

JAQUELINE DE SOUZA TARTARI

**IDENTIFICAÇÃO DE *LEAD USERS* PARA COMUNIDADES DE PRÁTICA VIRTUAIS VOLTADAS À INOVAÇÃO UTILIZANDO O ENEAGRAMA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientadora: Prof. Dr<sup>a</sup> Gertrudes Aparecida Dandolini

Coorientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho

Florianópolis,  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

TARTARI, JAQUELINE DE SOUZA

IDENTIFICAÇÃO DE LEAD USERS PARA COMUNIDADES DE PRÁTICA  
VIRTUAIS VOLTADAS À INOVAÇÃO UTILIZANDO O ENEAGRAMA /  
JAQUELINE DE SOUZA TARTARI ; orientadora, Gertrudes  
Aparecida Dandolini ; coorientador, Francisco Antônio  
Pereira Fialho. - Florianópolis, SC, 2015.

198 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, . Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão  
do Conhecimento.

Inclui referências

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Inovação. 3.  
Identificação de lead users. 4. Comunidade de Prática. 5.  
Competências. I. Dandolini, Gertrudes Aparecida. II.  
Fialho, Francisco Antônio Pereira. III. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

JAQUELINE DE SOUZA TARTARI

**IDENTIFICAÇÃO DE *LEAD USERS* PARA COMUNIDADES DE PRÁTICA VIRTUAIS VOLTADAS À INOVAÇÃO UTILIZANDO O ENEAGRAMA**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 09 de novembro de 2015

---

Prof. Dr. Roberto Carlos dos Santos Pacheco  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Gertrudes Aparecida Dandolini  
Orientadora – PPEGC/UFSC

---

Prof. Dr. Édis Mafra  
Banca Examinadora – PPEGC/UFSC

---

Prof. Dr. João Bosco da Mota Alves  
Banca Examinadora – PPEGC/UFSC

---

Prof. Dr. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho  
Banca Examinadora – Membro Externo



À minha mãe (*in memoriam*) que com sua  
luz continua iluminando o meu caminho.



## AGRADECIMENTOS

Ao Criador pela vida e pelo livre arbítrio, que nos possibilita a aprendizagem, moral e intelectual, diária e nosso progresso de acordo com nossas escolhas e experiências. A toda bondade gratuita que gera uma fonte de energia pura e inesgotável ao nosso alcance.

À Capes e à UFSC pelo suporte e incentivo aos estudos, e à Professora e Orientadora Gertrudes Dandolini por confiar no meu potencial e oportunizar o mergulho no conhecimento interdisciplinar. Aos professores Gertrudes, João Artur e Hamilcar um agradecimento carinhoso por direcionarem minha pesquisa, trazendo-me muito mais que um trabalho acadêmico, mas também um profundo autoconhecimento e chamado profissional. Ao professor e coorientador Francisco Fialho, grande mestre, por nos inspirar com sua generosidade e sabedoria. À banca pelas contribuições em busca de um trabalho mais coeso e com uma melhor entrega à sociedade.

Aos colegas do grupo de pesquisa IGTI pelas inúmeras discussões e parcerias em artigos, em especial aos colegas queridos e competentes Julieta Wilbert e ao Maurílio Schmitt, sempre atenciosos e dispostos a auxiliar durante todo o processo de aprendizado.

Ao meu marido, André Luiz Goeldner, companheiro amoroso que me ensina diariamente a ser uma pessoa melhor. Aos meus amigos e familiares presentes em todos os momentos e alicerces da minha trajetória. À minha mãezinha (*in memoriam*) que me mostrou os principais valores da vida.

À minha amiga e psicóloga transpessoal Denise Bezerra que me apresentou a ferramenta Eneagrama e me forneceu todos os subsídios na busca deste estudo. Ao Instituto Renneve – Eneagrama na Gestão de Pessoas pelos excelentes cursos e aprendizado. A Márcio Schultz, à sua esposa Fabrícia Machado e a Ricardo Neto pela atenção, paciência e pelo compartilhamento de conhecimento sobre o Eneagrama.



Somos todos geniais.  
Mas se você julgar um peixe por sua capacidade  
de subir em árvores, ele passará sua vida inteira  
acreditando ser estúpido.

(Albert Einstein<sup>1</sup>)

---

<sup>1</sup> Esta e outras frases de abertura de seções vêm sendo atribuídas aos respectivos autores citados.



## RESUMO

Comunidades de Prática Virtual (VCoP) são ferramentas eficientes no processo de interação e compartilhamento de conhecimentos entre os participantes, impulsionando a geração de ideias e inovações. As pesquisas comprovam que VCoPs apresentam tipologias de acordo com seus participantes. Assim, VCoPs formadas por pessoas com perfil inovador são mais criativas e dinâmicas, e otimizam o processo de geração de ideias. A literatura chama este agente que otimiza o processo de geração de ideias para inovação de *Lead Users*. Esta dissertação teve por objetivo propor diretrizes para identificar *lead users* para atuar em projetos de inovação dentro VCoP por meio da revisão de literatura. Para identificar os *lead users* mais adequados para cada projeto, investigou-se as principais competências, de acordo com a teoria do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), requeridas a esse perfil profissional no contexto citado. Para mapear as atitudes, utilizamos a ferramenta Eneagrama, validada cientificamente e reconhecida por permitir uma classificação tipológica segundo a atitude, com abordagem nas competências emocionais (qualidades requeridas para o ambiente de trabalho). O respaldo teórico e a análise dos conteúdos oportunizaram propor recomendações para a identificação de *lead users* que atuarão em projetos de inovação dentro de VCoPs. Esta pesquisa auxilia as organizações do conhecimento a selecionarem colaboradores com o perfil atitudinal adequado para a etapa de geração de ideias em projetos inovadores, estimula o uso de Comunidades de Práticas Virtuais voltadas para inovação como uma prática de sucesso e colabora, ainda, para avanços na gestão do conhecimento e da inovação à medida que reconhece e compreende as atitudes como fator fundamental para identificar as competências pessoais.

**Palavras-chave:** Inovação. Identificação de *lead users*. Comunidade de Prática. Competências. Eneagrama.



## ABSTRACT

Virtual Communities of Practice (VCoP) are efficient tools in the process of interaction and knowledge sharing among participants, boosting thus the generation of ideas and innovations. The surveys show that VCoPs feature types according to its participants. VCoPs formed by people with innovative profile are more creative and dynamic, and optimize the process of generating ideas. The literature calls this agent that optimizes the process of generating ideas of LeadUsers. This thesis aims at proposing guidelines that identify *lead users* to perform in innovation projects inside VCoP through literature review. To identify the more adequate *lead users* for each project, we have investigated the main competences, according to the knowledge, skills and attitudes theory, required to this professional profile in the cited context. To map the attitudes, we have used the Enneagram tool, which was validated and recognized by permitting a typological classification following the attitude with an approach of the emotional competences (qualities that are required for the work environment). The theoretical background and the analysis of the content made it possible to recommend guidelines for the identification of *lead users* that will provide innovation projects inside the VCoPs. This study will help knowledge organizations to select collaborators with the desired profile attitudinal for to step in generating ideas innovation projects, will stimulate the use of Virtual Communities of Practice towards innovation as a successful practice and will collaborate, yet, to advances in knowledge management and innovation as it recognizes and understands the attitudes as a key factor to identify personal skills.

**Keywords:** Innovation. *Lead users* identification. Practice Communities. Competences. Enneagram.



## LISTA DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 – Classificação da pesquisa científica .....   | 36  |
| Figura 2 – Etapas da pesquisa.....  | 37  |
| Figura 3 – As etapas do “funil” da inovação.....  | 45  |
| Figura 4 – As Fases para definir contexto e identificar “ <i>lead users</i> ” .....                   | 64  |
| Figura 5 – Método de filtragem .....  | 65  |
| Figura 6 – Método Piramidal.....  | 66  |
| Figura 7 – Método <i>Broadcasting</i> .....   | 66  |
| Figura 8 – Método Análise de conteúdo .....   | 67  |
| Figura 9 – O Modelo Iceberg de Competências.....  | 98  |
| Figura 10 – Símbolo Eneagrama.....  | 103 |
| Figura 11 – Formação do símbolo Eneagrama .....   | 104 |
| Figura 12– Três centros de energia .....  | 109 |
| Figura 13 – Eneatipos do triângulo .....  | 110 |
| Figura 14 – Vínculo com as nove janelas .....   | 112 |
| Figura 15 – Eneatipo identificado como <i>Lead User</i> em contexto de VCoP voltadas à inovação ..... | 135 |
| Figura 16 – Os tipos relacionados às características mapeadas para <i>lead users</i> .....            | 139 |
| Figura 17 – Relação de publicações por ano .....  | 169 |
| Figura 18 – Principais autores que publicam sobre o assunto   | 169 |
| Figura 19 – Principais países que publicam sobre o assunto .  | 170 |
| Figura 20 – Principais áreas do conhecimento.....   | 170 |



## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Os 20 artigos que mais contribuíram com o tema “ <i>lead user</i> ” e “ <i>innovation</i> ” ..... | 39  |
| Quadro 2 – Síntese das competências de indivíduos inovadores no processo de inovação .....                   | 46  |
| Quadro 3 – Comparativo entre inovação fechada e inovação aberta.....   | 53  |
| Quadro 4 – Relação de benefícios entre Fabricante X <i>Lead user</i> .....                                   | 62  |
| Quadro 5 – Motivos para compartilhamento de conhecimento.....  | 71  |
| Quadro 6 – Comparação das CoPs com outras formas de organização grupal.....                                  | 76  |
| Quadro 7 – Benefícios das CoPs.....  | 77  |
| Quadro 8 – Características estruturantes de VCoP .....   | 83  |
| Quadro 9 – Organizações que utilizam o Eneagrama.....  | 106 |
| Quadro 10 – Centros de energia.....  | 109 |
| Quadro 11 – Conhecimentos necessários a <i>lead users</i> em VCoP.....                                       | 121 |
| Quadro 12 – Habilidades necessárias a <i>lead users</i> em VCoP .....  | 122 |
| Quadro 13 – Atitudes necessárias a <i>lead users</i> atuantes em VCoPs.....                                  | 123 |
| Quadro 14 – Principais característica dos tipos .....  | 124 |
| Quadro 15 – Atitudes necessárias a <i>lead users</i> : análise teórica .....                                 | 127 |
| Quadro 16 – Atitudes necessárias a <i>lead users</i> : cursos e observação .....                             | 129 |
| Quadro 17 – Atitudes necessárias a <i>lead users</i> : validação .....                                       | 134 |
| Quadro 18 – Benefícios, Barreiras e Fatores críticos de sucesso.....   | 175 |



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CoP – Comunidade de Prática

VCoP – Comunidade de Prática Virtual

IVCoP – Comunidade de Prática Virtual de Inovação

CoI – Comunidade de Inovação

CoInv – Comunidade de Inovação

VLUC – Comunidade virtual formada por *lead users*

EGC – Engenharia e Gestão do Conhecimento

GC – Gestão do Conhecimento

IGTI – Núcleo de Estudo em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação

PPEGC – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

TICs – Tecnologia da Informação e Comunicação

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## LISTA DE SÍMBOLOS



Eneagrama



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO .....   | 27 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....   | 27 |
| 1.2 OBJETIVOS.....  | 29 |
| 1.2.1 Objetivo Geral.....   | 29 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos.....  | 29 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA.....  | 30 |
| 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....   | 32 |
| 1.5 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPEGC .....  | 32 |
| <br>  |    |
| 2. METODOLOGIA .....  | 35 |
| 2.1 ETAPAS DA PESQUISA.....   | 36 |
| 2.1.1 Definição do problema de pesquisa .....                                   | 37 |
| 2.1.2 Revisão da literatura.....  | 38 |
| 2.1.3 Elaboração das recomendações.....   | 41 |
| 2.1.4 Conclusão da pesquisa .....   | 42 |
| <br>  |    |
| 3. REVISÃO DA LITERATURA.....   | 43 |
| 3.1 INOVAÇÃO.....   | 43 |
| 3.1.1 Inovação e Criatividade.....  | 47 |
| 3.1.2 Ambientes Inovadores.....   | 51 |
| 3.2 <i>LEAD USERS</i> .....   | 54 |
| 3.2.1 Definição .....   | 56 |
| 3.2.2 <i>Lead users</i> e Inovação .....  | 58 |
| 3.2.2.1 Benefícios da parceria entre <i>lead users</i> e empresas .....         | 62 |
| 3.2.3 Métodos atuais para Identificação de <i>lead users</i> .....              | 63 |
| 3.2.3.1 Críticas aos métodos atuais de identificação de <i>lead users</i> ..... | 68 |
| 3.3 COMUNIDADE DE PRÁTICA .....   | 75 |
| 3.3.1 Comunidade de Prática Virtual .....                                       | 79 |
| 3.3.2 Comunidade de Prática Virtual para Inovação (CoIs).....                   | 91 |
| 3.3.3 Comunidades Virtuais de Inovação formadas por <i>lead users</i> .....     | 94 |
| 3.4 COMPETÊNCIA .....   | 96 |

|         |  |     |
|---------|--|-----|
| 3.4.1   | Atitudes.....  | 99  |
| 3.4.2   | Eneagrama .....  | 101 |
| 3.4.2.1 | Eneagrama nas Organizações .....   | 105 |
| 3.4.2.2 | Funcionamento do Eneagrama .....   | 108 |
| 3.4.2.3 | Eneatipos: as janelas da consciência .....   | 113 |
| 4.      | RECOMENDAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DE <i>LEAD USERS</i> PARA VCoPs VOLTADAS À INOVAÇÃO ..... | 121 |
| 4.1     | RECOMENDAÇÕES PARA OS CONHECIMENTOS .....  | 121 |
| 4.2     | RECOMENDAÇÕES PARA AS HABILIDADES .....  | 122 |
| 4.3     | RECOMENDAÇÕES PARA AS ATITUDES (ENEAGRAMA) .....   | 123 |
| 4.3.1   | Primeira fase: análise teórica .....   | 127 |
| 4.3.2   | Segunda fase: cursos e observação dos tipos .....  | 128 |
| 4.3.3   | Terceira fase: validação descritiva e especialistas .....                                  | 130 |
| 4.4     | SINTETIZANDO AS RECOMENDAÇÕES: UMA VISÃO GERAL .....                                       | 140 |
| 5.      | CONCLUSÃO .....  | 141 |
| 5.1     | CONSIDERAÇÕES FINAIS .....   | 141 |
| 5.2     | RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....   | 143 |
|         | REFERÊNCIAS .....  | 145 |
|         | APÊNDICES .....  | 169 |
|         | APÊNDICE A – DADOS BUSCA SISTEMÁTICA .....   | 169 |
|         | ANEXOS .....   | 171 |
|         | ANEXO A – TRÊS TIPOS DE VCoPs .....  | 171 |
|         | ANEXO B – BENEFÍCIOS DAS VCoPs .....   | 175 |
|         | ANEXO C – Questionário Eneagrama (Inglês).....   | 177 |
|         | versão validada cientificamente em 2001 (RISO; HUDSON, 2003).....                          | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| ANEXO D – Questionário Eneagrama simplificado<br>(Português) ..... | 195 |
|--|-----|



## 1. INTRODUÇÃO

Este capítulo é composto pelo problema de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, justificativa do tema, delimitação da pesquisa e aderência da dissertação ao Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPEGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia da Informação (IGTI),<sup>2</sup> vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC, vem desenvolvendo estudos na área de inovação e de como contribuir para o processo de gestão e geração de ideias, principalmente para os contextos de Pequenas e Médias empresas (PMEs), responsáveis por 99% das empresas do Brasil (IBGE, 2010) e que não possuem amplo capital para investir em equipes fortes de pesquisa e desenvolvimento (P&D). De acordo com as pesquisas, a Inovação Aberta parece ser uma excelente opção para acelerar o processo de inovação nas PMEs, atraindo capital humano qualificado para projetos inovadores que usam as ferramentas *online* para mediar o processo de interação e comunicação (CHESBROUGH, 2003; HADJIMANOLIS, 1999). Assim surgiu o Modelo IGTI, sistema estruturado para atuar na fase inicial do processo de inovação integrando projetos inovadores a uma rede de usuários com perfil previamente mapeados para compor um sistema de recomendação. Nesse contexto, tornou-se necessário mapear os principais agentes para o processo de geração de ideias identificando as competências para cada etapa do processo (BOING et al., 2015).

A essa fase inicial do processo de inovação em que ideias são geradas e capturadas dá-se o nome de *fuzzy front end* (FFE) em virtude da imprecisão da etapa (KOEN et al., 2002; SBAGIA et al., 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BEL, 2010; TEZA, 2012b), pois ela depende do conhecimento dos envolvidos no processo. As organizações começaram a entender que o conhecimento é o recurso corporativo de maior valor na sociedade contemporânea e que ele precisa ser compartilhado para que possa ser reutilizado e transformado e gerar novos conhecimentos. Sem o compartilhamento do conhecimento, o aprendizado é limitado a um nível individual e a organização só poderá

---

<sup>2</sup> <[www.igti.ufsc.br](http://www.igti.ufsc.br)>

utilizá-lo quando o indivíduo quiser aplicá-lo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LAVE; WENGER, 1991; WENGER; WHITE; SMITH, 2009; SENGE, 2009; BLEICHER, 2015; HUANG; WEI; CHANG, 2007; JEON; KIM; KOH, 2011).

Nesse viés, a literatura reconhece que há um perfil de usuário capaz de otimizar o processo de geração de ideias e reduzir as incertezas relacionadas, principalmente, à etapa do FFE. Esses usuários são chamados de *Lead Users* (ALAM, 2006; POTTHOFF; RUHSE, 2004; VON HIPPEL, 1986, 2005; VON HIPPEL; FRANKE; PRÜGL, 2009, 2005; VON HIPPEL; THOMKE; SONNACK, 1999). Contudo, os processos atuais utilizados para identificar *lead users* são classificados como longos e custosos, abrangendo um mercado muito restrito à alta tecnologia, necessitando de métodos mais automatizados, que possam ser adaptados para diferentes segmentos e que levem em consideração o perfil psicológico dos usuários, visto que as características psicológicas são as responsáveis por fatores como motivação, criatividade, curiosidade e autoconfiança (LÜTHJE; HERSTATT, 2004; CHURCHILL; VON HIPPEL; SONNACK, 2009; HE; CHEN, 2007; SCHUHMACHER; KUESTER, 2012; HYYSALO et al. 2015; HIENERTH; VON HIPPEL; JENSEN, 2013; MUJIKA-ALBERDI et al. 2015; KOEN et al. 2002; SPENCER; SPENCER, 1993; CERINŠEK; DOLINŠEK; 2009). Diante desse cenário, uma das críticas mais relevantes aos métodos atualmente utilizados na identificação de *lead users* argumenta que a identificação precisa ser realizada por meio de parâmetros referentes às competências dos indivíduos e, conseqüentemente, o método poderia ser replicado para qualquer área de negócio e não apenas direcionado à alta tecnologia (HE; CHEN, 2007). Considerando a argumentação supracitada, para identificar os *lead users* a partir de suas competências, buscou-se na teoria do CHA – competência = conhecimentos + habilidades + atitudes – (AMARAL et al., 2008; DU CHATENIER et al., 2010; MERL et al., 2000; URIARTE, 2008; GUIMARÃES, 2000) o alicerce para recomendar melhorias no processo de identificação, encontrando na ferramenta Eneagrama (RISO; HUDSON, 2003, 2013; PAES, 2012; PALMER, 1999; MAITRI, 2000; SCHUTZ, 2015; LAPID-BOGDA, 2008; PATERHAN, 2003; HORSLEY, 2006; NARANJO, 1997; ROHR; EBERT, 1992) respaldo para classificar o perfil psicológico dos usuários conforme suas atitudes.

