários. E, por mais que a caracterização do empreendimento estudado, apresentado no capítulo 3, esteja em consonância com a caracterização dos econômicos solidários apresentadas na fundamentação teórica, capítulo 2., as conclusões aqui apresentadas não podem ser generalizadas e/ou estendidas a outros empreendimentos econômicos solidários. Porém, podem servir de base para a realização de outros estudos, conforme indica a seção 5.3.

A literatura sobre gestão do conhecimento apresenta dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito, sendo que a diferença básica entre os dois tipos de conhecimento é a possibilidade de codificação e transmissão do conteúdo ou não. O conhecimento explícito é facilmente codificado e transmitido, já o conhecimento tácito é pessoal, só existe em contextos específicos, é difícil de formalizar e de disseminar, tornando-o mais valioso. Nesse sentido, o presente trabalho colabora para o

avanço da temática criação e partilha do conhecimento, apresentando formas, condições e contexto que proporcionam a criação e a partilha do conhecimento tácito.

Ao analisar o processo de criação e partilha do conhecimento na Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa, constatou-se que no âmbito daquele empreendimento a principal forma de criação do conhecimento é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, denominado pela literatura de socialização do conhecimento, e que a partilha do conhecimento tácito se dá por meio da execução conjunta, da experimentação e observação, evidenciando a necessidade e a importância do tempo livre, do contato direto entre elas, do ambiente de trabalho agradável e do bom relacionamento entre as pessoas para a criação e a partilha do conhecimento.

Outras duas formas de criação do conhecimento identificados na Associação são a externalização e a internalização. A externalização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito que ocorre nas reuniões ou encontros presenciais promovidos pela Associação e que possibilitam e fomentam o contato, o diálogo e o trabalho em grupo e se caracteriza pelo uso de metáforas e analogias, prática comum entre as pessoas que assessoram reuniões e formações para o grupo. A internalização é a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, que ocorre na medida em que as pessoas assimilam as informações que recebem.

A Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa é uma organização como qualquer outra, formada por pessoas, recursos e processos, sendo que as pessoas são carregadas de valores, histórias e experiências que se incorporam à história da própria Associação e os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis. Nesse sentido, a cultura da oralidade incorporada à cultura organizacional da Associação é um reflexo da baixa escolaridade e da falta de hábito dos participantes de relatar e sistematizar suas experiências. Quanto aos recursos, conclui-se que a criação do conhecimento carece de muito mais do que recursos financeiros ou recursos materiais, haja vista que a Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa não dispõe de recursos financeiros e materiais específicos para esse fim, e mesmo assim apresenta-se como uma organização que aprende, ou seja, que facilita e promove a criação do conhecimento.

Conclui-se, então, que a criação e a partilha do conhecimento no âmbito da Associação das Padarias Comunitárias Fermento na Massa acontece devido: à diversidade cultural e religiosa existente; à forma como as pessoas tomaram conhecimento e/ou foram conduzidas no processo e na participação da Associação; à forma como são tratadas pelo grupo já existente; ao sentimento de pertença ao grupo; ao bom relacionamento existente entre as pessoas do grupo; ao atendimento de suas expectativas; à concordância e à identificação com o objetivo, valores e metodologia de trabalho – trabalho em grupo, diálogo, partilha, participação, rotatividade de atividades; à existência de um objetivo comum bem disseminado no grupo; ao bom ambiente de trabalho; ao trabalho contínuo para o desenvolvimento da autonomia individual e coletiva; à compreensão de que o conflito é uma oportunidade para esclarecer conceitos e nivelar o conhecimento no grupo; à coerência entre objetivo, missão e valores defendidos e praticados pela Associação; à prática da autogestão, caracterizada pela natureza democrática na tomada de decisão e pelo uso compartilhado de ambiente e equipamentos de trabalho; ao processo produtivo que privilegia o contato, a troca de experiência, a rotatividade de atividades e a vida social das pessoas que participam da Associação; à cultura organizacional que valoriza e promove a partilha, a igualdade, a democracia, o diálogo, o respeito às diferenças, valoriza o ser humano, a ética, a justiça e corrobora com o fortalecimento das relações pessoais que incentiva a quebrar paradigmas, a trocar informações, experiências e conhecimento; à motivação para aprender e inovar; à realização de cursos e treinamentos que apressam o amadurecimento do grupo e conduz à aprendizagem e à autonomia das pessoas; ao trabalho desenvolvido pelo educador social que acompanha o projeto e é responsável pelo trato das informações geradas pela Associação e de suprir o grupo de informações, pela existência de uma ONG - CEFURIA, que funciona como unidade de informação para as pessoas que participam da Associação, e a sinergia existente entre tais aspectos e os elementos citados.