Para mediar o processo de geração de ideias entre os usuários inovadores de projetos específicos, as Comunidades de Prática (CoP) destacam-se por promover um papel relevante no processo de inovação

dentro das organizações, oportunizando interação, compartilhamento de conhecimento e geração de novas e promissoras ideias em virtude da participação ativa e motivação dos membros diante de determinado assunto de interesse (WENGER et al., 2002; CLEMENTI, 2014; WILBERT, 2015; WENGER; SNYDER, 2001; WENGER; WHITE; SMITH, 2009; SCHMITT, 2012; LAKSOV; MANN; DAHLGREN, 2008; LEE; VOGEL; MOEZ, 2003; DUBÉ; BOURHIS; JACOB, 2006).

Assim, visando à participação dos membros selecionados para o processo de geração de ideias, as Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs) são uma excelente opção para fomentar novas e viáveis ideias, permitindo a troca entre pessoas com os mesmos interesses em diferentes espaços geográficos (WILBERT, 2015; BOURHIS; DUBÉ, 2010; FANG; CHIU, 2010; HO; KUO, 2013; JEPPESEN; LAURSEN, 2009).

Diante do contexto e fundamentando-se em uma ampla revisão da literatura sobre Inovação, *lead users* e Comunidade de Prática, o problema de pesquisa é: como identificar *lead users* para atuarem em projetos específicos de inovação mediados por CoPs Virtuais?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Propor recomendações para identificação de *lead users* para atuarem em CoPs Virtuais voltadas à inovação.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar modelos de identificação de *Lead Users* disponíveis na literatura.
- Mapear características necessárias para atuar em VCoPs.
- Estabelecer critérios de identificação de *lead users* de acordo com suas competências para atuar na etapa de geração de ideias em VCoPs de Inovação.
- Utilizar o Eneagrama para identificar o perfil psicológico mais adequado às características atitudinais dos *lead users* em contexto de VCoPs voltadas à inovação.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A dicotomia homem *versus* máquina, alimentada com mais vigor desde a era industrial, permitiu avanços tecnológicos consideráveis, contudo criou lacunas gigantescas nas relações inter/intrapessoais. O contexto tecnológico por muito tempo ficou dissociado da necessidade de humanização nos processos de inovação dentro das organizações. A estrita relação entre homem e máquina ocasionou um grande distanciamento entre as pessoas, afetando, dessa forma, a interação social, quesito de alta relevância para criar, gerir e compartilhar conhecimentos. Agora, uma nova Era inicia-se e nela as pessoas são condições *sine qua non* para que novos bens e serviços sejam gerados. As pessoas são a grande mola propulsora da Era do Conhecimento. Com as experiências vivenciadas até aqui, o homem passa a necessitar da criação de processos mais personalizados e nos quais, sem a “humanização” da máquina, a tecnologia não tem a quem servir.

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC tem focado suas pesquisas e sua formação no conhecimento, percebido como produto, processo e resultado de interações sociais e tecnológicas entre agentes humanos e tecnológicos e, desde a sua criação, preza por uma abordagem interdisciplinar que tem resultado em trabalhos ímpares que mostram que homem e máquina se complementam e precisam caminhar juntos para avançar conscientemente.

Nesse contexto, e como pesquisadora integrante do IGTI, acompanha-se de perto estudos de colegas que exploraram pesquisas sobre mecanismos de buscas para Inteligência Competitiva na Web, a fim de aproveitar e selecionar o vasto conhecimento que se tem em rede, comunidades de prática como ferramenta viável e acessível para a interação e o compartilhamento de conhecimento, vantagens do ambiente virtual de aprendizagem no cotidiano das pessoas e vários estudos de caso sobre como ocorre a inovação dentro das organizações. Tudo isso nos direcionou para o tema desta pesquisa.

Assim, em coautoria com colegas pesquisadores, também foram desenvolvidos estudos sobre a contribuição das TICs no processo de inovação aberta (SCHMITT et al., 2012), as redes e alianças que favorecem a colaboração na inovação aberta (INOMATA et al., 2015), a importância das pessoas para alavancar a inovação e as lacunas no ensino para inovação (TEZA et al., 2012a), as competências necessárias à inovação (TARTARI et al., 2014b), a motivação de pessoas e retenção de talentos na organização (TARTARI et al., 2014a), as técnicas de

motivação para VCoPs (CLEMENTI et al., 2015) e os perfis psicológicos (arquétipos) na gestão de pessoas (TARTARI et al., 2015). A participação no grupo IGTI e a coautoria nessas pesquisas atreladas à experiência profissional da pesquisadora na área educacional voltada ao processo de ensino-aprendizagem e gestão de pessoas despertaram o interesse na identificação de competências individuais e a necessidade de um olhar mais profundo para a parte subjetiva dessas competências relacionada ao perfil de personalidade para, então, formarem-se equipes mais produtivas e motivadas.

Esta dissertação é resultado dos trabalhos de pesquisa e estudos que vêm sendo realizados no decorrer dos últimos 4 anos e inter-relaciona os temas: inovação, competências para inovação, inovação aberta, comunidades de prática e motivação de pessoas para interação e compartilhamento de conhecimentos.

Os estudos desenvolvidos em torno do processo de inovação evidenciam a parte inicial, a parte de geração e seleção de ideias inovadoras, como a mais difusa e a menos definida na literatura (KOEN et al., 2002; SBRAGIA et al., 2006; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; BEL, 2010; TEZA, 2012b). Considerando a inovação aberta como uma grande oportunidade para empresas de todos os portes inovarem, a ferramenta Comunidade de Prática é reconhecida como uma efetiva técnica que contribui com o aumento do nível do conhecimento organizacional e individual, estimulando, por meio da interação dos membros, a criação e compartilhamento do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997; LAVE; WENGER, 1991; WENGER; WHITE; SMITH, 2009; SENGE, 2009; BLEICHER, 2015; HUANG; WEI; CHANG, 2007; JEON; KIM; KOH, 2011).

Nesse contexto, as Comunidades de Práticas são excelentes aliadas para gerir e criar novos conhecimentos e são eficientes na etapa do FFE – além de ser uma ferramenta acessível às empresas de qualquer porte –; contudo, são as pessoas envolvidas nas CoPs que fomentam o sucesso delas e por isso é preciso saber como selecionar aquelas com perfil inovador para atuarem em VCoPs voltadas à inovação. A literatura identifica como *lead users* os profissionais com perfis inovadores, com interesse e motivação inata para trabalhar em desenvolvimento de novas ideias e produtos (ALAM, 2006; POTTHOFF; RUHSE, 2004; VON HIPPEL, 1986, 2005; VON HIPPEL; FRANKE; PRÜGL, 2009, 2005; VON HIPPEL; THOMKE; SONNACK, 1999). Então, como cada projeto de inovação possui características únicas, é preciso criar recomendações para encontrar *lead users* com características específicas para cada projeto de inovação.

Essas recomendações precisam analisar não só a competência técnica e profissional, mas também a competência emocional, responsável, entre outras coisas, pela ética, fatores motivacionais e atitudinais.

As recomendações que serão propostas neste trabalho buscam uma forma mais eficiente para identificar e selecionar *lead users*, visando a proporcionar às organizações um grande ganho competitivo com aumento considerável na quantidade de ideias inovadoras que possam ser aplicadas ao mercado, e colaboram, ainda, para avanços na gestão do conhecimento e da inovação.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será realizada com base na revisão e análise da literatura existente pertinente ao tema proposto e, a partir destas, serão sugeridas recomendações para identificação de *lead users* com perfil para atuarem em Comunidade de Práticas Virtuais voltadas à inovação. A ferramenta escolhida para identificar tipologias de personalidade referente às atitudes foi o Eneagrama e não serão discutidas outras teorias tipológicas. Não cabe, também, a esta dissertação aplicar o modelo desenvolvido, assim como validá-lo em Comunidade de Prática preexistente.

#### 1.5 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPEGC

Este trabalho está inserido na área de Mídia e Conhecimento e enquadrado na linha de pesquisa Teoria e Prática em Mídia e conhecimento, por ter como objetivo principal estudos teóricos e práticos que auxiliem na criação de um modelo de identificação de *lead users* para Comunidades de práticas virtuais voltadas à inovação. O resultado poderá ser aplicado como subsídio em projetos inovadores de engenharia e gestão do conhecimento, bem como disseminar, compartilhar e gerar conhecimentos novos dentro da Comunidade de Prática.

A pesquisa caracteriza-se como interdisciplinar, por envolver várias áreas do conhecimento, como a Psicologia, para entender alguns tipos de comportamento humano; a Administração, para definir conhecimentos profissionais técnicos e curriculares; a Engenharia e Computação, por propor um modelo de filtros (recomendações) para identificação de usuário, e a Comunicação, por ter como base o desenvolvimento em uma comunidade de prática em que se incentiva a disseminação, compartilhamento e criação de novos conhecimentos.

Esta proposta usa como base outras pesquisas desenvolvidas pelo EGC como as de:

- Obegron (2009) – perfil de usuário através de ícones representativos das inteligências múltiplas;
- Lapolli (2010) – mapeamentos de competências utilizando Teoria Geral de Sistemas;
- Paulino (2011) – gestão de VCoP com prospecção de participantes ativos;
- Fernandes (2011) – modelo de aquisição do conhecimento para identificação de oportunidades de negócio nas redes sociais;
- Teza (2012b) – estudo sobre o *Front end* da inovação;
- Miguez (2012) – uma abordagem de geração de ideias para o processo de inovação;
- Schmitt (2012) – fatores críticos de sucesso à manutenção de CoPs;
- Sartori (2012) – VCoP como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância;
- Dorow (2013) – estudo de caso sobre o processo de geração de ideias para inovação;
- Schmitt. M. (2013) – inteligência Competitiva na Web;
- Clementi (2014) – motivação de pessoas em VCoPs;
- Wilbert (2015) – estudo de caso sobre as características de VCoPs que influenciam no processo de inovação;
- Bleicher (2015) – estudo sobre equipes multidisciplinares em processos criativos;



## 2. METODOLOGIA

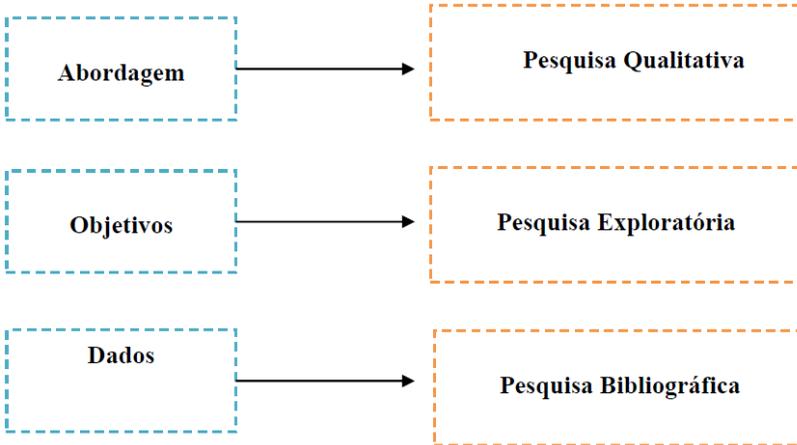
Este trabalho enquadra-se, metodologicamente, como pesquisa científica. Segundo Freitas Junior et al. (2014, p. 13), “pesquisa científica é aquela voltada ao avanço do conhecimento científico, ao entendimento da realidade e está muito mais atrelada às teorias científicas, que são mutáveis.”

As pesquisas científicas podem ser caracterizadas de acordo com a sua abordagem, os seus objetivos e os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

Nesse sentido, a abordagem dada à pesquisa é qualitativa, pois a preocupação que norteou a análise das informações foram as características situacionais apresentadas na literatura que se relacionavam ao objeto de estudos e, assim, a interpretação dos dados recolhidos visou a entender os contextos de forma detalhada sem a preocupação com a quantificação numérica e probabilística dos dados (TRIVIÑOS, 1994).

Em relação aos objetivos, de acordo com a classificação de Gil (2007), a presente pesquisa procura explorar e esclarecer ideias e conceitos relacionados ao problema de pesquisa, a fim de proporcionar uma visão geral e estabelecer relações de causa e efeito nas variáveis investigadas, classificando-se assim como pesquisa exploratória. Quanto aos procedimentos realizados para a coleta dos dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos. A Figura 1 demonstra a classificação da pesquisa.

Figura 1 – Classificação da pesquisa científica

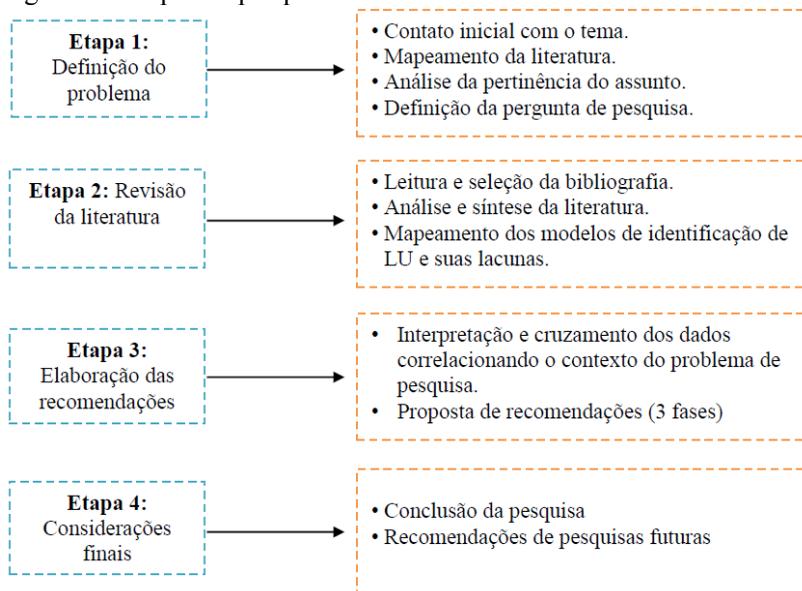


Fonte: Elaboração da autora, 2015.

## 2.1 ETAPAS DA PESQUISA

Para melhor compreender os procedimentos metodológicos adotados no decorrer da pesquisa, apresentam-se na Figura 2 as etapas que constituíram o processo.

Figura 2 – Etapas da pesquisa



Fonte: Elaboração da autora, 2015.

### 2.1.1 Definição do problema de pesquisa

A participação no Núcleo de Estudos IGTI antes do ingresso no mestrado propiciou os primeiros contatos com as fases do processo de inovação. Pesquisas realizadas por colegas do grupo sobre o *fuzzy front end* despertaram o interesse pelo estudo da fase de geração de ideias. A partir de então, parcerias em artigos foram se formando dentro do grupo e oportunizaram ampliar os conhecimentos a respeito do processo de inovação e ferramentas que pudessem capturar e fomentar a geração de ideias. Nesse contexto, dois eixos principais começaram a ganhar destaque nas nossas pesquisas: as comunidades de prática como ambiente inovador favorável ao compartilhamento e criação de ideias e o perfil das pessoas que alavancavam e mantinham as CoPs ativas e inovadoras. Durante as pesquisas de pessoas com perfil voltado à inovação, surgiu o primeiro contato com o termo *Lead User*. Assim, com a orientação da Prof<sup>a</sup>. Gertrudes Dandolini e o auxílio dos Professores João Artur Souza e Hamilcar Boing, além das discussões em grupo realizadas semanalmente, chegou-se a algumas perguntas que uniam os dois eixos supracitados: como identificar *lead users* para

atuarem em comunidades de prática virtuais voltadas à inovação? Quais as recomendações necessárias para encontrá-los, por exemplo, na internet? Seria possível automatizar os processos existentes hoje de identificação de *lead users* e selecioná-los para atuarem em VCoPs?

A partir dessas questões instigantes, outras dúvidas foram surgindo até a definição prévia do tema: Identificação de *lead users* para VCoPs voltadas à inovação. Contudo, no processo de identificação de *lead users*, foi necessário buscar uma ferramenta que apresentasse a tipologia de perfis de acordo com as atitudes, chegando-se à delimitação final do tema e título deste trabalho: Identificação de *lead users* para VCoPs voltadas à inovação utilizando o Eneagrama.

### 2.1.2 Revisão da literatura

Com a definição do tema, fez-se uma revisão da literatura para analisar a pertinência da pesquisa. O primeiro passo foi pesquisar pelos termos que nortearam e deram origem a este estudo: *innovation*, *lead users*, “*communit\* of practice*” e “*communit\* of practice for innovation*”. Realizou-se, então, uma busca na base de dados Scopus com os termos em língua inglesa, selecionando os artigos mais relevantes de cada assunto, considerando a revista, a autoria e os mais citados.

Após a análise dos principais artigos de cada área, algumas lacunas foram identificadas e fez-se uma busca sistemática correlacionando os termos “*lead users*” AND “*innovation*” e “*lead user*” AND “*communit\* of practice*”.

A pesquisa correlacionando os primeiros termos foi realizada em dezembro de 2013, adicionando os filtros “título, resumo e palavras-chave”, tendo retornado 129 documentos, incluindo artigos e “*conference papers*”, na base de dados Scopus e 91 na base de dados Web of Science. Comparando os resultados e excluindo os repetidos, obteve-se um total de 169 artigos. Desses 169 artigos, obteve-se acesso a 72, dos quais 48 eram pertinentes ao tema de estudo, destacando-se os trabalhos de von Hippel que, contando as produções em parceria com seus colegas, somou dez artigos. A grande maioria dos artigos encontrados eram estudos de caso, e pesquisas adicionais em outros instrumentos de busca, assim como bibliografias encontradas nos artigos centrais, acrescentaram outros trabalhos à pesquisa, incluindo teses e capítulos de livros. A busca específica por “*lead users identification*” também foi realizada, retornando apenas três artigos que já estavam presentes na pesquisa anterior.

A busca com os termos “*lead user* AND “*communit\* of practice*” retornou também apenas três artigos aderentes ao tema, dos quais foram encontrados apenas dois, que também já tinham sido localizados: *Virtual Lead User communities: drivers of Knowledge creation for innovation* (MAHR; LIEVENS, 2012) e *The role of lead users in Knowledge sharing* (JEPPESEN; LAURSEN, 2009). No primeiro, é apresentado um estudo de caso de comunidade de prática formada apenas por *lead users* e no segundo é avaliado o crescimento no compartilhamento de ideias com *lead users* inseridos em comunidades de prática. É importante ressaltar que a busca com o termo “*lead user*” e “*innovation*” foi atualizada em junho de 2015, retornando nove artigos publicados em 2015 e 15 em 2014, indicando o crescente interesse pelo tema.<sup>3</sup>

Assim, após triagem, os 20 artigos que mais contribuíram para esta pesquisa estão listados no Quadro 1.

Quadro 1 – Os 20 artigos que mais contribuíram com o tema “*lead user*” e “*innovation*”

| <b>Autores</b>                                 | <b>Ano</b> | <b>Título</b>  |
|--|------------|--|
| von Hippel                                     | 1986       | <i>Lead users: A Source of Novel Product Concepts</i>  |
| Urban e Von Hippel                             | 1988       | Lead user analysis for the development of new industrial products                            |
| Herstatt e von Hippel                          | 1991       | Developing New Product Concepts via the Lead user Method: A Case Study in a "Low Tech" Field |
| Thomke e von Hippel                            | 2002       | Customers as Innovators: A New Way to Create Value   |
| Lilien, Morrison, Searls, Sonnack e von Hippel | 2002       | Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development  |
| Springer e outros                              | 2004       | Lead user integration  |
| Brait  | 2004       | <i>Lead users</i> as a Source of Innovation  |
| Potthoff, Ruhse e Storck                       | 2004       | The Role of <i>Lead users</i> in Innovation  |
| von Hippel                                     | 2005       | Democratizing Innovation   |
| Franke, von Hippel e Schreier                  | 2006       | Finding Commercially Attractive User Innovations: A Test of Lead-User Theory                 |
| He e Chen                                      | 2007       | How to identify <i>lead users</i> by customer competence                                     |
| Jeppesen e Laursen                             | 2009       | The role of <i>lead users</i> in Knowledge   |

<sup>3</sup> Os dados atualizados da busca sistemática encontram-se no Apêndice A.

|                                 |      |  |
|---------------------------------|------|--|
|                                 |      | sharing  |
| Churchill, von Hippel e Sonnack | 2009 | Lead User Project Handbook: A Practical Guide for Lead User Project Teams                        |
| Poetz e Prügl                   | 2010 | Exploring the Potential of Pyramiding  |
| Schuhmacher e Kuester           | 2012 | Identification of Lead User Characteristics Driving the Quality of Service Innovation Ideas      |
| Mahr e Lievens                  | 2012 | Virtual lead user communities: Drivers of knowledge creation for innovation                      |
| Pachidou                        | 2012 | Lead User Innovation   |
| Hienert, von Hippel e Jensen    | 2013 | User community vs. producer Innovation development efficiency: A first empirical study           |
| Mujika-Alberdi et al.           | 2015 | Who is at the cutting-edge of market trends? Development of a scale for identifying “Lead-users” |
| Hyysalo et al.                  | 2015 | Intermediate search elements and method combination in lead-user searches                        |

Fonte: Elaboração da autora, 2015.

Diante das lacunas encontradas após a revisão da literatura inicial e a análise dos modelos de identificação de *lead users*, o conteúdo foi direcionado para as competências necessárias para a inovação e as competências específicas requeridas aos *lead users* para atuarem em VCoPs. Assim, utilizou-se o artigo de Tartari et al. (2014b) com uma revisão da literatura sobre o definição de competência e de competências requeridas para inovação, destacando-se quatro artigos centrais: Cerinšek e Dolinšek (2009), Kleef e Roome (2007), Vila, Perez e Morillas (2012) e Santandreu-Mascarell e Garzon (2013). Percebeu-se que a literatura não aborda com profundidade a identificação das atitudes (uma das dimensões da competência, segundo a teoria do CHA<sup>4</sup>), visto que elas são subjetivas e atreladas ao tipo de personalidade/comportamento dos indivíduos. Contudo, as atitudes são responsáveis pela maioria das características para identificação de *lead users*. Dessa forma, escolheu-se, dentro da literatura que mapeia tipos de comportamento e atitudes dos indivíduos, a ferramenta Eneagrama, que apresenta um mapeamento de nove padrões de comportamentos humanos e seus desenvolvimentos e tem seu questionário validado cientificamente (RISO; HUDSON, 2003, 2013; PAES, 2012; PALMER,

---

<sup>4</sup> Teoria que define Competência como resultado de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes.

1999; MAITRI, 2000; SCHUTZ, 2015; LAPID-BOGDA, 2008; PATERHAN, 2003; HORSLEY, 2006, NARANJO, 1997; ROHR; EBERT, 1992).

### **2.1.3 Elaboração das recomendações**

Dentre as competências necessárias à inovação, selecionaram-se aquelas requeridas aos *lead users* considerando sua atuação na etapa de geração de ideias do *fuzzy front end*. Cruzaram-se essas competências com as sugeridas na literatura para a atuação em comunidades de prática virtuais, direcionando a revisão ao contexto proposto neste trabalho. Após a intersecção dessas informações, foram propostas recomendações para identificação de *lead users* por meio de suas competências, considerando como competência o conjunto formado por conhecimentos, habilidades e atitudes. As recomendações relacionadas às atitudes contemplaram a maioria das características levantadas para um perfil de *lead user*, visto que as habilidades e os conhecimentos constatarem-se por meio de certificações e experiências, enquanto as atitudes são subjetivas e estão relacionadas ao perfil psicológico de personalidade responsável por características fundamentais para inovação, como criatividade e curiosidade.

A dimensão atitude foi identificada por meio das tipologias da ferramenta Eneagrama em três fases: teoria – estudo de material bibliográfico sobre o assunto; cursos e observação – cursos sobre as tipologias do Eneagrama aplicadas à Gestão de pessoas e observação e anotações sobre relatos de pessoas e comportamentos padrões de cada tipo e o porquê deles; e validação com três especialistas do Eneagrama – eles auxiliaram nas dúvidas, deram sugestões e lapidaram a correlação do perfil de *lead user* com as tipologias do Eneagrama até a aprovação final de todos. As validações foram realizadas primeiramente por e-mail (sem retorno objetivo), sendo necessário contato por telefone com os três e presencial com um deles. Por se tratar de recursos humanos, os especialistas foram cuidadosos no sentido de direcionar para as tendências e padrões de comportamento estabelecidos, mas sempre alertando que a ferramenta não deve ser usada como meio de exclusão, pois somos seres em constante transformação, e sim como ferramenta que otimiza e potencializa o uso das competências dos indivíduos.

### **2.1.4 Conclusão da pesquisa**

A partir do mapeamento e da sugestão de recomendações para identificação de *lead users* para atuar em Comunidades de Prática virtual voltadas à inovação, foram desenvolvidas as conclusões da pesquisa a que se propôs este trabalho, foram feitas as considerações finais e as recomendações para trabalhos futuros.

### 3. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão de literatura desta dissertação, apresentando as principais definições e o atual estado da arte dos conteúdos que serão utilizados para propor as recomendações para identificação de *lead users* para atuar em CoPs virtuais voltadas à inovação, objetivo deste trabalho. O primeiro passo foi fazer um breve resumo sobre o processo de inovação evidenciando a importância das pessoas envolvidas. Na sequência, abordam-se os temas *lead users*, personagem principal para gerar ideias inovadoras com potencial de atingir o mercado; Comunidades de Práticas, com o mapeamento dos diferentes tipos de CoPs; e Competências. Nesta última seção, destaca-se a literatura sobre a ferramenta Eneagrama, utilizada para sugerir tipologias de acordo com as atitudes individuais.

#### 3.1 INOVAÇÃO

Não inventei nada de novo. Simplesmente juntei em um carro as descobertas de outros homens, séculos de trabalho depois. (Henry Ford)

O conceito de inovação utilizado no contexto das organizações foi introduzido por Schumpeter em 1943<sup>5</sup> para simbolizar as grandes mudanças econômicas. Como inovações, ele qualificou as seguintes situações:

- introdução de um novo bem ou uma nova qualidade de algum bem não conhecido;
- introdução de um novo método de produção;
- abertura de um novo mercado para uma filial ou empresa, mesmo que aquele mercado já existisse anteriormente;
- conquista de uma nova fonte de suprimento como matéria-prima à empresa, quer essa matéria-prima já existisse anteriormente;
- nova condição econômica da empresa em relação ao mercado, por exemplo, um monopólio ou a quebra de um monopólio.

---

<sup>5</sup> Embora apenas em 1990 as empresas começassem a utilizar a inovação como forma de aumentar sua competitividade no mercado.

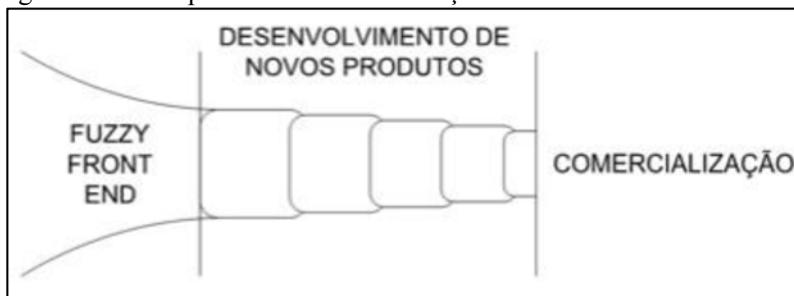
Apesar de a captura da capacidade criativa do trabalhador ser uma necessidade do capital desde sempre (AMORIM; FREDERICO, 2008), com a dinâmica mercadológica causada pelo avanço das novas tecnologias e a globalização e conseqüente encolhimento do ciclo econômico, a inovação passou a fazer parte do dia a dia das empresas para manterem-se competitivas. Nesse contexto, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu um conjunto de manuais dedicado à mensuração e interpretação de dados relacionados à ciência, tecnologia e inovação, denominado “Manual de Oslo – Recomendações para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação”. De acordo com esse material, “uma inovação é a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (FINEP, 2005, p. 55).

Neste trabalho, será adotada a definição trazida pelo Manual do Oslo, e utilizar-se-á a palavra ‘produto’ para se referir ao resultado de uma inovação, seja bem ou serviço. É importante ressaltar que para ser uma inovação é preciso que ela seja percebida – e aceita – pelo público-alvo, sendo esta a principal diferença entre invenções e inovações (MONTANA JR. et al., 2008; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação, portanto, não é uma ação isolada, é um processo indireto e interativo, produto de uma dinâmica de relações entre os envolvidos (SBRAGIA et al., 2006).

Se antes a inovação acontecia de forma gradual, hoje as empresas agilizam-se diante da necessidade de pensar e implementar processos inovativos, desde a cultura organizacional, a estrutura física, até as etapas de desenvolvimento do produto. A literatura de inovação que trata do desenvolvimento do produto enumera principalmente três etapas essenciais para que ela aconteça: *front-end* da inovação, desenvolvimento de produto e comercialização.

Koen et al. (2002) ressaltam que o processo de inovação nem sempre é linear, mas neste trabalho será utilizada a metáfora do funil para melhor ilustrar as principais etapas da inovação conforme Figura 3.

Figura 3 – As etapas do “funil” da inovação



Fonte: Adaptado de Koen et al. (2002).

O *front-end* da inovação (FEI), também denominado de *fuzzy front end* (FFE), é a fase inicial do funil da inovação que inclui a etapa de geração da ideia, em que a incerteza com relação a resultados, financiamentos e data de comercialização/implementação de uma inovação é elevada (TEZA et al., 2012a). Nessa fase, a ênfase se dá na criatividade e na visão do algo novo a que se quer chegar (BEL, 2010). A etapa de desenvolvimento de novos produtos ocorre após a seleção e a aprovação das ideias, necessitando de flexibilidade, testes e implementação para que se avance para a etapa de lançamento da inovação no mercado, conhecida como a fase de comercialização.

Nesse viés, entende-se que não há um perfil único de indivíduo adequado para o contexto de inovação e que há competências que podem ser mais apropriadas para uma ou outra etapa do processo. Ou seja, identifica-se que cada etapa do processo de inovação não acontece de forma independente; para que a inovação aconteça, é preciso que se estabeleça um processo que inclua pessoas criativas para gerar ideias, profissionais ativos e integrados com a ideia para colocá-la em prática e uma equipe competente que acompanhe o desenvolvimento, ajustando possíveis falhas no processo e dedicando-se para alcançar bons resultados (TARTARI et al., 2014b). A exemplo do exposto, Mayo (2003, p. 26) argumenta que:

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de

desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer.

Assim, a inovação depende das pessoas, que por sua vez, são capazes de gerar e aplicar conhecimentos e ideias no trabalho e na sociedade em geral (OCDE, 1993). Em uma revisão da literatura sobre competências individuais para inovação realizada por Tartari et al. (2014b), os autores elencam as características inovadoras requeridas a cada fase do processo, conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese das competências de indivíduos inovadores no processo de inovação

| Etapa do processo de inovação                | Competências predominantemente requeridas  |
|--|--|
| <i>Front-End</i> - detecção de oportunidades | Estado de alerta com relação a novas oportunidades, ambição, empreendedorismo, curiosidade, motivação, habilidade em observar.   |
| <i>Front-End</i> - geração de ideias         | Habilidade em apresentar produtos, ideias ou descrições; criatividade, capacidade de pensar inventivamente, de forma criativa e crítica, buscando a factibilidade de soluções construídas a partir de uma nova visão; habilidade em lidar com novas ideias e novas soluções (flexibilidade); busca de informações e iniciativa; motivação; persuasão; autoconfiança.   |
| Desenvolvimento da nova ideia                | Habilidade em mobilizar as capacidades de outras pessoas; capacidade de planejar e acompanhar o planejado; persistência; disposição para correr riscos; independência; autoconfiança; comprometimento com o contrato de trabalho; orientação para eficiência e qualidade; estabelecimento de objetivos; autonomia; motivação; capacidade de colaborar intensamente em diversos grupos, inclusive locais e virtuais; capacidade de resolver problemas coletivamente em diferentes times; ambição; empreendedorismo. |
| Comercialização da nova ideia                | Empreendedorismo; autoconfiança; comprometimento com o contrato de trabalho; persuasão; estabelecimento de objetivos; capacidade de criar e manter <i>networking</i> ; capacidade de formar e manter relacionamentos fortes; ambição.  |
| Todas as etapas                              | Motivação; flexibilidade; autoconfiança; ambição;  |

|  |   |
|--|---|
|  | capacidade de colaborar intensamente em diversos grupos, de forma presencial e virtual; capacidade de resolver problemas coletivamente em diferentes times. |
|--|---|

Fonte: Compilação dos autores Tartari et al. (2014b).

O interesse deste trabalho, contudo, está na fase inicial do processo de inovação, o *fuzzy front end*. Koen et al. (2002) explicam que o FFE é a fase mais difusa do processo de inovação enquanto as demais já estão bem mapeadas e com metodologias alicerçadas pela prática das empresas e pela literatura. O FFE é interativo e complexo, pois depende das competências das pessoas para identificar oportunidades e gerar ideias. A etapa de geração de ideias está fortemente relacionada à criatividade das pessoas e ao conhecimento interno e externo à organização.

### 3.1.1 Inovação e Criatividade

Inovação e criatividade são conceitos distintos, ainda que visceralmente interligados. A criatividade pode ser considerada como o componente conceitual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação das novas ideias (ALENCAR, 1996). Para Serafim (2011, p. 23):

[...] inovação é o objetivo final. É o resultado da introdução de alguns elementos com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico. A criatividade, por sua vez, é o ponto de partida para a inovação. Trata-se de uma das mais admiráveis capacidades humanas de produzir ideias, respostas e soluções diante de um problema, uma necessidade ou um objetivo que nos motiva. Chamamos de criatividade a habilidade de conceber ideias novas, de trazer um ponto de vista original para a realidade, de desenvolver um pensamento inédito em determinado contexto.

Nesse contexto, Amabile (1996) reforça que “a criatividade é um ponto de partida para inovação: a primeira é uma condição necessária, mas não suficiente para a segunda”. Assim, entende-se que a criatividade é o primeiro passo para se obter ideias inovadoras, e que é fundamental para a etapa de geração de ideias, ou ideação, no FFE. As ideias constituem um dos principais insumos dos processos de inovação

e para o processo de geração de ideias, ou ideação, é necessário criatividade das pessoas envolvidas (indivíduos e grupo). (BARBIERI; ÁLVARES, 2004; BJÖRK; BOCCARDELLI; MAGNUSSON, 2010).

Os estudos sobre inovação e criatividade recebem contribuições de diversas áreas do saber, como a Filosofia, a Psicologia, a Sociologia, a Administração e as Engenharias. Enquanto as ciências humanas colocam o foco no indivíduo e na abordagem atitudinal, as ciências exatas buscam formas de mensurar a capacidade criativa de uma organização de acordo com os resultados (muitas vezes econômicos), incluindo modelos de processos criativos que funcionaram. Nesse viés, Amorim e Frederico (2008, p. 79-80) dividem a literatura sobre criatividade e inovação nas empresas em três tipos básicos:

- Baseada em casos reais: modelos sustentados por meio dos resultados obtidos nas empresas, por meio de análise empírica. Verifica-se o contexto no qual os resultados foram obtidos e extraem-se dele as razões que levaram ao sucesso ou ao insucesso.
- Baseada em teorias médicas neurológicas e psicológicas: uma vez que criatividade e inovação são fenômenos inerentes ao ser humano, aplicam-se as diversas teorias da Neurologia e da Psicologia para bem entender e conceituar o tema. Alguns autores abordam primeiro a psicologia aplicada à organização, para depois inserir a criatividade e inovação no contexto.
- Baseada em processos e procedimentos: conceitua-se criatividade e inovação como algo tácito, possível de se aprender e ensinar, sendo gerada uma série de processos, os quais consistem de diversos passos para se obterem os resultados esperados. Criam-se espécies de fórmulas para sua aplicação prática.

Em todas as abordagens dadas aos estudos que correlacionam inovação e criatividade há um consenso de que há três variáveis nesse contexto: 1) as características das pessoas altamente criativas e inovadoras; 2) o ambiente favorável à expressão da criatividade e inovação; 3) as habilidades cognitivas do pensamento criativo e inovador que podem ser desenvolvidas. Todas essas variáveis têm abordagem sociointeracionista da criatividade, a qual inclui as seguintes condições para que o processo criativo ocorra: a pessoa essencialmente criativa, as relações interpessoais, o ambiente organizacional e as

relações do sujeito criativo com a organização (PAROLIN, 2001; AMORIM; FREDERICO, 2008).

Sobre as características criativas das pessoas, a literatura reconhece que há uma dimensão que é inerente ao indivíduo, fato que é explicado em estudos de pessoas altamente criativas sem contextos de incentivo, como as experiências com pessoas e ambientes não propícios que, muitas vezes, possuem graus acentuados de isolamento, como cárceres e manicômios (FOUCAULT, 2005). Contudo, o contrário também é verdade. A literatura e estudos de caso comprovam grande aumento da criatividade e ação inovadora de pessoas com experiências de vida que lhes obrigaram a reagir com criatividade e quando elas são inseridas em ambientes que incentivem a manifestação dessas características. Dessa forma, constata-se que algumas habilidades criativas são passíveis de estímulo e desenvolvimento mediante treino, cabendo às organizações (e à educação formal e informal)<sup>6</sup> desenvolver ambiente favorável à criatividade, especialização dos indivíduos e direcionamento de recursos, inclusive com políticas de incentivo para fomentar esses elementos que são determinantes para a sua competitividade (ALENCAR, 1993; FERREIRA; SOUZA; SPRITZER, 2009; FIGUEIREDO, 2009). Assim, as competências individuais para inovação, entre elas a criatividade como destaque, estão relacionadas à disposição de um indivíduo para agir e reagir de forma inovadora diante dos diferentes contextos quando algumas habilidades vão sendo construídas pela própria prática (experiência) e pela aquisição de conhecimentos formais e informais, no movimento dialético ação-reflexão-ação (CERINŠEK; DOLINŠEK, 2009; RIBAS, 2000). Ou seja, as competências dos indivíduos necessárias à condução e interação com o processo de inovação nas organizações dependem dos conhecimentos adquiridos e das habilidades que refletem toda a vida desses indivíduos e, principalmente, da forma como reagem a determinadas situações que exigem pensamento original e criativo (ABREU; CORAL; OGLIARI, 2008; KLEEF; ROOME, 2007). Nessa perspectiva, Ferreira, Souza e Spritzer (2009) enfatizam que as decisões diárias que necessitam que os atores reajam rapidamente a situações imprevistas podem gerar pensamentos inovadores significativos, influenciando na capacidade de

---

<sup>6</sup>Alguns autores também atribuem a responsabilidade de promover determinados conhecimentos, hábitos e atitudes inovadores, como incentivo à criatividade, ao sistema educacional (DOLABELA, 2004; HENRIQUE; CUNHA, 2008; RIBAS, 2000).

resolução de problemas e, inseridos nas organizações, até a percepção de tendências tecnológicas e outras relevantes ao contexto.

A criatividade é, então, uma atividade mental, em que o indivíduo possui a capacidade de pensar “fora do quadrado” (CERINŠEK; DOLINŠEK, 2009), construindo uma nova visão diversa com relação a uma realidade sedimentada na maioria das pessoas (KLEEF; ROOME, 2007), gerando novas ideias. Assumindo o conceito de que um grande estímulo à criatividade parte da habilidade de divergir os pensamentos, as ideias ou os conceitos para depois convergir com foco em solucionar um determinado problema, encontra-se na literatura sobre criatividade (ALENCAR, 1993-1996; AMABILE, 1996; GIBSON; SKARZYNSKI, 2008) a importância da formação de redes e da interação entre pessoas complementares para fomentar essa criatividade.