5.3 SUGESTÃO DE FUTURAS PESQUISAS

Diante das muitas possibilidades de realização de estudo e das limitações encontradas durante o desenvolvimento da pesquisa, sugere-se que outros estudos sejam realizados. Ficam como sugestões para futuras pesquisas:

- a) o CEFURIA como unidade de informação dos movimentos sociais de Curitiba e da região metropolitana;
- b) tecnologias sociais que possam ser aplicadas e/ou utilizadas pela Associação e por empreendimentos do segmento;
- c) a influência do objetivo e da missão de uma organização nos processos de criação e partilha do conhecimento;
- d) a gestão da informação em empreendimentos de economia solidária;
- e) análise da constituição de redes sociais em movimentos sociais;
- f) a prática da economia solidária como facilitadora da partilha do conhecimento tácito;
- g) inclusão social versus inclusão digital.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão In.: CATTANI, D. (org.). **A outra economia**. 1 ed. Porto Alegre: Veraz Editora, 2003.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R. **A construção do conceito da gestão do conhecimento**: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno.[s.l] .[S.l].2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRABALHADORES E EMPRESAS DE AUTOGESTÃO E PARTICIPAÇÃO ACIONÁRIA. **Autogestão e economia solidária**: uma nova metodologia. Brasília: MTE, 2004.

ARGYRIS, C. **Personalidade e organização**: o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Ed. Renes, 1957.

_____. **Enfrentando defesas empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. **Theories of action, double-loop learning and organizational learning**. Disponível em: < <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>>. Acesso em: 22 de maio de 2010.

ARRUDA, M. **Tornar real o possível**: a formação do ser humano integral: economia solidária desenvolvimento e o futuro do trabalho. Petrópolis. RJ: Vozes, 2006.

BEZERRA, A. *et al.* **Ousar a solidariedade**: partilha de práticas de economia social e solidária no Brasil e no Quebec. Brasília: 2008.

BERGONSI, S. S. S.; LACERDA, G. B.(org). **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social**: métodos e abordagens. Curitiba: PROEC, UFPR, 2007.

BIRCHALL, J. **The International Co-operative Movement**. Manchester: Manchester University Press, 1997.

BRASIL. Ministério da Ciência e Tecnologia Sociedade da Informação. **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília: MTE, 2000.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **Relatórios regionais, estaduais e municipais**. Brasília: 2007.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Secretaria Nacional de Economia Solidária. **A autogestão e o “novo cooperativismo”**. Brasília: MTE, 2004.

BRASIL, Ministério Do Trabalho E Emprego. Disponível em: < http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/ecosolidaria_default.asp>. Acesso em: 01/07/2010.

BUORO, G. *et al.* Compartilhando conhecimento em negócios internacionais: um estudo de caso na indústria de propaganda. In.: FLEURY. M. T. L; OLIVEIRA, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPELLO, B. S. A Ciência, o sistema de comunicação científica e a literatura In.: CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V; KREMER, J. M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte. UFMG. 2000. p. 30-31.