Para Serafim (2011, p. 133), “as inovações nascem da interação entre pessoas, do intercâmbio de conhecimento, da troca de experiências, da conexão entre mentes curiosas e motivadas a solucionar um problema.” Dessa forma, até mesmo criadores que gostam de trabalhar de forma mais isolada são influenciados, de alguma forma, por pensamentos de outras pessoas que criaram o alicerce para a concepção de sua inovação. Corroborando o exposto, as teorias atuais da fase de ideação encontram no Design Thinking (DT)<sup>7</sup> um método eficiente para a geração de ideias criativas. Para isso, o DT preocupa-se com a formação de várias pequenas equipes inteligentes e criativas<sup>8</sup>, ressaltando a importância de se ter equipes pequenas em detrimento de grandes porque o momento de inspiração (geração de ideias) requer grupos pequenos e focados, que sejam interdependentes - mas possam interagir - e cruzem resultados (VIANNA et al., 2012; BROWN, 2010; BLEICHER, 2015). As equipes criativas no DT são formadas por profissionais “em forma de T”, ou seja, profissionais com formação e experiências em áreas diferentes de conhecimento, nas quais cada um é especialista com profundidade em um tema – eixo vertical – para que possam fazer contribuições tangíveis em outras áreas, nas quais terão

---

<sup>7</sup> Teoria que busca soluções para os problemas por meio de estímulo à prática do pensamento “fora da caixa”, livre de padrões e altamente orientado à criação de propostas que gerem valor (caos criativo/ampliar a visão), para, num segundo momento, buscar resolver um problema sob o ponto de vista do cliente/usuário, a experimentação e a prototipação até se alcançar a possível solução (organizar os pensamentos). (VIANNA et al., 2012; BROWN, 2010).

<sup>8</sup> Outros autores sobre formação de equipes criativas: Alencar (1993-1996); Amabile (1996); Gibson e Skarzynski (2008); Siqueira (2002); Sawyer (2008).

um conhecimento necessário – eixo horizontal (BROWN, 2010). Essas equipes utilizam inúmeras técnicas<sup>9</sup> para incentivar o processo de criatividade e abrir os horizontes, buscando os mais variados estímulos para que ocorra o chamado caos criativo (“pensar fora da caixa”), para, posteriormente, focar na questão específica e organizar as múltiplas ideias em direção ao objetivo. Esse processo de expandir os pensamentos e trazer diferentes informações para determinado contexto está relacionado com a diversidade de conhecimentos e experiências na formação de equipes criativas e com a motivação entre os membros para atuar de forma colaborativa. (KLEEF; ROOME, 2007; VIANNA et al., 2012; BROWN, 2010; BLEICHER, 2015).

As colisões de ideias provocam uma reação em cadeia que leva a mais descobertas, aprendizados e, acima de tudo, a novas perguntas. Nas trocas entre as pessoas, os conhecimentos se acumulam e se organizam. Para propiciar ambientes inovadores, empresas enxergam nas plataformas interativas excelentes ferramentas para fomentar a efervescência de ideias para ampliar os conhecimentos, estimular a curiosidade, o questionamento, a apresentação de novas propostas e o desejo de transformação que resultará, conseqüentemente, em inovação (SERAFIM, 2011).

### **3.1.2 Ambientes Inovadores**

O grande desafio para montar ambientes inovadores que propiciem a criatividade, a curiosidade, o compartilhamento do conhecimento para trocas e colisões de ideias está relacionado à motivação dos indivíduos e à autonomia para se expressarem. A cultura organizacional precisa ser convidativa, com uma comunicação transparente e esclarecedora para tirar as amarras impostas por uma estrutura hierárquica rígida. Em busca de ambientes que propiciem a inovação, empresas apostam na mudança de clima organizacional e também em mudanças no ambiente físico para permitir um clima mais aconchegante e descontraído, que proporcione mais estímulos à comunicação e integração entre as pessoas. Para isso, derrubam baias, substituem escritórios individuais por grandes mesas coletivas além de muitos outros incentivos à motivação, como oportunidades de desenvolverem projetos pessoais em paralelo com o trabalho (SERAFIM, 2011).

---

<sup>9</sup>Técnicas de criatividade nas organizações: *brainstorming*, workshop de criação, Canvas, 6 chapéus, *brainwritten* etc.

As redes de conhecimento ampliam-se também para fora da empresa e, com iniciativas voltadas para inovação aberta, as organizações têm acesso a uma infinidade de agentes externos, como clientes, profissionais e parceiros qualificados que colaboram mutuamente em projetos de inovação. Esse modelo de inovação aberta foi proposto por Chesbrough (2003) para explicar a necessidade de expandir, no atual contexto globalizado e tecnológico, as redes de conhecimentos que estão, em contrapartida, causando uma erosão no modelo antigo de inovação fechada, em que as empresas investiam muitos recursos apenas em uma equipe interna de P&D. Entre os fatores apontados por Chesbrough (2003) para essa mudança social que culminou na necessidade da Inovação Aberta estão:

- Disponibilidade e mobilidade de trabalhadores especializados: aumentou o número de pessoas com educação superior e com acesso ao conhecimento, melhor preparados para o mercado de trabalho e que escolhem as empresas em que querem atuar.
- O mercado de capital de risco: mais investimentos em capital de risco encorajaram excelentes profissionais a buscarem novas oportunidades e até mesmo a abrirem seus próprios negócios, aumentando consideravelmente a concorrência e a competitividade entre empresas de todos os portes.
- Apoio externo para ideias paradas: com a disponibilidade e mobilidade de trabalhadores especializados e mais investimento em capital de risco, as ideias que muitas vezes não ganham vida dentro de uma organização conseguem chegar ao mercado por outros meios.
- Crescente capacidade dos fornecedores externos: fornecedores externos suprem as demandas das grandes empresas, acelerando o processo de produção, mas oferecem serviços aos concorrentes e aos poucos começam a perceber o mercado que são capazes de alcançar.

A mudança do contexto social enfraqueceu os elos dos departamentos de P&D e criou a necessidade de estabelecer novas parcerias e redes propositais de entradas e saídas de conhecimento para, respectivamente, acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso externo de inovação, capturando ideias de fora da empresa para utilizá-las como um catalizador no desenvolvimento de inovações. No

Quadro 3, pode-se observar um comparativo entre a inovação fechada e inovação aberta.

Quadro 3 – Comparativo entre inovação fechada e inovação aberta

| Inovação Fechada   | Inovação Aberta  |
|--|--|
| As melhores pessoas da área trabalham para a gente.  | Trabalhamos com pessoas talentosas de dentro e fora da organização.  |
| Para lucrar com P&D, temos que descobrir, desenvolver e comercializar por conta própria.                   | P&D externo pode aumentar o valor significativamente. O P&D interno é necessário para tomar para si parte desse valor.   |
| Se descobrimos algo, temos que levá-lo ao mercado antes.   | Não precisamos originar a pesquisa para lucrar com ela.  |
| A companhia que levar a inovação ao mercado primeiro, vencerá.   | Construir modelos de negócio melhores é mais importante do que chegar no mercado primeiro.   |
| Se criarmos mais e melhores ideias no mercado primeiro, iremos vencer.                                     | Se fizermos melhor uso das ideias internas e externas, iremos vencer.  |
| Devemos controlar nossa propriedade intelectual para que nossos competidores não lucrem com nossas ideias. | Devemos nos beneficiar por outros usarem nossa propriedade intelectual e devemos adquirir tecnologias de terceiros sempre que trouxerem benefícios ao nosso negócio. |

Fonte: Adaptado de Chesbrough (2003, p. 38).

Diante dessa experiência de cocriação incentivada pela inovação aberta, as empresas investem em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) que são alicerces desse processo de mediação e troca de conhecimentos, oferecendo suporte para ferramentas como plataformas interativas (por exemplo, as comunidades de prática virtuais); proporcionando um aumento da capacidade da empresa em trabalhar em diferentes áreas geográficas e organizacionais (conectividade e interfaces); aumentando a autonomia e participação dos agentes internos e externos à organização; facilitando o fluxo de informações entre empresas e funcionários; e refletindo na redução de custos de informação (DODGSON; GANN; SALTER, 2006; MCEVILY; EISENHARDT; PRESCOTT, 2004; GASSMANN; KOBE; VOIT, 2001).

A inovação aberta proporcionou o compartilhamento de pesquisas, fomentando parcerias com empresas nascentes (*start-ups*), ou

já consolidadas, formadas por profissionais atualizados e experientes, e com universidades. A inovação aberta reconhece que há um excelente capital humano fora da empresa que pode contribuir significativamente para o desenvolvimento dela. Consequentemente, ela também lucra com o uso externo da sua propriedade intelectual, visto que as parcerias devem ter sempre uma relação de troca benéfica a todos os participantes (POTTHOFF; RUHSE, 2004). Nesse percurso estratégico de trazer de fora da empresa as melhores ideias e implementá-las em seu modelo de negócio para traduzi-las em inovações, as grandes organizações estão apostando na parceria com os chamados *lead users*: profissionais altamente inovadores que possuem um perfil específico e são capazes de otimizar o processo de inovação e reduzir as incertezas relacionadas, principalmente, à etapa do FFE (ALAM, 2006).

### 3.2 LEAD USERS

A insatisfação é a principal motivação para o progresso. (Thomas Edison)

Pesquisas empíricas aplicadas por von Hippel<sup>10</sup> dentro das organizações para observar o processo de inovação, que começaram a ser publicadas a partir de 1976, trouxeram significativos resultados para o papel fundamental desempenhado pelos consumidores dos produtos na maioria das inovações de sucesso estudadas. Apesar de o usuário do produto não ser, naquele momento, considerado como importante *drive* da inovação, os dados das pesquisas comprovaram a colaboração ativa desse personagem em produtos inovadores.

Em seu artigo “*The Dominant Role of Users in the Scientific Instrument Innovation Process*”, von Hippel afirma que 80% das inovações investigadas na amostra do artigo foram criadas por usuários que ofereceram um incremento significativo na utilidade funcional, melhorias inventadas e prototipadas primeiro pelos próprios usuários, sendo que o papel do fabricante foi restrito, apenas fazendo pequenas melhorias nos protótipos e adaptando-os para a comercialização.

---

<sup>10</sup> Eric von Hippel é professor no MIT (Massachusetts Institute of Technology) e diretor científico do Danish User-Centered Innovation Lab (Duci Lab, 2009). Autor de diversos livros e artigos, ficou conhecido pela investigação profunda do papel do usuário no processo de inovação. Sua trajetória e principais estudos estão disponíveis em: <<http://evhippel.mit.edu/>>.

As pesquisas publicadas em 1977 também corroboraram o valor do usuário no processo de inovação, constatando-se que 67% das inovações na área de semicondutores e equipamentos eletrônicos de uma indústria foram desenvolvidos pelos utilizadores dos equipamentos. Assim, diversas outras pesquisas vêm sendo realizadas desde então, principalmente em indústrias dinâmicas, de alta tecnologia, em que a inovação é uma emergência e uma necessidade para manterem-se no mercado, e os resultados referentes às contribuições de usuários diligentes no processo da inovação têm sido semelhantes.

Segundo Franke, von Hippel e Schreier (2006), em indústrias estáveis de vários segmentos em que a inovação não é uma necessidade iminente e o foco está em manutenção em melhorias incrementais, a participação de usuários no desenvolvimento dos produtos é menor. Os dados obtidos em indústrias estáveis foram que 10% a 40% dos usuários remodelam ou transformam os produtos que adquirem, adaptando-os melhor às suas necessidades ou aos seus gostos. Isso significa que, apesar de a influência dos usuários nestas indústrias ser menor em virtude do mercado-alvo, eles contribuem, ainda assim, com sugestões de melhoria na maioria das características e capacidades funcionais mais revolucionárias de produtos e serviços, muitas vezes antecipando tendências. Von Hippel (1986) defende que a participação dos usuários nesses mercados diminui porque são empresas que possuem a inovação como objetivo e contam com pesquisas de mercado para direcioná-las nas possíveis inovações incrementais que forem necessárias.

Von Hippel e seus parceiros perceberam, contudo, que os utilizadores de produtos que reportavam sugestões de melhorias e agregavam valor tinham um perfil diferente do usuário tradicional que é apenas consumidor do produto. Nesse contexto, em 1986, von Hippel escreveu o artigo *“lead users: A Source of Novel Product Concepts”*, no qual cria e explica o termo *“lead users”*, definindo-os como usuários cujas fortes necessidades presentes se tornarão comuns em um mercado futuro próximo. Defendia-se, então, a existência de usuários com características peculiares que lhes permitiam criar tendências, “prever” as necessidades futuras do mercado consumidor; nascia o conceito de *“lead user”*, também traduzido como usuários de vanguarda ou usuários de liderança.

Diante do exposto, durante os últimos anos as atenções têm sido direcionadas para esse perfil de usuário específico, criando métodos para identificá-lo e provando que, em muitas indústrias, são esses usuários específicos (que podem também ser fornecedores) os verdadeiros inovadores. A indústria de instrumentos científicos fornece um exemplo

disso: os usuários desenvolveram 77% de inovações, enquanto os fabricantes desenvolveram apenas 23%. Na indústria de equipamentos de terminação de cabo, em contraste, os usuários foram responsáveis por apenas 11% das inovações, enquanto os fabricantes desenvolveram 23% e fornecedores 56% (BRAIT, 2004).

### 3.2.1 Definição

*Lead users* são usuários assíduos que possuem ricas experiências com determinados produtos. Esses usuários têm um papel proativo na criação de inovações, pois sentem a necessidade de gerar melhorias nos produtos para benefício próprio, e são muitas vezes os desenvolvedores de uma ideia que depois é analisada e levada ao mercado (LILIEN et al. 2002; VON HIPPEL, 1986). Os *lead users* querem inovar para resolver os seus próprios problemas, buscando soluções mais adequadas às suas urgências, modificando produtos originais, criando protótipo e fazendo testes por conta própria.

Von Hippel (1986) destaca que os *lead users* estão à frente do seu tempo, na vanguarda das tendências de mercado e, por sua vez, conseguem antecipar as necessidades que serão sentidas pelos consumidores comuns. Assim, para definir esses usuários com características específicas, é preciso ficar atento a duas características principais:

- eles enfrentam necessidades que serão gerais em um mercado — mas meses ou anos antes (suas necessidades são aceitas por usuários comuns);
- eles esperam beneficiar-se significativamente da solução criada para aquelas necessidades (têm interesse em colaborar ou até criam inovações e adaptam o produto/serviço para satisfação própria).

Na primeira parte da definição, von Hippel menciona que os *lead users* são, portanto, capazes de dar informações valiosas sobre as necessidades futuras. Na segunda parte da definição, a motivação principal, grande propulsora dessa atitude proativa, é que os *lead users* buscam benefícios maiores para suas necessidades iminentes/latentes e, como eles já fizeram algum tipo de investimento na busca de uma solução para as suas necessidades (tempo, dinheiro, modificações), têm uma motivação extra para participar no processo de inovação

(POTTHOFF; RUHSE, 2004). Eles possuem a característica de *self-innovation* que inclui dois aspectos: ser capaz de prever as necessidades futuras do mercado; ter técnica ou conhecimento para desenvolver, projetar e melhorar (HE; CHEN, 2007, p. 2).

Todavia, só um pequeno grupo preenche todas as características e é considerado *lead users*, podendo ser “empresas, organizações ou indivíduos que estão bem à frente das tendências do mercado e têm necessidades que vão muito além de o usuário médio” (VON HIPPEL, 1986, p. 29).

Os *lead users* são usuários centrados em inovação, mas não são, necessariamente, os principais clientes da indústria (por exemplo, clientes que mais consomem, ou os primeiros e mais fieis clientes). Eles podem ser encontrados nas extremidades (bordas) do mercado-alvo e mercados análogos com problemas semelhantes. Ao buscar *lead users* de outros mercados com problemas e desafios semelhantes, é possível encontrar *lead users* que já criaram soluções em protótipos ou, ainda, produtos reais para outros mercados, que podem ser adaptados para o mercado-alvo. Os *lead users* não expressam apenas suas necessidades para as empresas que estão dispostas a ouvir, eles estão inventando e construindo o que eles querem. (STRATEGIC DIRECTION, 2007).

Um exemplo bem conhecido de adaptar uma inovação que veio de *lead user* de um mercado análogo é o ABS de frenagem, que é agora uma das principais características na maioria dos automóveis. Esse dispositivo foi originalmente desenvolvido pela indústria aeroespacial, onde as técnicas antiderrapantes inicialmente utilizadas no transporte rodoviário não eram viáveis. (POTTOFF et al. 2004; STRATEGIC, 2007).

Dessa forma, Gassmann, Kobe e Voit (2001) diferenciam três tipos de *lead users*:

- *lead users* do mercado-alvo para produtos ou aplicações – geralmente podem ser encontrados na base de clientes da empresa ou no base de clientes dos concorrentes. Esse cliente tem consciência das deficiências do sistema e uma compreensão bem detalhada das mudanças que precisam ser feitas (ex: para sistemas de freios para veículos um *lead user* poderia ser Michael Schuhmacher, pois ele e sua equipe já fizeram, inclusive, alguns investimentos na adaptação tecnológica na frenagem do carro atual).

- *lead users* em mercados semelhantes, com produtos ou aplicações semelhantes – em sistemas de travagem para automóveis, encontram-se soluções no mercado de sistemas de travagem de aeronaves. Os *lead users* seriam engenheiros que constroem aviões.
- *lead users* que estão interessados em atributos ou partes dos produtos que podem ser encontrados em outras indústrias – a NASA, por exemplo, precisa de sensores altamente resistentes ao calor para fornecerem dados a partir da estrutura externa do transporte enviado ao espaço. Discos de ruptura que atingem temperaturas muito altas podem ser equipados com um sensor semelhante que forneceria dados relevantes para o conjunto de bloqueio de sistemas.

Nesse viés, alguns estudos (LÜTHJE; HERSTATT, 2004; VON HIPPEL; THOMKE; SONNACK, 1999; VON HIPPEL, 2005) argumentam que *lead users* de mercados análogos têm uma tendência maior para criar inovações radicais.

### **3.2.2 *Lead users* e Inovação**

O desenvolvimento de produtos (bem ou serviço) é considerado um dos mais importantes processos de negócio para a competitividade atual das empresas, pois é por meio dele que as empresas podem criar produtos mais competitivos e em menos tempo para atender à constante evolução do mercado (ABREU, 2010, p. 15). O desenvolvimento de um novo produto exige um profundo conhecimento das necessidades dos clientes para que o produto tenha sucesso. No processo de inovação, as empresas investem um grande capital financeiro para investigar as tendências de mercado, geralmente por meio de pesquisa de mercado, obtendo muitas vezes resultados incertos porque os consumidores comuns não conseguem, na sua grande maioria, expressar de forma clara para o fabricante suas verdadeiras necessidades. Como exemplo disso, podem-se citar casos de pesquisa que não deram certo, como o da Ford, que projetou um carro de acordo com a opinião dos consumidores, mas quando ficou pronto, o produto não obteve sucesso em vendas. Ou ainda, quando os consumidores solicitaram uma roda que virasse no ângulo de 90° para que fosse rápido e fácil estacionar sem baliza, mas não estavam dispostos a pagar por essa nova tecnologia, que faria

importantes mudanças na estrutura dos automóveis e geraria custos altos (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; FIALHO, 2014<sup>11</sup>).

Em contrapartida, há também inventores muito criativos que identificam uma necessidade futura, mas estão muito à frente do seu tempo e o mercado ainda não está preparado para receber a inovação, como o caso do automóvel para apenas uma pessoa inventado por um professor universitário: esse veículo ajudaria a diminuir o trânsito, facilitaria o estacionamento, o combustível seria barato, mas o mercado não estava (e não está) preparado para essa mudança radical de paradigma e não incorporou o produto na atualidade (FIALHO, 2014).

Inovar tem sido um grande desafio para as organizações, e encontrar a medida certa para uma boa ideia que gere inovação aceita pelo mercado ainda é uma tarefa muito árdua, com alto custo e arriscada. Para levar ao mercado atual inovações com maior margem de segurança de aceitação, os projetos de desenvolvimento de novos produtos que têm por base a definição cuidadosa das necessidades dos clientes têm mais probabilidades de sucesso do que os projetos baseados nas novas oportunidades tecnológicas (ABREU, 2010). Além disso, conhecer as necessidades dos clientes, desde a fase inicial do desenvolvimento do produto, evita grandes alterações nas fases posteriores de processo, o que pode reduzir significativamente o tempo total exigido pelo desenvolvimento (URBAN; VON HIPPEL, 1988).

Potthoff e Ruhse (2004) acreditam que quanto maior o nível de tecnologia aplicado ao produto e quanto mais dinâmico for o mercado ao qual ele se destina, mais importante se torna utilizar a abordagem de *lead users* para alcançar vantagem competitiva.

Para inovar, a empresa enfrenta a difícil tarefa de traduzir as necessidades abstratas do usuário geral em requisitos técnicos para os engenheiros. O *lead user* é capaz de definir suas necessidades técnicas explicitamente. Esta característica é especialmente importante em mercados dinâmicos, onde os fabricantes precisam de ideias disruptivas,

---

<sup>11</sup> Exposição oral, disciplina *Design Thinking*. Esses exemplos de invenções que não atingiram o mercado e viraram protótipos de marcas conhecidas podem ser encontrados nos *links* a seguir. Veículo conceito Hyundai: <<http://canaltech.com.br/noticia/conceito/Hyundai-lanca-veiculo-conceito-para-uma-so-pessoa/#ixzz3hZWP46uT>>. Veículo conceito Nissan: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,carro-gira-fala-com-motorista-e-estaciona-em-qualquer-lugar,60841>>.

enquanto que no mercado mais estático as formas clássicas de pesquisa de mercado fornecem potencial suficiente para a inovação incremental necessário. [...] A abordagem de *lead users* é mais importante para as inovações empurradas pela tecnologia. (POTTHOFF; RUHSE, 2004, p. 07).

Nesse contexto, a identificação de *lead users* e o apoio desses agentes no processo de inovação são de grande interesse para as organizações com foco em inovação, pois os *lead users* contribuem para uma avaliação mais precisa do mercado, identificando novas oportunidades e tendências comercializáveis. Esses usuários têm se revelado uma importante fonte de inovação uma vez que “não estão expostos à inércia do sistema vigente, nem estão agarrados aos paradigmas convencionais” (VON HIPPEL, 2005).

Os *lead users* destacam-se por assumirem um papel ativo no desenvolvimento de um novo produto e, por terem a necessidade de pensar e criar soluções em benefícios das próprias necessidades, possuem dados ricos e preciosos para as empresas (VON HIPPEL; RINGS, 1996; VON HIPPEL, 1999; VON HIPPEL, 2005). Assim, identificar esses *lead users* e usufruir das riquíssimas informações sobre as necessidades dos clientes num futuro próximo oferece às empresas inovadoras uma grande vantagem competitiva ao buscar inseri-los no processo de desenvolvimento de produtos e criar uma estreita cooperação com tais utilizadores especiais (ABREU, 2010; HE; CHEN, 2007). Captar as ideias de *lead users* que preparam as empresas para as futuras necessidades dos clientes, desde a fase inicial do desenvolvimento do produto, evita grandes alterações nas fases posteriores de desenvolvimento, o que pode reduzir significativamente o tempo total exigido pelo desenvolvimento (URBAN; VON HIPPEL, 1988).

Com o intuito de se aproximar dos *lead users* e oferecer a eles oportunidade de criarem produtos conforme suas necessidades, muitas empresas oferecem *kits* com ferramentas para os usuários desenvolverem seus produtos personalizados e, em troca, a organização pode usufruir das melhores ideias, fabricando os produtos com melhorias, ou trabalhar em conjunto nos novos conceitos de produtos

reportados por *lead users*<sup>12</sup>. Brait (2004, p. 171-172) traz alguns exemplos:

- **Alimentos e bebidas:** um fornecedor global de sabores especiais para empresas como a Nestlé desenvolveu um conjunto de ferramentas que permite aos clientes desenvolver seus próprios sabores.
- **Materiais:** a General Electric fornece aos clientes interessados ferramentas para a criação de melhores produtos de plástico.
- **Software:** muitas empresas permitem que os usuários adicionem módulos de design personalizado para seus produtos padronizados, preservando para as empresas o direito de comercializar o melhor desses componentes.
- **Semicondutores:** o mercado de chips sob encomenda cresceu para mais de \$ 15 bilhões anualmente.

A teoria de *lead users* e as boas práticas em grandes empresas também têm sido aplicadas com sucesso em áreas de serviços financeiros e no setor de telecomunicação e vem sendo um fenômeno para desenvolvimento de *softwares* para a internet, como o Apache e o Linux. A Sony também liberou um site para usuários testarem e aprimorarem seus produtos, além das experiências das grandes empresas que criam uma plataforma aberta para receber *feedbacks* e sugestões de clientes (BRAIT, 2004; FERRON; MASSA; ODELLA, 2011; CARBONE, 2011). Von Hippel, Thomke e Sonnack (1999) comentam que *softwares* com código aberto, como o Apache, são muitas vezes melhores do que os produtos desenvolvidos comercialmente, pois são desenvolvidos e apoiados por milhares de usuários especialistas no assunto que trabalham em outras empresas e encontram nesses projetos uma oportunidade de fazer testes e desenvolver produtos melhores do que os existentes até o momento.

---

<sup>12</sup>Este trabalho não abordará as questões jurídicas, tipos de contrato de transferência de tecnologia e nem outros assuntos relacionados aos direitos autorais da inovação e o sistema de parceria entre empresa e Lead User, visto que esse é um tema amplo e independente.

### 3.2.2.1 Benefícios da parceria entre *lead users* e empresas

Os benefícios gerados às organizações com a aplicação de *lead users* no processo de inovação têm produzido um crescente interesse não só nas indústrias de tecnologia de ponta, mas também nas comunidades de usuários (presenciais e virtuais) independentes e privadas, nos projetos governamentais que enxergam na teoria de *lead users* uma “estratégia nacional” (parceria entre EUA e Dinamarca) e em muitos outros segmentos que estão em busca de adaptar a ferramenta para seu negócio para obter bons resultados e vantagens competitivas (STRATEGIC, 2007). Contudo, a relação entre fabricante e *lead user* precisa ser ganha-ganha, tendo o fabricante as informações que necessita sobre as tendências para o mercado e o *lead user* beneficiando-se dessa colaboração no processo de inovação e tendo acesso mais cedo a um produto de qualidade que atenda às suas necessidades (POTTHOFF; RUHSE, 2004). No Quadro 4 é apresentada uma compilação dos principais benefícios para fabricante e *lead users*.

Quadro 4 – Relação de benefícios entre Fabricante X *Lead user*

| <b>Fabricante</b>  | <b><i>Lead users</i></b>  |
|--|---|
| Ganham informações riquíssimas de pesquisa de Mercado e novas oportunidades de produtos e serviços, tornando-se formadores de opinião e especialistas em seu campo por ditar tendências do Mercado (HERSTATT; VON HIPPEL, 1992). | Benefícios intrínsecos de encontrar uma nova solução para um problema específico. (POTTHOFF; RUHSE, 2004).  |
| Desenvolvem produtos de sucesso comercial por responder de maneira eficaz às necessidades do usuário. (VON HIPPEL 1986, 2005; URBAN; VON Hippel, 1988)   | Oportunidade de participar do desenvolvimento de um produto e personalizá-lo para suprir suas necessidades. |
| Obtém vantagens qualitativas, como a redução do risco, a intensificação do relacionamento com o cliente (SPRINGER et al., 2004)  | Benefícios pessoais para utilizar o produto com as recentes inovações primeiro.                             |
| Reduzem os custos de tempo e de desenvolvimento de produtos. (HERSTATT; VON HIPPEL, 1992).   | Recompensas intrínsecas (reconhecimento) e extrínsecas (financeiras, ascensão profissional etc.).           |
| Geram um conjunto de ideias diferentes que podem ser reaproveitadas. (VON HIPPEL;  | O seu benefício pode ser direto - através da obtenção de uma solução para um problema - ou indireto, por    |

|                 |   |
|-----------------|---|
| SONNACK, 1999). | serem capazes de atingir melhores posições de mercado em mercados recém-gerados. (GASSMANN; KOBE; VOIT, 2001) |
|-----------------|---|

Fonte: Compilação da autora (2015).

A abordagem de *lead users* fornece uma pesquisa de Mercado muito mais precisa e prevê tendências comercializáveis para o fabricante. Em troca, os *lead users* esperam receber maiores benefícios e soluções para o produto de acordo com suas necessidades, e esses são os principais motivos pelos quais se dispõem a participar do processo de desenvolvimento (POTTHOFF; RUHSE, 2004).

### 3.2.3 Métodos atuais para Identificação de *lead users*

Os *lead users* oferecem mais ajuda que os usuários comuns para o desenvolvimento de produtos porque eles possuem características específicas e ricas experiências de uso. As organizações precisam convidar *lead users* para o desenvolvimento, mas ainda é uma dificuldade identificá-los em uma grande quantidade de consumidores comuns (HE; CHEN, 2007). Para montar um projeto voltado para inovação com a participação de *lead users*, os fabricantes não devem convidar clientes aleatórios, pois correm o risco, entre outros motivos, de ter muito custo e pouco (ou nenhum) retorno. Os consumidores comuns estão muito acostumados com o produto existente e têm dificuldade de pensar em melhorias, novo uso ou criar novos produtos. Os *lead users* possuem competências adequadas para a solução do problema e, assim, podem criar valor elevado ao produto. Além disso, nos casos de sucesso em que os *lead users* foram incluídos no processo, eles conduziram usuários comuns (VON HIPPEL, 2005).

Diante da grande necessidade de identificação de *lead users*, von Hippel fez vários testes, aplicou métodos de identificação e aperfeiçoou seu método de inovação centrada no usuário em sua pesquisa empírica realizada na 3M. O método criado por von Hippel é utilizado pelas empresas para primeiramente selecionar o contexto e, assim, identificar os *lead users* e integrá-los no projeto de inovação, que, para funcionar, engloba quatro fases distintas, como ilustra a Figura 4.

Figura 4 – As Fases para definir contexto e identificar “lead users”



Fonte: Adaptado de Hienerth e Poetz (2006)

### **Fase 1 – Identificação do campo de pesquisa**

O primeiro passo é identificar o mercado-alvo que será o foco das pesquisas e o “problema”. Em seguida, recomenda-se formar uma equipe interdisciplinar e definir os objetivos do projeto.

### **Fase 2 – Identificação das necessidades e tendências**

Nesta fase, a equipe deve fazer uma investigação mais aprofundada sobre as tendências de mercado, as principais necessidades de melhoria já identificadas (reclamações, por exemplo), as últimas tecnologias desenvolvidas na área de interesse e mercados análogos. A investigação pode ser realizada por meio de pesquisas de mercado, internet, base de dados, revisão de literatura, consultoria especializada e entrevistas com especialistas relevantes dentro e fora da empresa. É preciso dar especial atenção a esta fase porque os *lead users* serão selecionados a partir das tendências identificadas.

### **Fase 3 – Identificação dos *lead users***

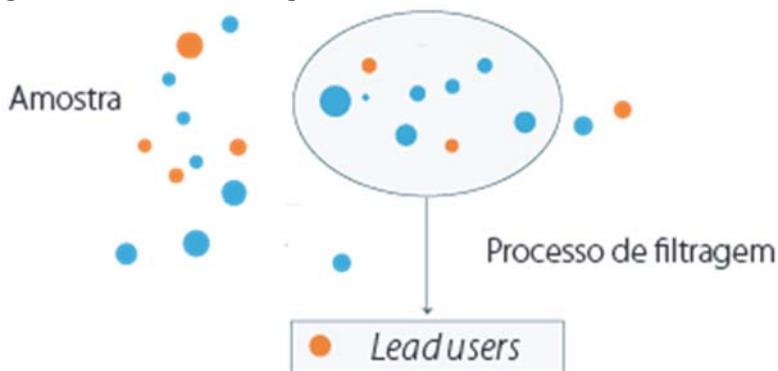
Após definir as necessidades e tendências, começa a busca *lead users* com conhecimento profundo no problema identificado ou problemas semelhantes de mercados análogos que possuem competências suficientes para criar possíveis soluções.

Existem vários métodos que podem ser utilizados para a identificação dos *lead users*, e os mais utilizados, segundo Abreu (2010), são:

- Método de filtragem: faz-se a análise das características de todas as pessoas numa determinada amostra que se pretende estudar. Após as análises das informações

coletadas, selecionam-se os “*lead user*” para determinado problema (Figura 5).

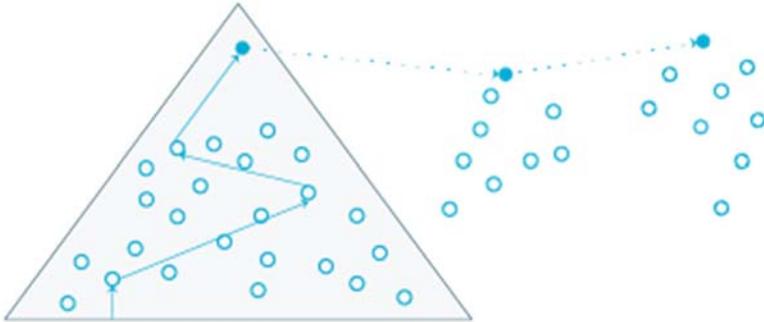
Figura 5 – Método de filtragem



Fonte: Adaptado de von Hippel, Franke e Prüggl (2005) e Abreu (2010).

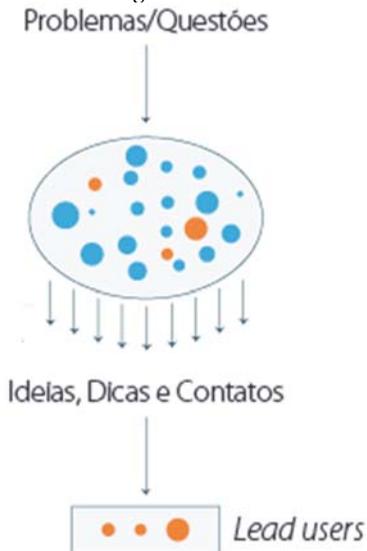
- Método Piramidal: o objetivo deste método é entrevistar pessoas com conhecimento na área de pesquisa e pedir a elas indicações de outras pessoas que elas consideram que têm um forte domínio do assunto e sejam referência na área para também serem entrevistadas. Nesse processo, são consideradas *lead users* as pessoas com mais indicações e que ficam no topo da pirâmide (Figura 6).

Figura 6 – Método Piramidal



Fonte: Adaptado de von Hippel, Franke e Prügl (2005) e Abreu (2010).

- Método *Broadcasting*: por meio de várias questões e problemas enviados a uma "multidão" (por exemplo: comunidade *online*) selecionam-se os autores das melhores soluções ou ideias mais promissoras (Figura 7).

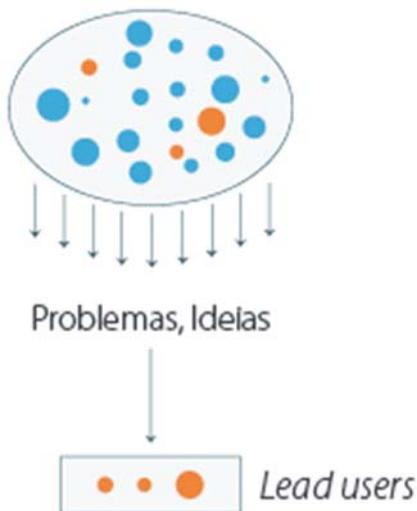
Figura 7 – Método *Broadcasting*

Fonte: Adaptado de von Hippel, Franke e Prügl (2005) e Abreu (2010).

- Método de análise de conteúdo: faz-se uma busca passiva sobre o assunto-chave na internet (fóruns de discussão, artigos

etc) e são selecionados os autores das publicações mais relevantes que tenham desenvolvido soluções ou ideias mais interessantes (Figura 8).

Figura 8 – Método Análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de von Hippel, Franke e Prügler (2005) e Abreu (2010).

#### **Fase 4 – Desenvolvimento do novo conceito**

Nesta fase, os *lead users* identificados são convidados a compartilhar suas ideias e informações a respeito do problema específico, que podem ser captadas por meio de entrevistas ou *workshops*. Nas entrevistas, os usuários revelam os detalhes das possíveis soluções às suas necessidades específicas. Além disso, todas as declarações de necessidade implícitas ou explícitas contêm mais ou menos informações úteis sobre uma possível solução, e podem proporcionar um incremento de dados útil para encontrar outra solução. O *workshop* é a forma mais utilizada por ser uma ferramenta que auxilia fabricantes, pesquisadores de mercado e desenvolvedores a avaliar, modificar e combinar ideias com outras fontes de informação (POTTHOFF; RUHSE, 2004; VON HIPPEL, 1986). Essas oficinas costumam durar de dois ou três dias e, durante esse tempo, os participantes (*lead users*, colaboradores da empresa, pessoal de *marketing* etc) trocam ideias, desenvolvem (prototipam), refinam e

avaliam o conceito final do produto de acordo com as necessidades da empresa (ABREU, 2010).

Essa técnica das quatro etapas é viável, mas longa e com custo alto, e já foi aplicada em muitas empresas (3M, Nortel Networks, Verizon, Nestlé, Kellogg, Pitney Bowes e Phillips) trazendo avanços significativos no processo de inovação (desde a geração/adaptação de ideias até o desenvolvimento de produtos). A 3M estimou que os resultados em inovação em 5 anos serão 8 vezes maiores com o projeto de *lead users* do que com o projeto de usuários comuns e que, após a implantação do projeto de *lead users*, a empresa teve sua maior taxa de geração de linhas de produtos dos últimos 50 anos. Assim, ideias de *lead users* também podem ser reaproveitadas em outros canais de distribuição, capacidade de produção e planos estratégicos (STRATEGIC DIRECTION, 2007; VON HIPPEL; THOMKE; SONNACK, 1999).

### 3.2.3.1 Críticas aos métodos atuais de identificação de *lead users*

Na literatura existente, quase todos os casos de LU seguiram o modo de quatro etapas de von Hippel e seus colegas de pesquisa (HE; CHEN, 2007). Apesar do sucesso apresentado nos estudos de caso, a busca por modelos de identificação de *lead users* mais eficazes em relação ao tempo e custo é uma preocupação constante presente nos estudos recentes, inclusive nos de von Hippel e seus colegas. Os métodos consolidados enfrentam algumas críticas da literatura.

A filtragem apresenta dificuldade no processo de triagem e alguns estudos de caso relatam que a seleção de *lead users* em uma grande amostra não chega a 2% do esforço na triagem, além da imprecisão dos resultados (LÜTHJE; HERSTATT, 2004).

Von Hippel, Franke e Prügl (2009) acreditam que o método piramidal é o mais eficaz, pois as pessoas com um forte interesse em um tópico ou campo tendem a conhecer as pessoas mais experiente do que elas. Em quatro experiências realizadas, o método piramidal utilizou apenas 29% do esforço comparado ao método de filtragem (rastreamento em massa), no primeiro exemplo.

Em contrapartida, Churchill, von Hippel e Sonnack, (2009) relatam a falta de automatização nos processos de seleção de *lead users* (ex: método piramidal ou outros), sendo necessários contatos telefônicos e visitas pessoais, para comprovar, por exemplo, um protótipo desenvolvido.