CAPURRO, R; HJORLAND, B. The concept of information. **Annual Review of Information Science and Technology**. v. 37, p. 343 – 411, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

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

CONSELHO NACIONAL DE IGREJAS CRISTÃS DO BRASIL. **Campanha da Fraternidade Ecumênica 2010**: Texto Base. Brasília: Edições CNBB, 2009.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DIXON, N. **Common Knowledge**: how companies thrive by sharing thwy know. USA: Havard Business School Press, 2000.

DOZSA, D.; SILVA D. C da. Extensão rural e cooperativismo: o novo cenário. In: BERGONSI, S. S. S. et al. **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social**: métodos e abordagens. Curitiba, 2007. pg. 67-81.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

FIGUEIRA, F. F; HAMASAKI, A. M. Cultura organizacional e autogestão: um processo em construção. In: BERGONSI, S. S. S. et al. **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social**: métodos e abordagens. Curitiba, 2007. pg. 119 – 131).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

FLEURY, M. T. Estratégia competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Revista Gestão e Produção**.v. 10, n. 2, p. 129 – 144, ago/2003.

FORUM BRASILEIRO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA. Disponível em: <<http://www.fbes.org.br/>>. Acesso em: 01/07/2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: ed. Atlas, 1991.

IASKIO, E. L. S. O que é economia solidária. In.: BERGONSI, S. S. S. et al. **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**. Curitiba, 2007. pg. 49-63.

IWAMOTO, H. M. Autogestão: origens, tendências e experiências. In: CANÇADO, Airtton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; SILVA JUNIOR, Jeová Torres. **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão: as experiências em Palmas/TO**. 1. ed. Palmas: UFT, 2007. p. 233-244.

KANT, I. **Crítica a razão pura**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultura, 1987.

KOONTZ, H.; O'DONNEL, C. **Princípio de administração**. 11. ed. São Paulo: Pioneira, 1978. Cap. 11.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 1996.

MARIOTTI, H. Outro Olhar, Outra Visão. Prefácio In.: A árvore do conhecimento: as bases fisiológicas da compreensão humana. Campinas: Editora Psy II, 2005, p. 8-9.

MCGARRY, K. **O contexto dinâmico da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1999.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MOREIRA, D. A. **Teoria e prática em gestão do conhecimento: pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil**. 175 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, I.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Cap. 4, p. 91-117. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NICODELLI, S. I. Economia solidária: a consolidação jurídica de uma política pública. In.: BERGONSI, S. S. S.; LACERDA, G. B.(org). **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**. Curitiba: PROEC, UFPR. 2007. p. 137 – 173.

PAZELLO, R. P. Cooperativismo Freireano: uma atividade de comunicação. In: BERGONSI, S. S. S. et al. **Cooperativismo, economia solidária e inclusão social: métodos e abordagens**. Curitiba: 2007. p. 103 - 117.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1985.

SAIANI, C. **O valor do conhecimento tácito**: a epistemologia de Michael Polanyi na escola. São Paulo: Ed. Escrituras, 2004. Coleção ensaios transversais.

SABBAG, P. Y. **Aspirais do conhecimento**: ativando indivíduos, grupos e organizações. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, J. P. *et al.* **Gestão do conhecimento**: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos). Maringá, PR: Ed. UNICORPORE, 2007.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SCHLESINGER, C. C. B et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SENGE, P. M. **Quinta Disciplina** Ed. Best Seller, Rio de Janeiro, 2008.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica**. 216 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SINGER, P. **Introdução à economia solidária**. 3 ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUTO, L. A.; VALLE, R.,; CARVALHO, M. L. M de. **Entendendo a autogestão no Brasil**. In ENEGEP, 2002, Curitiba.

STAREC, C. **Gestão Estratégica da Informação e Inteligência Competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UNGER, R. J. G.; FREIRE, I. M. Regime de informação na sociedade da informação: uma contribuição para a gestão da informação. **Revista digital de biblioteconomia e ciência da informação**. Campinas, v.2, n. 2, p. 87-114, jan./jun. 2005.