Piller e Walcher (2006) afirmam que as competições de ideia (*broadcasting*) são muitas vezes mais rápidas e menos trabalhosas (e mais baratas) em comparação com a filtragem e o método piramidal.

Diferentes estudos de caso e aplicações de novos métodos têm sido relatados na literatura na tentativa de melhorar o processo de identificação e seleção de *lead users*. Nos últimos 10 anos (SCOPUS, 2015) um crescente número de publicações sobre o tema tem consolidado os benefícios trazidos por *lead users* para o processo de inovação.

A combinação dos métodos de identificação tem sido aplicada em vários projetos de identificação de *lead users* melhorando o retorno dos resultados (SCHUHMACHER; KUESTER, 2012; HYYSALO et al. 2015; HIENERTH et al., 2013), mas ainda é lenta e cara. Propostas para identificar *lead user* em escalas quantitativas (MORRISON et al. 2008; SCHUHMACHER; KUESTER, 2012; CHURCHILL et al., 2009; HYYSALO et al., 2015, MUJIKALBERDI, et al. 2015) ainda não trazem resultados contundentes, mas são fundamentais para o aprimoramento contínuo do processo de identificação, reforçando que novos métodos precisam ser elaborados para medir o perfil do usuário que está na vanguarda das tendências de mercado (VON HIPPEL, 2005; MUJIKALBERDI, et al. 2015). Uma proposta para encontrar as referências intermediárias, ou seja, para selecionar previamente um determinado público em mídias de massa, banco de dados etc. para posteriormente serem aplicados os métodos de identificação de *lead users*, foi realizada por Hyysalo et al. (2015) para melhorar a seleção prévia do público. Os autores relatam que a experiência com netnografia atual não foi satisfatória para o processo de triagem do público-alvo e surtiu resultados apenas com relação aos membros ativos em comunidades *online* (fóruns, blogs, CoP).

Nesse contexto, os resultados positivos das pesquisas que vêm sendo elaboradas devem ser incluídos em trabalhos futuros a fim de se obter a progressão contínua. Assim, o trabalho de Mujika-Alberdi et al. (2015) propõe um instrumento de medição (questionário com 31 itens) por escala para identificar os *lead users* entre os clientes/consumidores, trazendo alguns resultados interessantes. Os autores levaram em consideração 3 dimensões para a identificação de *lead users*:

- liderança do usuário;
- curiosidade e criatividade;

- disponibilidade de tempo e habilidades para o desenvolvimento do produto.

Na análise dos resultados, constatou-se que consumidores com níveis mais elevados de educação e formação técnica destacam-se nas duas primeiras dimensões, sendo que a última não teve relação com o grau de qualificação formal. Na recomendação para trabalhos futuros, os autores encorajam a comunidade acadêmica a realizar estudos psicométricos<sup>13</sup> na área, reconhecendo características psicológicas e comportamentais implícitas aos *lead users* que são de difícil mensuração. Nesse sentido, Koen et al. (2002) também argumentam que mapear arquétipos de usuários/personalidades são fundamentais para facilitar o processo de identificação de usuários de inovação.

Mediante o exposto, cabe destacar que a seleção dos *lead users* precisa cumprir não apenas critérios técnicos, mas também psicológicos. Referente ao comportamento dos *lead users*, para a empresa, especialmente para atuarem no contexto de comunidade de prática virtual que se busca nesta pesquisa, só interessa os que têm disponibilidade de compartilhar seus conhecimentos e aqueles que estão dispostos a revelar suas descobertas e necessidades. Além disso, outras características comportamentais relevantes são relacionadas à ética e ao comprometimento, pois os *lead users* podem se sentir tentados a comercializar ou compartilhar informalmente informações relacionadas à inovação com outras pessoas. Eles fazem isso para compensar os potenciais benefícios dos custos associados com a troca de informações, o que pode gerar problemas para a empresa (POTTHOFF; RUHSE, 2004).

Poets e Rütgen (2008) dividem (Quadro 5) em três categorias os principais motivos para os *lead users* participarem dos *Workshops* e compartilharem conhecimento: motivos intrínsecos (40%), motivos sociais (35%) e motivos extrínsecos (25%).

---

<sup>13</sup> Psicometria: conjunto de técnicas utilizadas para mensurar, de forma adequada e comprovada experimentalmente, um conjunto ou uma gama de comportamentos que se deseja conhecer melhor.

Quadro 5 – Motivos para compartilhamento de conhecimento

| <b>Motivos intrínsecos 40%</b>  | <b>Motivos sociais 35%</b>  | <b>Motivações extrínsecas* 25%</b>   |
|---|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efeitos de aprendizagem.</li> <li>2. Orgulho em sua própria contribuição.</li> <li>3. Criatividade.</li> <li>4. Emoções durante as tarefas relacionadas com a inovação.</li> <li>5. Exploração.</li> <li>6. Diversão.</li> <li>7. Ideias borbulhando / mexendo.</li> <li>8. O interesse pelo tema.</li> <li>9. Privilégio de participar.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Troca de ideias e pensamentos com pessoas que sentem o mesmo.</li> <li>2. Relações sociais.</li> <li>3. Perseguir objetivos de colaboração.</li> <li>4. Ganho de reconhecimento.</li> <li>5. Normas e valores sociais.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baixa pressão da concorrência.</li> <li>2. Nome e reputação da empresa.</li> <li>3. Oficina de ideias como estímulo para seus próprios projetos.</li> <li>4. Conhecer o método <i>lead user</i>.</li> <li>5. Acesso a informações exclusivas.</li> <li>6. Reciprocidade.</li> <li>7. Cooperações Pós-oficina.</li> <li>8. Normas qualitativamente superiores.</li> <li>9. Uso para benefício próprio no mercado (alvo e análogo).</li> <li>10. Ganho de reputação.</li> <li>11. Objetivo de perspectivas de carreira.</li> <li>12. Difusão.</li> </ol> |

\*só as não monetárias.

Fonte: Adaptado de Poets e Rütgen (2008).

Outra informação relevante para o compartilhamento do conhecimento foi encontrada em Morrison, Roberts e von Hippel (1999), que constataram que os *lead users* são mais propensos a compartilhar suas inovações quando eles têm maior conectividade de rede (sentimento de pertencimento a uma comunidade), em que suas inovações sejam valorizadas e tenham utilidade (POTTHOFF; RUHSE, 2004).

A abordagem de conectividade de rede é baseada no fato de que as pessoas com um sério interesse em um tópico específico tendem a conhecer outras que sabem mais que eles para as quais pedem ajuda e

conselhos quando enfrentam um problema particularmente difícil (método piramidal), os *lead users* (VON HIPPEL, 2005).

Destarte, o trabalho de Schuhmacher e Kuester (2012), que avaliam as variáveis relacionadas às características de *lead users* e suas influências na qualidade da ideia, atestam que as motivações intrínsecas têm a maior influência na qualidade das ideias, enquanto as extrínsecas (no caso, as financeiras) não apresentaram estímulos positivos, sendo que, em alguns casos, obteve-se, inclusive, um retorno negativo. As hipóteses testadas por eles em um concurso de ideias em uma comunidade *online*, considerando que o envolvimento e interesse pelo tema eram pré-requisitos para participação, também constataram que a insatisfação e experiência de uso em determinado segmento são as outras duas variáveis que mais influenciam positivamente a qualidade das ideias. Em contrapartida, os autores afirmam que a característica dos *lead users* de “estar à frente das novas tendências” não favorecem ideias mais criativas<sup>14</sup>. Ainda, os autores mostraram que o concurso de ideias em ambiente *online* é eficaz para promover ideias relevantes e viáveis para gerar inovações.

Corroborando as críticas aos métodos para identificação de *lead users* de Von Hippel e dos demais autores que vêm sendo abordados, He e Che (2007, p. 4) acreditam que os estudos até o momento estão voltados apenas para alta e média tecnologia e não são adequados para se empregarem no mercado industrial e de mercados consumidores, porque para a indústria de produtos de consumo com milhões de consumidores, por exemplo, é inviável encontrar LU pelas maneiras sugeridas.

Nesse viés, o trabalho de He e Chen (2007) foi o que mais nos interessou devido à argumentação de que o melhor método para se identificar *lead users* deve ser por meio de suas competências. Partindo da premissa que *lead users* têm competências mais elevadas que usuários comuns, eles propõem um modelo para sistema computacional levando em conta quatro categorias:

- **C1 Competência de inovação:**
  - C11 Capacidade de dedicar recursos para a inovação: a quantidade de recursos (fundos/trabalho) que o usuário pode investir na inovação.

---

<sup>14</sup> Contudo, é importante lembrar que o perfil de *lead user* não está relacionado apenas à qualidade da criatividade, e sim ao encontro de várias características em um mesmo profissional.

- C12 Resultado das atividades de inovação anterior: a qualidade de resultado de inovação do usuário anterior e a resposta do mercado às inovações anteriores.
- C13 Propensão a inovar: frequência das atividades de inovação, quantidade de resultados anteriores de inovação.
- C14 Urgência de necessidades de inovação: usuários que são ansiosos para obter soluções para a inovação tendem a fazer inovação por si só, em vez de aguardar resultados de evolução pela fábrica.
  
- **C2 Competência do conhecimento:**
  - C21 Nível de conhecimento: educação de usuário, qualificação, experiências no campo profissional relacionado.
  - C22 Familiaridade com o produto: conhecimento do produto, vantagens e desvantagens, vários indicadores de desempenho e parâmetros de projeto.
  - C23 Compreensão de que o usuário precisa: o grau de compreensão de necessidades reais do usuário sobre o preço do produto, estilo, desempenho etc.
  - C24 Entendimento de produtos alternativos: vantagens competitivas de produtos similares no mercado.
  
- **C3 Competência de cooperação:**
  - C31 Propensão a participar: custos e benefícios de cooperação com a empresa afetará a propensão do usuário a participar. Quanto maior a expectativa por benefícios, maior a propensão a participar.
  - C32 Persistência de cooperar: isto é usado para julgar se o usuário pode cooperar com a empresa em um longo prazo com um *status* estável.
  - C33 Interesses em comum com a empresa: quando há interesses em comum, os usuários estão mais dispostos a cooperar com a empresa.
  - C34 Relacionamento da empresa com o cliente: usuários estarão mais dispostos a cooperar com empresas que têm bons relacionamentos com eles.
  
- **C4 Competências de comunicação:**

- C41 Capacidade de expressão: capacidade de expressar necessidades, soluções criativas e ideias claramente e com precisão.
- C42 Uso para a comunicação de vários canais/ferramentas: canais e ferramentas utilizados para a comunicação com a empresa.
- C43 Capacidade de denúncia: os usuários podem apontar o defeito do produto por reclamação para a empresa; este também é um tipo de competência de comunicação.
- C44 Capacidade para discutir com os desenvolvedores sobre soluções: discussão é outra forma de comunicação. Os usuários precisam de mais competência para discutir com os desenvolvedores diretamente.

Com esse método, os usuários com maior valor de soma podem ser considerados como aqueles clientes com maiores competências, portanto os que estiverem no topo do *ranking* são *lead users*. Usando esse modelo, os autores afirmam que uma empresa deve ser capaz de identificar os *lead users* mais facilmente, independentemente da atuação em indústria ou mercado consumidor.

Como se pode observar, o método sugerido por He e Chen (2007) parece ser mais abrangente aos mercados que querem inovar, independente do seguimento, e preocupam-se com critérios subjetivos relacionados ao perfil de *lead users*, como a capacidade de comunicação, o sentimento de urgência na necessidade de inovação por serem ansiosos demais para aguardarem retorno de fabricantes, a persistência em cooperar e a motivação. Esses critérios são de difícil mensuração, pois estão relacionados às atitudes dos indivíduos, ou seja, como eles agem diante de contextos específicos.

Assim, corroborando a necessidade de métodos mais eficientes que os atuais, e alicerçando os argumentos levantados nesta dissertação, especialmente os de He e Chen (2007), pretende-se, neste trabalho, propor recomendações mais eficientes e abrangentes para selecionar potenciais *lead users* considerando suas competências e, conseqüentemente, levando em consideração tipologias dos indivíduos em relação ao comportamento, identificando não só as competências técnicas (como na maioria dos estudos), mas também as psicológicas. Nesse caminho, compartilha-se a crença que tem sido alicerçada em estudos atuais de que o concurso de ideias em comunidades *online* é eficaz para promover ideias relevantes e viáveis para gerar inovações, principalmente quando as pessoas que participam delas têm perfil

inovador. Assim, entre as comunidades *online* destacam-se as comunidades de prática virtuais, abordadas na sequência.

### 3.3 COMUNIDADE DE PRÁTICA

Tu me dizes, eu esqueço. Tu me ensinas, eu lembro. Tu me envolves, eu aprendo. (Benjamin Franklin)

O termo Comunidade de Prática (CoP) foi definido por Wenger (1991) como um grupo de pessoas que compartilham um interesse em comum, e que se reúnem para desenvolver conhecimento e aprendizagem, com o objetivo de criar uma prática em torno do tema. Na visão de Wenger e Snyder (2000, p. 10-11), as Comunidades de Prática são definidas como:

Grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto, [no qual] inevitavelmente [...] seus participantes compartilham experiências e conhecimento com liberdade e criatividade, incentivando novas abordagens para os problemas.

Tal conceito compreende um fazer situado, um fazer num contexto histórico e social, que dá estrutura e significado para o que o ser humano realiza. Nessa percepção, organizações têm comunidades reconhecidas ou não, e todos os indivíduos pertencem a comunidades de prática, pois as pessoas formam essas comunidades a partir de vontade própria, paixão pelo tema do domínio, engajamento mútuo e interesse em compartilhar e discutir sobre um determinado assunto (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). As CoPs começaram a ser aplicadas nas organizações devido ao sucesso prático na resolução de problemas e construção de conhecimentos a partir da interação social (LAKSOVA, MANNB, DAHLGREN, 2008; POPOVICIU, POPOVICIU, 2011). As trocas entre os membros das CoPs fomentam o desenvolvimento de novos conhecimento por meio de visões e experiências diferentes que ampliam as ações (SARTORI, 2012).

Entre os princípios básicos destacados por Lave e Wenger (1991) para se constituir uma CoP destacam-se:

- a aprendizagem como um fenômeno social;
- a aprendizagem e a participação numa CoP são inseparáveis;
- o conhecimento é inseparável da prática;
- o empoderamento – a habilidade dos membros em contribuir com a comunidade.

De acordo com Wenger (2010), o sucesso da comunidade de prática está na participação ativa e na motivação dos membros diante de determinado assunto. Assim, uma CoP precisa ser bem estruturada, respeitando todos os critérios necessários para seu nascimento e manutenção, caso contrário o ciclo de vida da comunidade será curto e podendo ser até contraproducente na troca e produção de conhecimento, não havendo mais sentido para sua continuidade.

Os fatores motivacionais para participação nas CoPs, assim como os de *lead users*, são mais intrínsecos (altruísmo, realização pessoal, intercâmbio de conhecimento e o sentimento de engajamento) que extrínsecos (reconhecimento da organização etc.). (ARDICHVILI, 2008; WASKO; FARAJ, 2005; TREMBLAY et al., 2009). Dessa maneira, as CoPs diferenciam-se de outras formas organizacionais devido ao seu objetivo, à escolha dos participantes, ao motivo que os mantêm juntos e ao tempo de duração. Acompanhe a comparação elaborada por Wenger e Snyder (2000) no Quadro 6 a seguir.

Quadro 6 – Comparação das CoPs com outras formas de organização grupal

|                          | <b>Comunidade de Prática</b>  | <b>Grupo de trabalho formal</b>                   | <b>Equipe de projeto</b>          | <b>Rede informal</b>                         |
|--------------------------|---|---|-----------------------------------|--|
| <b>Objetivo</b>          | Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos | Desenvolver um produto / serviço                  | Realizar uma determinada tarefa   | Colher e transmitir informações empresariais |
| <b>Participantes</b>     | Os participantes se autosselecionam   | Voluntários que se apresentam ao gerente do grupo | Pessoas escolhidas pelos gerentes | Amigos e conhecidos do meio empresarial      |
| <b>O que há em comum</b> | Paixão, compromisso e identificação   | Requisitos de trabalho e metas em                 | Metas e pontos importantes        | Necessidades mútuas                          |

|                |  |  |                          |   |
|----------------|--|--|--------------------------|---|
|                | com os conhecimentos especializados do grupo     | comum                                    | do projeto               |   |
| <b>Duração</b> | Enquanto houver interesse na manutenção do grupo | Até a nova criação do produto ou serviço | Até o término do projeto | Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manter contato |

Fonte: Schmitt (2012, p. 55, adaptado de Wenger e Snyder, 2000).

As CoPs oferecem uma parceria de aprendizagem entre pessoas que desenvolvem um interesse pessoal e compartilhado pelo tema, promovendo, assim, participação voluntária e compartilhamento de conhecimento, formando uma teia de interações, senso de pertencimento e compromisso mútuo (SCHMITT, 2012; LAKSOV; MANN; DAHLGREN, 2008).

Na análise de Clementi (2014), ao se desenvolver uma comunidade de prática organizacional com base nos conhecimentos compartilhados, além das redes sociais e do aprendizado coletivo, os resultados podem levar à inovação de produtos, serviços e procedimentos internos. Os benefícios, individuais e coletivos, proporcionados pelas CoPs para as organizações foram levantados pela autora (Quadro 7).

Quadro 7 – Benefícios das CoPs

|                                      |                               | <b>Wenger; Mcdermott e Snyder (2002)</b>   | <b>Schmitt (2012)</b>  |
|--------------------------------------|-------------------------------|--|--|
| <b>Benefícios para a organização</b> | <b>Valores em curto prazo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambiente para resolução de problemas;</li> <li>- Resposta rápida para as questões;</li> <li>- Tempo e custos reduzidos;</li> <li>- Aprimorar a qualidade das decisões;</li> <li>- Mais perspectivas nos problemas;</li> <li>- Coordenação, padronização e sinergias em todas as unidades;</li> <li>- Pesquisas para a implementação de estratégias;</li> <li>- Garantia de qualidade reforçada;</li> <li>- Capacidade de assumir riscos com o apoio da comunidade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer ferramenta valiosa para o desenvolvimento, compartilhamento e gerenciamento de conhecimento especializado;</li> <li>- Evitar conhecimentos repetitivos;</li> <li>- Dissolver as barreiras departamentais e horizontais;</li> <li>- Flexibilizar a comunicação;</li> <li>- Gerar novos</li> </ul> |

|   |                               |   |  |
|---|-------------------------------|---|--|
|   |                               | conhecimentos em resposta aos problemas e oportunidades.  |  |
|   | <b>Valores em longo prazo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de executar um plano estratégico;</li> <li>- Autoridade com os clientes;</li> <li>- Aumento das retenções de talentos</li> <li>- Capacidade para projetos de gestão do conhecimento;</li> <li>- Fórum para <i>benchmarking</i> contra resto da indústria;</li> <li>- Alianças baseadas no conhecimento;</li> <li>- Surgimento de capacidades não planejadas;</li> <li>- Capacidade para desenvolver nova opção estratégica;</li> <li>- Capacidade de prever os desenvolvimentos tecnológicos</li> <li>- Capacidade de tirar proveito das oportunidades de mercados emergentes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sinalizar antecipadamente oportunidades e ameaças do ambiente;</li> <li>- Constituir um veículo de mudança cultural (cria uma cultura de compartilhamento do conhecimento).</li> </ul>  |
| <b>Benefícios para os membros da comunidade</b> | <b>Valores em curto prazo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuda com desafios;</li> <li>- Acesso ao conhecimento;</li> <li>- Maior capacidade para contribuir com a equipe;</li> <li>- Confiança para sua abordagem dos problemas;</li> <li>- Diversão por interagir com os colegas;</li> <li>- Participação mais significativa;</li> <li>- Sentimento de pertença.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajudar o contato de especialistas para o aprendizado que auxiliam a enfrentar os desafios cotidianos no trabalho;</li> <li>- Aumentar a autoconsciência e autoconfiança sobre o conhecimento pessoal;</li> <li>- Fornecer um espaço não ameaçador que propicia a geração de novas ideias e novos cursos de ação.</li> </ul> |
|   | <b>Valores em longo prazo</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fórum para a expansão habilidades e competências;</li> <li>- Rede para manter-se a par de um campo;</li> <li>- Melhor reputação profissional</li> <li>- Aumento da liquidez e da empregabilidade;</li> <li>- Forte senso de identificação profissional.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar o compromisso profissional;</li> <li>- Aumentar a reputação profissional dos membros.</li> </ul>   |
|   |                               |   |  |

Fonte: Clementi (2014, p. 39-40).

Grandes organizações internacionais (IBM, 3M, Ford, Nokia, BMW, Xerox, Banco mundial, entre outras) já comprovaram os benefícios das CoPs e as vantagens como redução de custo, qualidade na tomada de decisões e resolução de problemas, aumento de ideias inovadoras na organização e fortalecimento de relacionamentos inter e intraorganizacional (CLEMENTI, 2014).

Com o desenvolvimento e impetuosos avanços das TICs e os casos de sucesso pelo uso da Inovação Aberta, as CoPs passaram a prevalecer em ambientes virtuais, proporcionando a participação de indivíduos separados geograficamente que podem interagir em ambientes denominados Comunidades de Prática Virtuais (SCHMITT, 2012; PAULINO, 2011). Esses ambientes de aprendizagem usufruem de comunicação síncrona e assíncrona, possibilitando diversas formas de interação e maior participação devido à flexibilidade de horários e acesso ao compartilhamento de informações até entre países diferentes (CLEMENTI, 2014; PREECE, 2004; GANNON-LEARY; FONTAINHA, 2007).

### **3.3.1 Comunidade de Prática Virtual**

As Comunidades de Prática Virtuais (VCoPs)<sup>15</sup> surgem a partir de grupos de indivíduos que utilizam a internet para se relacionarem em torno de um assunto de interesse, afinidades, problemas em comum, desenvolvendo redes de relacionamentos pessoais e profissionais sem a necessidade de presença física (FARINELLI, 2008). O conceito inicial de Comunidades de Prática foi se adaptando às vantagens proporcionadas pela tecnologia que fomenta uma sensação cada vez mais forte de participação dos indivíduos nelas inseridos e que se fazem “presentes” por meio da comunicação e da interação.

Diversos autores (BOURHIS; DUBÉ, 2010; FANG; CHIU, 2010; WASKO; FARAJ, 2000; KIMBLE; HILDRETH, 2005; JEPPESEN; LAURSEN, 2009; USORO et al., 2007) trazem uma definição para VCoP bem semelhante à de CoP criada por Wenger e Snyder (2000), só acrescentando a internet como ambiente de interação, alertando, assim, para a necessidade de os membros serem familiarizados com a tecnologia mediadora, que, por sua vez, também precisa ter ótima usabilidade e ser intuitiva.

---

<sup>15</sup>Optamos por utilizar a abreviação mais usual na língua inglesa - VCoP (Virtual Community of Practice).

Corroborando o exposto, Wilbert (2015) faz uma revisão da literatura e adota os seguintes conceitos para CoP e VCoP:

Comunidade de Prática (CoP) é um grupo formado por pessoas que informal e voluntariamente se unem para compartilharem conhecimentos sobre um domínio e discutem problemas, paixões e interesse sobre em interações regulares visando ao aumento de sua própria competência por meio da aprendizagem situada ou para resolver problemas vinculados ao domínio, para atingir objetivos da organização.

[...]

Comunidade de Prática Virtual (VCoP) é uma CoP em que as interações são mediadas por tecnologia transcendendo barreiras geográficas e temporais. (WILBERT, 2015, p. 55).

Fonseca et al. (2008) explica que a expressão Comunidade Virtual foi criada por Rheingold, em 1993, para definir grupos social em que ocorrem discussões públicas (com certa duração), com sentimentos humanos suficientes para formar teias de relacionamentos pessoais no cyber-espaço. Nesse viés, é importante enfatizar que a sobrevivência e a manutenção de uma Comunidade de Prática Virtual também estão enraizadas no vínculo formado entre os participantes. A criação de redes e o compartilhamento de informações pressupõem confiança no grupo, sentimento de pertencimento e motivação para se atingir os objetivos preestabelecidos que vão sendo construídos no ambiente virtual. Tais grupos possuem características peculiares devido ao auxílio de ferramentas tecnológicas, diferenciando-se do contato que teriam no encontro presencial da comunicação *face-to-face* (WALTHER, 1996; PREECE, 2004).

O desafio de gerar novos conhecimentos em VCoPs requer que a colaboração entre os membros realmente aconteça. A interação *online*, de acordo com Hughes (apud DUARTE, 2005), só será produtiva se os participantes:

- compreenderem o retorno do esforço exigido;
- sentirem-se bem com a mídia e terem segurança nela;
- sentirem confiança no instrutor e nos demais membros;
- sentirem-se inseridos numa experiência que lhes proporcionará recompensa social.

A literatura que separa Comunidade de Prática Virtual da presencial é escassa e a maioria das pesquisas existentes sobre comunidades virtuais encontra-se na área de sistemas de informação (LEE; VOGEL; MOEZ, 2003), sendo pouco pesquisada a diferença entre o perfil (personalidade) de usuários mais participativos nas VCoP, mesmo que recentemente o assunto também tenha despertado o interesse de áreas como Administração, Marketing, Antropologia e Psicologia (DUBÉ; BOURHIS; JACOB, 2006).

Atualmente há um processo evolucionário nas mudanças tecnológicas. Passou-se primeiro pela sociedade industrial, baseada no capital, em que a prioridade era a produção em massa; aproximadamente 200 anos depois veio a era da informação com o desenvolvimento dos computadores; hoje, com a internet e a globalização, a sociedade tem maior conexão, maior acesso a informação e busca constante por novos conhecimentos e melhores práticas nas empresas (SANTOS, 2013<sup>16</sup>).

Essa nova configuração da sociedade, com pessoas mais informadas e exigentes, inverte, de certa forma, a lógica anterior de produção em massa. A rapidez dos avanços tecnológicos trouxe a necessidade de personalizar e automatizar os produtos/serviços ao mesmo tempo, e para isso é preciso um olhar mais atento ao ser humano, suas vontades, seus desejos, seus princípios para atingir o que há de mais subjetivo na revolução atual: a satisfação do cliente, a entrega de um produto ou serviço que contemple ou surpreenda as expectativas do público-alvo. As trocas de informações em ambientes virtuais ficam armazenadas e disponíveis para diferentes pessoas que vão construindo novos conhecimentos, pois estes se tornaram a peça fundamental que impulsiona os investimentos que vêm sendo realizados em VCoPs organizacionais. Portanto, é crucial para as empresas entenderem como funcionam as VCoPs e obterem *insights* sobre a natureza do conhecimento que elas podem fornecer para o processo de inovação (MAHR; LIEVENS, 2012).

A fim de verificar as características diferentes entre as VCoPs e as CoPs e a possível seleção natural no perfil de usuários que aquelas atraem, fez-se uma busca na base de dados Scopus mesclando os termos “*user profile*”, “*archetype*” e “*personality*” com “*virtual communit\* of practice*”. A maioria dos artigos que retornaram trata especialmente das diferenças de interação em virtude dos diferentes ambientes; de estudos empíricos e teóricos sobre como ocorre a criação, o compartilhamento e

---

<sup>16</sup> Videoaula EGC, prof. Neri dos Santos.

a gestão de conhecimento; dos fatores de sucesso para uma VCoP e da importância da interação e participação dos seus membros (GRAY, 2004; TREMBLAY, 2004; KIMBLE; HILDRETH, 2005; STUCKEY; SMITH, 2004; BOURHIS; DUBÉ, 2010; VON WARTBURG et al., 2006, entre outros), dando pouca ou nenhuma ênfase sobre os diferentes perfis/personalidades que melhor se identificam com VCoPs.

O levantamento entre as diferentes características entre os usuários de uma VCoP e de uma CoP trouxe poucos resultados e relaciona-se com a capacidade de compartilhar conhecimentos e utilizar as tecnologias de forma eficiente na comunicação. Entre os artigos relevantes que foram selecionados para esta pesquisa destacam-se os de Preece (2004), Dubé, Bourhis e Jacob (2006) e Gannon-Leary e Fontainha (2007).

Preece (2004) traz o foco da discussão para as questões de sociabilidade em uma VCoP. A autora enfatiza a importância das pessoas envolvidas, suas personalidades e as interações sociais no ambiente *online*. Para ela, a maneira como ocorre a interação e a socialização altera a configuração da VCoP, pois a forma como a troca de conhecimento acontece depende das normas sociais de comportamento dos indivíduos. Confiança, empatia e reciprocidade são os blocos de construção para relações que unem os membros nas VCoPs capazes de proporcionar intercâmbio de conhecimento (tácito e explícito)<sup>17</sup> e aprendizado necessário para resolver os problemas e alcançar objetivos compartilhados.

No artigo, Preece (2004) explica seu ponto de vista por meio de estudos do capital social que, segundo ela, é a cola que mantém a comunidade unida. Os dados levantados sobre CoPs com um rico capital social corroboraram a sua teoria de que os membros se comunicam melhor, compartilham conhecimentos e habilidades e contribuem para um melhor resultado coletivo quanto a: prazo de entrega mais rápido, respostas melhores e mais rápidas aos clientes, maior reutilização do conhecimento existente e *software*, aumento da inovação e de uma melhor articulação e relações com os clientes, proporcionando também

---

<sup>17</sup> Neste trabalho vamos utilizar a definição de conhecimento tácito e explícito adotada por Preece (2004, p. 3) em que o “conhecimento explícito é composto de fatos e ações que podem ser expressas formalmente em gramáticas e bancos de dados. Conhecimento tácito é mais difícil de definir. O conhecimento tácito é composto de crenças, opiniões, sensibilidades, estilos de fazer as coisas, a maneira de contar histórias, anedotas, um olhar, um gesto, linguagem corporal ou algo que ficou por dizer.”

um avanço de aprendizado entre os seus membros, reduzindo o *gap* de conhecimento que os distanciavam.

Nas VCoPs, a autora alerta para a importância de se conhecer as personalidades dos participantes, como eles próprios e seus papéis são definidos dentro da comunidade. A personalidade dos membros modela o caráter da CoP e seus limites, permitindo interações mais bem-sucedidas. A interação *online*, sem o contato presencial e a linguagem corporal, necessita de vínculos de confiança, reciprocidade e autoconhecimento mais evidentes. Contudo, apesar de ressaltar a importância de conhecer o perfil e as personalidades dos membros, o estudo não se aprofunda nessa questão.

Dubé, Bourhis e Jacob (2006) identificam características específicas e estruturantes de uma VCoP. Assim como Preece (2004), para os autores, não é só a tecnologia que a diferencia das demais. Os membros das CoPs e VCoPs experimentam realidades diferentes devido a forma como interagem e se comunicam. Wenger et al. (2002) já tinham alertado que as CoPs pode assumir várias formas de acordo com as diferentes combinações das características e Dubé, Bourhis e Jacob (2006) aprofundaram-se no tema. Eles fizeram um levantamento das características de VCoPs encontradas na literatura e compararam os resultados com 18 VCoPs implementadas. Para os autores, a identificação das características que estruturam uma VCoP é fundamental para sua gestão de sucesso. Eles encontraram diferenças entre as VCoPs e características predominantes, observando que cada VCoP possui uma personalidade única de acordo com as escolhas que faz e a combinação delas. As características estruturantes encontradas foram organizadas em quatro grandes grupos e são apresentadas no Quadro 8, acompanhadas de uma breve explicação:

Quadro 8 – Características estruturantes de VCoP

(continua)

| Categorias        | Subcategoria                           | Explicação   |
|-------------------|--|--|
| <b>Demografia</b> | Orientação (operacional ↔ estratégica) | VCoP operacional concentra-se no cotidiano da organização, como dar respostas rápidas a problemas dos Clientes. VCoP estratégica apoia a missão global da organização, seja para mudança ambiental ou para |

|                                |   |   |
|--------------------------------|---|---|
|                                |   | definir novos produtos e serviços para o mercado.   |
|                                | Expectativa de vida (temporária permanente) ↔   | VCoP temporária visa a focar na resolução de um problema específico, em prazo bastante curto. VCoP permanente tem prazo indeterminado e podem ter bases temporárias com propósitos específicos, contudo é um constante mecanismo para compartilhamento de informações.  |
|                                | Idade (jovem ↔ antiga) e nível de maturidade (fase de transformação ↔ fase potencial) | São consideradas jovens as VCoPs com menos de um ano e velhas as com mais de 5 anos. A idade nem sempre influencia na maturidade <sup>18</sup> da VCoP, visto que umas evoluem mais rapidamente que outras e por isso é importante identificar o estágio da VCoP para orientá-la.   |
| <b>Contexto Organizacional</b> | Processo de criação (espontânea ↔ intencional/obrigatória)                            | CoP pode ser deliberadamente estabelecida pela gestão que irá definir a sua finalidade e selecionar os principais membros ( <i>top-down</i> abordagem) ou emergir espontaneamente e ser criada por um número de membros interessados (abordagem <i>bottom-up</i> ) (FONTAINE, 2001). Uma VCoP criada intencionalmente geralmente enfrenta mais barreiras que uma VCoP |

<sup>18</sup> Os estágios de maturidade apontados por Wenger et al. (2002, p. 69) são 5: **Potencial**: interesses comuns são identificados, selecionados e acordados. **Coalescente**: a CoP é lançada oficialmente e as atividades começam. O foco principal é sobre a criação de valor. **Amadurecendo**: a CoP desenvolve um forte senso de si mesma, desenvolve a confiança e compartilha conhecimento. **Administração**: visa a sustentar a interação e as trocas de conhecimento. **Transformação**: necessidade de grande mudança na CoP (na prática, novos membros, liderança etc). A CoP pode começar tudo de novo em uma nova base ou simplesmente desaparecer e morrer.

|   |  |
|---|--|
|   | espontânea.  |
| Travessia de fronteira (baixo ↔ alto)   | Transposição de fronteira pode ser considerando baixo se somente membros do grupo de trabalho semelhantes estão envolvidos, médio se diferentes grupos ou unidades da mesma organização fazem parte da comunidade e alta se membros de diferentes organizações são envolvida numa VCoP (WENGER et al., 2002). Um elevado nível de atravessamento de um limite pode torná-lo mais difícil desenvolver um nível adequado de confiança e para comprar a ideia de compartilhar conhecimento (WENGER et al., 2002). |
| Ambiente (facilidade ↔ obstrução)   | Ambiente inclui economia, cultura e subculturas, estilo de gestão e contexto político. A harmonia dessas características define um ambiente facilitador, neutro ou que dificulta a interação, obstrutivo. As VCoPs tendem a ser mais ativas em segmentos de alta tecnologia e indústrias em que mudanças rápidas são comuns.   |
| Negligência/folga organizacional (alta ↔ baixa)                                 | Para ser capaz de sustentar VCoPs com sucesso e para absorver os custos associados com fases não produtivas, a organizacional deve ter a disponibilidade de recursos variados.   |
| Grau de formalismo institucionalizado (não reconhecimento ↔ institucionalizada) | O grau de formalismo institucionalizado refere-se ao grau em que tem sido uma CoP integrada na estrutura formal de uma organização, que, segundo Wenger (2002, p. 28) pode ser:  |

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
|                                       |   | <p>invisível à organização, visível apenas para um grupo da organização, legitimada oficialmente, apoiada (receber recursos diretos) e institucionalizada (<i>status</i> e funções oficiais). A VCoP que não é reconhecida encontra dificuldades de agir e não tem recursos econômicos e o institucionalismo pode obter burocracias, mas oferece legitimidade e financiamento.</p> |
|                                       | <p>Liderança (claramente atribuída ↔ negociação contínua)</p> | <p>As funções de liderança podem ser definidas desde o início, com papéis claros, ou podem ser permanentemente negociadas. Quanto maior a VCoP, mais importante ter os papéis bem definidos.</p>   |
| <p><b>Características Sociais</b></p> | <p>Tamanho (pequeno ↔ grande)</p>                             | <p>O tamanho pode variar de pequeno (apenas algumas pessoas) para muito grande (mais de mil pessoas). Nas comunidades maiores, há membros com participação mais ativa e membros periféricos. Para maior participação dos membros, são recomendados subgrupos.</p>  |
|                                       | <p>Dispersão geográfica (baixa ↔ alta)</p>                    | <p>Quanto mais os membros estão distantes fisicamente, maior a dispersão geográfica. Um nível elevado de dispersão (países diferentes, por exemplo) traz desafios adicionais, visto que a distância física incentiva a distância psicológica, precisando, então, de uma liderança viva para manter a comunidade.</p>   |
|                                       | <p>Processo de seleção do usuário (fechado ↔ aberto)</p>      | <p>Uma VCoP com processo de seleção fechado escolhe os participantes. Uma VCoP aberta</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>permite a entrada dos interessados, como no caso de comunidades <i>online</i>. Assim, há sistema semiaberto quando, por exemplo, a VCoP está aberta para toda uma organização e a participação dos membros é voluntária.</p> |
| Inscrição dos membros (voluntária ↔ obrigatória)                  | <p>A inscrição pode ser voluntária ou obrigatória, quando um colaborador não se sente livre para recusar a participação. Geralmente, os potenciais candidatos são convidados e cabe a eles participar ou não.</p>               |
| Experiência dos membros em outras comunidades (extensa ↔ nenhuma) | <p>Experiência comunitária prévia pode variar de extensa (quando a comunidade se baseia em uma rede existente), a média (quando os membros da comunidade trabalharam em outros grupos), para baixo e nenhuma.</p>               |
| Estabilidade dos membros (estável ↔ fluida)                       | <p>A VCoP pode ter membros permanentes (estáveis) ou mudança dos membros (fluidos). A frequência da mudança dos membros vai determinar a estabilidade da CoP.</p>   |
| Alfabetização em TIC dos Membros (alta ↔ baixa)                   | <p>Os membros precisam se sentir confortáveis com o uso das TICs presentes no ambiente. Quanto maior o conhecimento, mais alta a usabilidade. Contudo, os membros não podem ter níveis muito diferentes em uma mesma VCoP.</p>  |

|                                    |  |   |
|------------------------------------|--|---|
|                                    | <p>A diversidade cultural (homogêneo ↔ heterogênea)</p>    | <p>Ao avaliar uma CoP três níveis de influência cultural devem ser considerados: nacional (variedade de culturas nacionais), organizacional (diferentes culturas organizacionais, coaprendizagens e processos de adaptação diferentes), e profissional (integração de diferentes profissões). (WENGER et al., 2002).<br/>É considerada uma VCoP homogênea quando os membros possuem culturas semelhantes. Quanto mais diferenças culturais, maior é a heterogeneidade da VCoP, que precisará de boa liderança para mediar as diferenças e transformá-las em energia criativa.</p> |
|                                    | <p>A relevância do tema para os membros (alta ↔ baixo)</p> | <p>Quanto mais perto do trabalho diário dos membros, maior a relevância. Se o tema for importante para organização, mas distanciado das preocupações diárias dos membros, menor será a relevância.</p>  |
| <p><b>Ambiente Tecnológico</b></p> | <p>Grau de dependência de TIC (baixo ↔ alto)</p>           | <p>Um VCoP pode usar as TIC de 98% do tempo e encontrar apenas uma vez por ano (alta dependência de TIC), enquanto outro VCoP podem utilizar as TIC extensivamente mas atender 3-6 vezes por ano (dependência médio em TIC), e ainda um outro pode encontrar cara a cara a cada mês (baixa dependência de TIC). É amplamente aceite que as TIC nunca serão um substituto perfeito para o face a face ou reuniões (Deloitte Research, 2001) e a maioria das VCoPs precisam de algum tempo face a face para</p>   |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | serem mais eficazes (Deloitte Research, 2001).  |
|  | Disponibilidade das TIC (alta variedade ↔ baixa variedade) | Quanto mais as TICs proporcionarem espaços virtuais de reuniões e interação (síncrona e assíncrona) mais alta será a variedade. O uso de um <i>softwares</i> simples sem muitas opções de interação são consideradas VCoPs com baixa variedade. |

Fonte: Adaptado de Dubé, Bourhis e Jacob (2006, p. 71-81).