VAITSMAN, H. S. **Inteligência empresarial: atacando e defendendo**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

VON KROGH, G; ICHIJO, I; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 2001.

XAVIER, E. **Economia solidária no Brasil**: uma outra economia acontece. Brasília: Câmara dos Deputados, 2008.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**., Brasília, v. 29, n. 2, p. 71-77, maio/ago. 2000.

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

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Tema da pesquisa: **Criação e partilha de conhecimento em empreendimento de economia solidária: o caso da associação das padarias comunitárias “Fermento na Massa”**

O objetivo da pesquisa: **Analisar como ocorre a criação e a partilha de conhecimento em empreendimentos de economia solidária.**

1 - A sua única obrigação é ser honesto (a) ao responder ao questionário. Sua participação é voluntária, portanto você não será pago por sua participação nesta pesquisa.

2 - Os dados podem ser usados em publicações científicas sobre o assunto pesquisado. Porém, sua identidade não será revelada.

3 - Entenda que você é livre para aceitar ou recusar participar desta coleta de dados. O propósito deste documento é dar a você as informações sobre a pesquisa

4 - Ao assinar este termo, dará a sua permissão para participar no estudo. Declarando seu entendimento sobre a informação apresentada neste termo de consentimento e que teve oportunidades para fazer perguntas, concordando que os dados coletados para o estudo sejam usados para o propósito acima descrito.

Caso concorde em participar, favor colocar seu nome, abaixo, datar e assinar.

Nome: _____

Local: _____ Data: ___/___/20___

Assinatura

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA-1

1 PESSOAS (Conhecendo o grupo)

1.1 - Dos valores e qualidades abaixo relacionados, quais você destaca como os mais freqüentes nas pessoas que fazem parte da associação?

- () Coerência , () Autonomia, () Discrção, () liderança , () Vontade de crescer
 () Individualismo, () Partilha, () Dedicção, () Companheirismo, () Amabilidade
 () Família, () Trabalho em grupo, () Acessibilidade, () Franco, () Objetivo
 () Cortês, () Religiosidade , () Dialogo, () respeito da diversidade , () Poder
 () determinação, () Paciência, () Curiosidade, () conformismo, () Justiça,
 () Indignação, () capricho, () perfeccionismo, () Inovador , () Conservador
 () solicitude, () Outro_____

1.2 Existe diversidade de formação, valores, culturas e religiões na associação?

- () Sim
 () Não

1.3 Em média, qual o grau de escolaridade do grupo?

1.4 O que leva as pessoas a participarem da associação?

1.5 O que leva as pessoas a continuarem na associação?

1.6 As pessoas partilham informações e conhecimentos entre eles?

1.7 O que você considera que motiva as pessoas a partilharem informações e conhecimento?

1.8 Que tipo de informação e conhecimento as pessoas partilham?

2 - CONHECENDO A ASSOCIAÇÃO

2.1 Das pessoas que fundaram a associação, quantas ainda participam? Se alguém saiu, qual foi o motivo?

2.2 O que você define como objetivo e missão da associação (Senge)?

2.3 Se tivesse que definir o objetivo e a missão da associação, como você definiria?

2.4 Esse objetivo e missão estão escrito em algum lugar ou documento ou é lembrado no dia-a-dia?

- Sim
 Não

2.5 A associação tem conseguido transmitir esse objetivo e missão aos novos membros?

- Sim
 Não

2.6 Quais os valores cultivados pela associação?

2.7 O ambiente de trabalho tem muitas regras e normas para cumprir (é simples ou complexo)?

- Sim
 Não

2.8 O ambiente de trabalho da associação proporciona partilha, dialogo, respeito

- Sim
 Não

2.9 Existe algum rodízio para realização das atividades? Se sim, como é feito?

2.10 A realização das tarefas exige ou demanda dialogo ou discussão?

- Sim
 Não

2.11 O espaço físico e a forma de organização da associação promove ou facilita a troca de informação informal?

- Sim
 Não

2.12 Quando precisam trocar idéias, fazer reuniões, ler algo ou simplesmente conversarem que espaço utilizam? (Ba)

2.12 A associação valoriza e incentiva o aprendizado contínuo?

Sim

Não

2.13 A associação encoraja os meus membros a arriscar, criar coisas novas, quebrar paradigmas, experimentar?

Sim

Não

2.14 A associação promove e trabalha questões relacionadas a autonomia?

Sim

Não

2.15 A associação incentiva à participação e o envolvimento das pessoas em outros movimentos ou na sociedade civil organizada (associação de bairro, sindicato, fóruns e outros)?

Sim

Não

2.16 A associação faz algum trabalho no sentido de fortalecer os laços e as relações humanas (partilha, interação, confiança, justiça, segurança, autonomia)?

Sim

Não

2.17 Existe algum tipo de conflito entre as pessoas que compõem a associação?

Sim Não - Se sim, quais são?

Capacitação/treinamentos (escolhas, conteúdo e metodologia)

2.18 A associação promove treinamentos e capacitação?

Sim

Não

2.19 Com que periodicidade as capacitações e treinamentos acontecem?

2.20 Qual a metodologia utilizada para nas capacitações/treinamentos - O palestrante ou professor fala e os outros escuta? Existe interação? Usa ferramentas tecnológicas? Fazem dinâmicas? As pessoas levam material para casa?

2.21 A associação mantém parcerias (aquisição de conhecimento externo) com universidades, fundações, órgão governamentais, empresas privadas ou públicas, ONG's e ou igrejas para realização de capacitação/treinamentos?

Sim

Não

2.22 As pessoas aderem com facilidade aos cursos e treinamentos ofertados e indicados?

- Sim
 Não

2.23 As pessoas são estimuladas a ajudar, a desenvolver treinamentos ou a fazer assessorias dentro ou fora da associação?

- Sim
 Não

2.24 As pessoas que fazem parte da associação buscam capacitação e qualificação além do ofertado internamente?

- Sim
 Não

2.25 As informações e o conhecimento explícito da associação (recebidos ou desenvolvidas internamente) recebe algum tipo de tratamento? Fica disponível para consulta em algum repositório ou local? Ou fica na memória das pessoas (oralidade)?

2.26 Já aconteceu de precisar de uma informação ou conhecimento que você sabe que existe, mas não saber aonde encontrar?

- Sim
 Não

2.27 As pessoas participam da resolução dos problemas?

- Sim Não

2.28 A associação promove ou proporciona trabalho em grupo?

- Sim Não

2.29 Dentro da associação as atividades são melhores desenvolvidas individual ou coletivamente? _____

2.30 Como é a relação entre as pessoas que estão a mais tempo na associação e as mais novas? Existe troca de informação e conhecimento entre eles?

Processo produtivo – Inovação / Aprendizagem organizacional

2.31A rotina da padaria permite experimentação e ou criação de novos produtos e processos? Sim Não

2.32A rotina da padaria permite a partilha de experiências vividas?

- Sim Não

2.33 A rotina da padaria permite a circulação de conhecimento?

- Sim Não

2.34 Como a organização lida com as idéias que vão surgindo no dia-a-dia? (existe um banco de idéias e como elas são difundidas)

() Sim () Não

2.35 Segundo alguns autores as pessoas partilham conhecimento tácito por meio de:

- () Observação direta
- () Observação direta e narração
- () Imitação
- () Experimentação
- () Comparação
- () Execução conjunta.

Qual ou quais dessas formas de partilha de conhecimento é mais comum na associação? _____

3 RECURSO INFORMAÇÃO

3.1 A participação das pessoas na associação fez com que elas tivessem mais acesso a informação?

() Sim () Não

3.2 Como a informação tem sido usada na associação? (formação dos membros? Criação ou atribuição de significado aos produtos ofertados?)

3.3 Qual o suporte mais utilizado (escrita ou oral) para guarda e transmissão da informação? _____

3.2 Como a associação lida com as suas próprias informações, documentos, atas, receitas, certificados, relatórios projetos e outros?

3.3 Que tipo de informação mais interessa ao grupo? (Valores, cultura, comportamento, política, educação, atualidades – Sobre o que ela é-, Sobre cozinha, higiene, melhores práticas, receitas, reciclagem, equipamentos, acondicionamento – sobre o que elas fazem)

3.4 Em que locais costumam buscar informações?

3.5 Conhece algum portal, site ou base de dados sobre a área de atuação

(alimentação e economia solidária)
() Sim () Não

3.6 Que fatores influenciam na escolha de uma fonte de informação (tempo, acessibilidade, facilidade, confiança, hábito)?

3.7 Existem problemas de comunicação na associação?
() Sim () Não

3.8 Fazem avaliação das atividades desenvolvidas (rotinas, capacitações, eventos, feiras)? Como é feito o retorno da avaliação para as pessoas que participam? (aprender ao operar – fleury e fleury)

3.9 O diálogo flui entre as pessoas, da mesma padaria e das demais padarias dentro da associação (aprendizado em grupo – Senge)?
() Sim () Não

3.10 Sobre o que conversam (trabalho, família, cultura, política)?

3.11 Quais as tecnologias de informação disponíveis?

3.12 Como aprenderão a usar a tecnologia disponível? (Fleury e Fleury – aprendizagem por treinamento)

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTA-2

SOBRE O ENTREVISTADO

1 - Caracterização do entrevistado:

Nome _____

Idade: _____ Formação: _____

Profissão: _____

Tempo de acompanhamento do projeto: _____

Qual a sua função ou papel na associação? _____

Classifique a importância do seu trabalho e da organização que você representa para a associação das padarias comunitárias:

() muito importante () Importante () relevante () pouco importante

Aonde você costuma buscar informações?

O que você costuma fazer com as informações e documentos que recebe e produz?

SOBRE A ASSOCIAÇÃO

1 PESSOAS (Conhecimento individual)

1.1 Dos valores e qualidades abaixo relacionados, quais você destaca como sendo próprio das pessoas que forma/participam da associação?

() Coerência () Flexibilidade () autonomia () Discrição () liderança () Vontade de crescer () Individualismo () Partilha () Dedicção () Companheirismo () Amabilidade () Família () Trabalho em grupo () Acessibilidade () Franco () Objetivo () Cortes () Religião () Respeito ao próximo () Dialogo () Ecumenismo () Poder () determinação () Paciência () Curiosidade () conformismo () Justiça () Indignação () capricho () perfeccionismo () Inovador () Conservador () solicitude

1.2 De todas as opções acima, qual ou quais (no máximo 2) você classifica como os mais importante para o trabalho e para o resultado que associação (padarias) tem obtido?

1.3 Existe diversidade cultural e religiosa entre as pessoas que participam/formam a associação?

Sim

Não

Se sim, qual a importância da diversidade cultural e religiosa para a associação?

1.4 Você percebe avanço e melhoria na vida das pessoas que participam/formam a associação? (motivação,

Sim

Não

1.5 Se a resposta anterior foi sim, em quais aspectos (financeiros, saúde, família, educacional, político, técnico) você percebe essa melhoria ou o que o faz avaliar essa melhoria?

1.6 Na sua opinião, o que leva as pessoas a buscar ou a participarem das padarias e da associação?

1.7 E o que as fazem ou motivam continuarem na associação?

1.8 No que se refere às pessoas, o que mais chama ou chamou a sua atenção nesse período que você acompanha o projeto?

2 ASSOCIAÇÃO: Processos

2.1 Como você avalia o ambiente de trabalho proporcionado pelas padarias (associação)?

2.2 De quando você começou a acompanhar o projeto até o momento, no que as padarias mais evoluíram?

2.3 O modelo de Gestão (autogestão) influencia nos resultados alcançados pelas padarias e pela associação? Se sim, como e por que?

2.4 Para você, qual o objetivo principal das padarias e da associação?

2.5 E qual a missão das padarias e da associação?

2.6 Você acredita que as padarias e a associação tem conseguido transmitir seu objetivo e sua missão para as pessoas com quem se relacionam (interna e externamente)?

2.7 Como você percebe a relação de poder dentro da associação?

2.8 Sobre a cultura organizacional das padarias e da associação, você diria que:

- a) A associação valoriza e incentiva o aprendizado contínuo?
 Sim Não
- b) A associação encoraja os meus membros a arriscar, criar coisas novas, quebrar paradigmas, experimentar?
 Sim Não
- c) A associação promove e trabalha questões relacionadas à autonomia?
 Sim Não
- d) A associação incentiva a participação e o envolvimento das pessoas em outros movimentos ou na sociedade civil organizada (associação de bairro, sindicato, fóruns e outros) ?
 Sim Não
- e) A associação faz algum trabalho no sentido de fortalecer os laços e as relações humanas (partilha, interação, confiança, justiça, segurança, autonomia...)
 Sim Não
- f) Existe alguma atividade que valorize, fomente ou resgate a diversidade cultural?
 Sim Não
- g) Qual o grau de complexidade das atividades e processos da associação?
 alto médio baixo
- h) A associação promove à dialética, ou seja, as praticas geram discussão?
 Sim Não
- i) O espaço físico e a forma de organização da associação promove ou facilita a troca de informação informal?
 Sim Não

2.9 Qual a importância ou a relevância dos treinamentos para as pessoas e para a associação?

2.10 Sobre os treinamentos realizados na e pelas padarias, o que você considera mais importante:

- o assunto
 a metodologia
 o material

- () o espaço utilizado
 () o instrutor/assessor
 () outro: _____

2.11 Qual a importância das parcerias (ONG's, governos, Universidades, igrejas, empresas) firmadas?

2.12 Como você percebe o processo de formação ou de afloramento de líderes nas padarias e na associação?

2.13 Sobre o relacionamento das pessoas que participam/formam a associação, você considera que:

- a) Como são as relações humanas na associação?
 () individual () coletivo
- b) As pessoas mantêm um bom relacionamento?
 () Sim () Não
- c) A organização proporciona o trabalho em grupo?
 () Sim () Não
- d) As atividades são melhores desenvolvidas individual ou coletivamente (Senge)?
 () Sim () Não
- e) A associação desenvolve ou desenvolveu práticas ou hábitos que promovam ou facilitem o relacionamento e a troca de experiências e de conhecimento interna (entre padarias) e externas (com a comunidade, fornecedores e outros grupos de economia solidária).
 () Sim () Não

Se sim, qual e ou como? _____

- f) Existe interação entre a associação, seus cliente, fornecedores?
 () Sim () Não
- g) É possível dizer que existe multidisciplinaridade nas equipes e na associação como todo? (existem diferentes profissionais que fazem parte das equipes ou a

- equipe é heterogêneo ou homogêneo?)
 Sim Não
- h) Como é o relacionamento das pessoas que estão há mais tempo na associação com os novatos? (- existe interação entre os membros?)
 Sim Não
- i) Percebe algum tipo de conflito interno?
 Sim Não
- j) Você perceber diferença no tratamento e atenção dada a pessoas com mais conhecimento, formação ou pelo papel ou responsabilidade assumida na associação?
 Sim Não

Processo produtivo – Inovação / Aprendizagem organizacional

2.14 As padarias tem inovado nos seus produtos e ou processos?

Sim Não

2.15 Como você percebe o processo de inovação dentro das padarias e da associação?

2.16 O trabalho nas padarias permite:

a) Partilha de experiências?

Sim Não

b) Partilha de conhecimento?

Sim Não

c) Levantamento ou chuva de idéias?

Sim Não

d) Experimentar receitas, processos, matéria prima e ou equipamentos diferentes?

Sim Não

2.17 Para você, o que faz com que as pessoas partilhem experiência e conhecimento?

2.18 Depois de tanto tempo acompanhando o projeto e a associação, de que forma você acredita que as pessoas que compõem/participam da associação mais aprendem ou tem aprendido (segundo Von Krogh):

- Observação direta ou seja olhando os outros executarem as tarefas
- Observação direta e narração ou olhando e ouvindo como desenvolver uma tarefa
- Imitação ou seja, olhando e fazendo simultaneamente
- Experimentação ou seja fazendo seus próprios experimentos
- Comparação, comparando o novo com o que já sabia
- Execução conjunta, executando as tarefas coletivamente.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO APLICADO

Sobre Você

Sexo: () Masculino () Feminino

Estado civil: () casada () solteira () separada () viúva ()

Escolaridade: () 1º grau completo () 1º grau incompleto () 2º grau completo () 2º incompleto () outro. Qual? _____

Idade: _____

Número de Filhos: _____

Religião: _____

Sua relação com as padarias

1 – A quanto tempo você está na associação das padarias comunitárias?

() Até um ano

() de 1 a 2 anos

() de 2 a 4 anos

() Mais de 4 anos

2 – Como você conheceu a associação das padarias comunitárias?

() através da igreja

() através de amigos

() através de movimentos sociais () através de familiares

() Outros. Qual? _____

3 – Qual a importância da associação das padarias comunitárias na sua vida?

4 – Que sentimento você tem em relação à associação e ao trabalho que você desenvolve?

5 – O que motiva a desenvolver o seu trabalho?

6 – Responda sim ou não:

	Sim	Não
Está feliz com o trabalho que desenvolve		
Gosta do ambiente de trabalho		
Está feliz com o resultado financeiro		
Sente-se motivada (o) a aprender (em cursos ou sozinho)		
Sente-se motivada (o) para produzir coisas novas		
Sente-se motivada (o) para usar novos ingredientes		
Sente-se motivada (o) a descobrir e a testar outras formas de realizar o seu trabalho		
Sente-se motivada (o) para desenvolver os trabalhos e assumir responsabilidades (participar de reuniões, doar o trabalho para outros movimentos sociais)		

O trabalho que você desenvolve fica melhor quando é realizado em grupo		
A associação proporciona o trabalho em grupo		
Todas as pessoas podem dar opinião, dicas, idéias e ajudar na resolução de problemas		
Já viveu algum tipo de conflito internamente		
Sente-se segura emocional e fisicamente (para falar o que pensa e desenvolver suas atividades)		
Existe alguma prática ou atividade que promova o individualismo		
O espaço físico e a forma de organização da associação promove ou facilita a troca de informação informal		
Existe algum espaço físico ou momentos que acontecem com frequência (reunião, eventos) que você considera importante para interação das pessoas e para troca de informações e conhecimento		
Sente-se a vontade para partilhar informações e opiniões com as pessoas com quem trabalha		
Sente-se a vontade para partilhar problemas com as pessoas com quem trabalha		
Sente-se a vontade para partilhar receitas, modo de fazer ou resultado de novas experiências com as pessoas com quem trabalha		

7 – Leia as opções abaixo e responda: Das opções abaixo, qual a forma que você mais tem aprendido?

Observando o trabalho do outro	
Observando o trabalho e ouvindo a narração e ou explicações	
Imitando outras pessoas	
Fazendo seus próprios experimentos	
Você aprende comparando o que já sabia com a informação ou conhecimento que está recebendo	
executando as tarefas em conjunto.	