Com o levantamento das características estruturantes, os autores selecionaram 3 VCoPs<sup>19</sup> que criam realidades diferentes de acordo com as combinações das características e constataram que cada comunidade enfrentou desafios únicos e responderam a essas dificuldades de maneiras personalizadas de acordo com pontos fortes e fracos que possuíam. Dubé, Bourhis e Jacob (2006) argumentam que embora muitos autores tenham tentado (e continuam tentando) identificar um conjunto de melhores práticas para gerenciar VCoPs, a experiência comparativa realizada corrobora a tese de que, a fim de garantir o sucesso, as decisões e ações de gestão têm que ser afinadas para as personalidades únicas de cada VCoP. Os autores acreditam que as características das VCoPs e as mudanças que ocorrem na realidade de cada comunidade são basilares para uma compreensão mais profunda desta nova forma de gestão do conhecimento. Ou seja, as variantes escolhidas na estrutura da VCoP afetam todo o contexto de interação e comunicação dos membros. Essa tipologia de VCoPs, segundo Dubé, Bourhis e Jacob (2006), visa a:

- permitir o conhecimento em vários tipos de VCoPs de acordo com o contexto organizacional;
- melhorar a tomada de senso de descobertas empíricas, considerando as características intrínsecas dos VCoPs em estudo;
- fornecer efetivamente um quadro descritivo dos profissionais mais adequados para compreender e gerir cada VCoPs.

---

<sup>19</sup>As características das VCoPs analisadas pelos autores e a tabela comparativa estão no Anexo A.

Diante do exposto, as VCoPs têm tipologias específicas e merecem uma atenção personalizada, sendo equivocada o uso de uma visão generalizada para caracterizá-las e apontar seus fatores de sucesso, visto que essa generalização pode ter grande probabilidade de não funcionar.

Já o trabalho de Gannon-Leary e Fontainha (2007) resulta de uma pesquisa empírica em VCoP aberta direcionada à educação e com membros de vários lugares do mundo, na qual eles identificam os benefícios, as barreiras e os fatores de sucesso<sup>20</sup> encontrados nesta VCoP específica. Entre os fatores de sucesso identificados, a importância, relatada pelos autores, no compartilhamento de recursos tangíveis e intangíveis (por exemplo, experiências, problemas e soluções, ferramentas e metodologias) como fonte de crescimento do conhecimento individual e da VCoP está intimamente ligada ao relacionamento dos membros e assim, a consequente fluência na comunicação, a confiança e a vontade de interação. Nesse estudo, os autores destacam a importância da personalidade dos indivíduos na VCoP que modificam o ambiente. Sobre esse assunto, ainda vale lembrar que no ambiente virtual, as identidades podem permanecer ocultas e os membros podem adotar diferentes *personas*, por isso também a importância de se conhecer a tipologia da personalidade dos membros, a fim de uma melhor harmonia no ambiente e criação de vínculos mais estreitos de confiança (TOMES, 2001).

As práticas socioculturais das VCoPs proporcionam o desenvolvimento de conhecimentos e competências<sup>21</sup>, que vão emergindo na aprendizagem situada<sup>22</sup>.

Assim como relatado pelos artigos selecionados nesta pesquisa, em especial Dubé, Bourhis e Jacob (2006), Preece (2004) e Gannon-Leary e Fontainha (2007), a evolução de uma VCoP depende de vários fatores, mas é critério fundamental de sua existência uma comunicação efetiva dos membros, que, por estarem em ambiente virtual, encontram mais dificuldades iniciais para interação em comparação a CoPs presenciais<sup>23</sup>. Em relação a este fato, em casos de VCoP com nível de

---

<sup>20</sup> O quadro comparativo está no Anexo B.

<sup>21</sup> O termo competência será estudado posteriormente.

<sup>22</sup> Brown e Duguid (2002, p. 138) sugerem que a aprendizagem situada é o "saber ser na prática", em vez do que "saber sobre a prática" que envolve um processo de desenvolvimento pela participação na prática da comunidade.

<sup>23</sup> Motivo pelo qual grande parte da literatura ainda recomenda e considera valioso para VCoPs em construção o contato presencial (CRAMTON, 2001;

dispersão geográfica alta em que os encontros presenciais não são possíveis, é preciso uma boa liderança (moderador, facilitador ou grupo) e os membros devem trabalhar assiduamente para manter a energia e um elevado grau de participação (STUCKEY; SMITH, 2004).

Partindo dessas premissas, os pontos mais relevantes para este trabalho sobre os estudos realizados por Gannon-Leary e Fontainha (2007) é que uma comunidade de prática só existe com comunicação, que é a base para o desenvolvimento da confiança. A confiança é construída através da interação contínua e do desenvolvimento de valores e entendimentos comuns (GIBSON; MANUEL, 2003; AMIN; ROBERTS, 2006; GANNON-LEARY; FONTAINHA, 2007). Nesse viés, os benefícios de identificar a personalidade dos membros do grupo, tendo conhecimento prévio de cada perfil, ajuda a consolidar a comunidade e a desenvolver a confiança, trazendo avanços consideráveis para a dinâmica de uma VCoP.

Nesse trajeto, encontrou-se outra tipologia de comunidade: as Comunidades de Prática voltadas para inovação, chamadas por alguns autores de CoI e por outros de CoInv, mas será adotado o uso de CoI para unificar a expressão neste trabalho. O estudo das CoIs fortalece a teoria de que a personalidade das pessoas envolvidas são os motores da comunidade.

### **3.3.2 Comunidade de Prática Virtual para Inovação (CoIs)**

As Comunidades de Inovação (CoIs)<sup>24</sup> são comunidades que começaram a ser criadas com o objetivo de fomentar a inovação nas organizações. CoInvs é um novo conceito formado a partir de Campeãs da Inovação e suas redes sociais, para proporcionar lugares seguros para a criação e apoio de ideias inovadoras (COAKES; SMITH, 2007). De acordo com Rogo et al. (2014), CoIs é o termo mais usado para se referir ao mesmo contexto, comunidades que visam a formas organizacionais capazes de liderar inovações, assim como despertar as relações informais e incentivar o livre fluxo horizontal do conhecimento sem as fronteiras da organização.

---

HILDRETH; KIMBLE; WRIGHT, 2000; PAN; LEIDNER, 2003; PREECE, 2004; HINDS; WESIBAND, 2003; GANNON-LEARY; FONTAINHA, 2007).

<sup>24</sup> West (2009) propõe CoIs e Coakes e Smith (2007) propõem CoInv para designar Comunidades Inovadoras. Adotaremos a abreviação CoIs, que segundo Rogo et al. (2014) é a mais aceita na literatura.

As grandes empresas com experiência em Comunidades de Práticas entenderam que a seleção dos participantes para a troca de ideias com um perfil proativo e grande conhecimento no tema de domínio poderia otimizar o processo de criação e geração de inovações. Nesse viés, Coakes e Smith (2007) enfatizam que se o sucesso de uma CoP para Inovação está na comunicação e na relação entre as pessoas para a partilha de conhecimento, a resposta para se obter uma comunidade mais dinâmica e que interaja mais pode estar no perfil de seus membros. Para eles, comunidades formadas com o objetivo de gerar inovação devem ser formadas por um grupo de “campeões da inovação”. Esses “campeões de inovação” são classificados por eles como pessoas especiais, com determinados tipos de personalidade e perfis psicológicos voltados para atividades de inovação nas quais se destacam as habilidades em atuar em redes de relações, a diversidade de interesses, o empreendedorismo, a liderança e a atuação colaborativa, facilitando, assim, a interação. Uma comunidade formada por campeões da inovação permitiria um caráter diferenciado do ambiente, mais propício à troca de ideias e com membros fortemente motivados na participação da CoP, eliminando a estrutura hierárquica e permitindo a participação em igualdade. A criatividade dos indivíduos dentro das comunidades pode ser melhorada quando eles identificam os seus próprios problemas para trabalhar (MUMFORD, 2003; COAKES; SMITH, 2007; GRIMALDI et al., 2012; WEST; HANNAFIN, 2011).

Entre as principais características apontadas por West (2009) que diferenciam as CoPs formadas por campeões da inovação e as CoPs tradicionais está o ritmo dinâmico com relação ao conhecimento, pois os membros se esforçam continuamente para superação de seus conhecimentos a fim de criar algo novo. Outro fator importante ressaltado por esse autor é que nas CoIs os membros devem ter *expertise* simétricas (nivelamento de conhecimento) com diferentes experiências<sup>25</sup> e nas CoPs tradicionais geralmente tem-se novatos e *experts* no mesmo ambiente. Apesar de ser reconhecida na literatura sobre CoP a importância de conhecimentos periféricos para “pensar diferente”, fugir da zona de conforto, Tomes (2001) afirma que a interação social entre especialistas e novatos diminui a curva de aprendizagem e as CoIs estão

---

<sup>25</sup> Esse pensamento converge para a mesma lógica de equipes criativas no processo de ideação do DT: profissionais com diferentes experiências e conhecimentos, mas com nivelamento simétrico sobre o tema do grupo em que irá se realizar o processo de geração de ideias, para que as pessoas possam contribuir com conhecimentos e experiências diferentes para uma nova área.

voltadas para resultados a curto prazos, e faz parte do seu cenário a emergência por resultados em inovação. Por essas características das CoIs, West (2009) sugere que comunidades voltadas para inovação sejam formadas por membros com níveis de conhecimento semelhantes. Corroborando essa simetria de perfis de pessoas em CoIs, Mostert (2007) acredita que o pensamento criativo é mais propício a desenvolver inovação do que pessoas diversas, contudo reconhece que a diversidade pode aumentar a criatividade (BASSETT-JONES, 2005 ).

Nesse contexto, Benner (2003) entende que uma forma para promover a diversificação entre iguais em CoPs é a formação de CoPs interorganizacionais, em que profissionais de mesmo campo de atuação interagem com colegas que atuam em contextos diferentes. West e Hannafin (2011) abordam a diferença na prática do compartilhamento. Segundo os autores, as CoIs compartilham inovações enquanto as CoPs tradicionais tendem a compartilhar práticas, apesar de uma ação não excluir a outra. Os autores levantam a importância de estudar áreas da psicologia sobre perfil de pessoas, criatividade em grupo e elementos de criatividade individual que podem ser explorados nas comunidades, assim como a natureza mutável dos grupos eficazes em inovação. A pesquisa sobre o perfil do indivíduo, suas reações em contexto de grupo e a identificação de características predominantes em comunidades já são estudada na literatura (BENTON; GIOVAGNOLI, 2006; SAWYER, 2008; PAULUS; NIJSTAD, 2003; HAKKARAINEN et al. 2004, ROGO et al. 2014). Stacey (2001) coloca a interação humana de auto-organização, com a sua capacidade para a criatividade emergente, no centro do processo de construção do conhecimento e sugere que o conhecimento organizacional depende das qualidades das relações entre as pessoas.

Entre os princípios mais comumente citados na CoIs estão: CoIs são frequentemente dinâmica (HAKKARAINEN et al., 2004); improvisadas (SAWYER; 2008), e de rápida mudança (mesmo quando auto-organizada) para a produção de inovação. Papéis interpessoais e mudanças da estrutura da comunidade vão acontecendo de forma natural com as experiências e as necessidades para resolução de problemas.

Outra característica levantada por Coakes e Smith (2007) como fundamental para o fluxo em uma CoI é a ética *hacker*<sup>26</sup>, que está intrinsecamente relacionada ao perfil do grupo com participantes

---

<sup>26</sup>A importância da ética e comprometimento também foi levantada na literatura sobre *Lead Users*. A expressão ética hacker está relacionada ao código de conduta e sigilo entre os *hackers*.

dispostos a explorar e que possuem excelência em lealdade (SAWYER, 2008) que podem se autoidentificar através de questionários - ferramenta que ajuda no autoconhecimento e na gestão da comunidade -, visto que a motivação intrínseca é um traço de caráter dos envolvidos, e consequentemente da comunidade, e as pessoas são mais criativas quando elas são motivadas pelo interesse, satisfação e desafio (COAKES; SMITH, 2007).

A maioria<sup>27</sup> das características dos campeões da inovação identificadas pelos autores citados (COAKES; SHIMITH, 2007; WEST, 2007; HAKKARAINEN et al., 2004; SAWYER; 2008) vai ao encontro das características de *lead user* levantadas no capítulo anterior, sendo este um reconhecido campeão de inovação pela literatura.

### 3.3.3 Comunidades Virtuais de Inovação formadas por *lead users*

Dando sequência às diferentes tipologias de VCoPs e reconhecendo os *lead users* como campeões da inovação, grandes empresas (3M, IBM, BMW, Microsoft, Nokia) já implementam comunidades formadas por *lead users* para acelerar e ter sucesso no processo de inovação. Os *lead users*, como estudado anteriormente na seção 3.2, são usuários à frente das tendências de mercado que sentem a necessidade de inovar para saciar suas próprias necessidades, dessa forma já possuem uma motivação intrínseca extra, e além de grande conhecimento de uso, eles exibem traços de personalidade com alto lócus de controle e forte capacidade de inovação (VON HIPPEL, 2005; OZER, 2009; MAHR; LIEVENS, 2012).

Nessa linha de pesquisa, encontramos nas buscas realizadas o artigo de Mahr e Lievens (2012), que apresentam uma nova tipologia de VCoP voltada para inovação e formada apenas por *lead users*. O artigo chamou a atenção por apresentar características diferentes das CoIs. Comunidade de Prática Virtual de inovação formada por *lead users* (VLUC) é definida pelos autores:

[...] como uma comunidade virtual hospedada em empresa em que membros com as características de *lead users* interagem para criar conhecimento sobre novos produtos e serviços. A empresa

---

<sup>27</sup>Utilizamos o termo “maioria” e não todas, porque algumas características levantadas em CoIs, como extensas redes sociais, não são necessárias para definir o *Lead User*, mas também não o exclui.

inovadora e os membros da comunidade se comunicam em ciclos de interação curtos e aumentam o conhecimento coletivo sobre as necessidades e potencialidades dos usuários para soluções. Uma cultura aberta e orientada para o futuro e um sistema de incentivo ajudam a reforçar o desenvolvimento de soluções para inovações específicas. (MAHR; LIEVENS, 2012, p. 170).

Apesar de se tratar de uma comunidade de inovação, as VLUCs possuem algumas características que as configuram como uma nova tipologia específica. Entre as principais características, Mahr e Lievens (2012) apontam o código aberto; o apoio a outras CoPs e usuários que buscam inovação; a cultura de tolerância de erros e de diversidade, compartilhando ideias originais, incentivando a orientação para o futuro. Ao contrário do que ocorre na 3M, por exemplo, em que os LU são selecionados por um longo processo de triagem (VON HIPPEL, 1986), a proposta das VLUCs seria uma grande VCoP com acesso condicionado à regra básica para a participação que é a cultura de inovação. Essa cultura de inovação presente no indivíduo deve ser comprovada<sup>28</sup>, garantindo a participação de pessoas de pensamento similar.

As VLUCs contribuem para levar motivações intrínsecas e extrínsecas aos usuários e a outras comunidades, resolvendo problemas mais urgentes para a continuidade de outros projetos de inovação. Um diferencial desse tipo de comunidade, se comparada com as outras estudadas até aqui, é que nelas os LU desenvolvem reputações e identidades dentro da CoP mas, geralmente, fornecem um apelido e revelam dados pessoais limitados justamente para evitarem ser reconhecidos, acreditando-se que dessa forma os usuários sejam mais arriscados e criativos.

Os autores realizaram estudos empíricos em VLUCs e descobriram que as maiores contribuições para novos produtos e serviços decorreram da capacidade dos LU de sugerirem soluções em vez de simplesmente descreverem problemas ou informarem as necessidades do cliente. A *expertise* técnica de LU também o torna particularmente adequado para desenvolver novas funcionalidades,

---

<sup>28</sup> É importante observar que não possuem um método estabelecido e que comprove ser eficiente na seleção desses LU. O critério que adotam é o histórico em experiências com inovação.

contudo não apresenta muitos resultados quanto à melhoria do design e usabilidade. Outra observação importante é que os *lead users* tendem a ter mais contribuições proativas (ideias novas) que reativas (ficar apenas respondendo perguntas de membros em comunidades). As descobertas devem ajudar os gestores a estimular, identificar e melhorar a entrada de LU em comunidades virtuais de usuários (MAHR; LIEVENS, 2010).

De acordo com Wilbert (2015), as CoIs são mais apropriadas para apoiar os processo do *front end* da inovação, ao passo que as CoPs são adequadas para os processos subsequentes. Já as VLUCs são comunidades específicas formadas por *lead users* para dar apoio a outras comunidades e desenvolverem em paralelo soluções para os problemas delas. Alguns autores (WEST, 2009; JUSTESEN, 2004; WEST; HANNAFIN, 2011) destacam a característica de que para uma CoP ser inovadora ela precisa de uma diversidade de conhecimentos combinada de diferentes formas, gerando novos conceitos. A esta característica proveniente da inovação + diversidade, tem-se chamado de **inoversidade**.

Os estudos realizados focados em VCoPs voltadas para inovação e diferentes tipologias de comunidades corroboraram a pergunta que motivou esta pesquisa: quais características são necessárias identificar nos profissionais para que eles sejam considerados *lead users* de determinado projeto e/ou campo de conhecimento no contexto de VCoPs?

Nosso objetivo é propor recomendações que possibilitem identificar *lead users* externos à VCoP, por meio de filtros, para que possam ser buscados na própria *web*, e convidá-los a participar de projetos de inovação específicos e, assim, conseqüentemente, cada projeto necessita de pessoas com conhecimentos ímpares e direcionados.

Estudos do grupo de pesquisa IGTI correlacionando as competências individuais para inovação, direcionadores desta dissertação, juntamente com intenção de otimizar a identificação de *lead users* para CoIs e as críticas realizadas ao método de von Hippel (POTTHOFF; RUHSE, 2004; POETS; RÜTGEN, 2008; HE; CHE, 2007) indicam que a seleção por competências é o melhor e mais abrangente caminho para se chegar aos *lead users*.

### 3.4 COMPETÊNCIA

Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade. (Walt Disney)

O uso do termo competência aparece em muitos artigos utilizados neste trabalho (tanto em pesquisas sobre *lead users* quanto sobre CoPs) e outros trabalhos realizados pelo nosso grupo de pesquisa sem um entendimento comum entre os autores. A falta de consenso na utilização e definição do termo competência tem gerado inúmeros trabalhos que preconizam a conceituação como primordial para qualquer área de recrutamento e seleção de pessoas. Nesse viés, Tartari et al. (2014b) fazem uma revisão na literatura sobre o termo "competência" para elucidar as divergências teóricas. Apesar das diferenças conceituais adotadas pelos autores de vários países, eles concordam que o conceito de "competência" é multifacetado (AMARAL et al., 2008; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007; DU CHATENIER et al., 2010; FLEURY; FLEURY, 2001), pois pode ser entendido enquanto requisito para assegurar a capacidade de resolver determinados problemas (*competency*), bem como um resultado de qualidade, que atende a um determinado padrão estabelecido (*competence*). (MULDER, 2007).

Entre as teorias levantadas, a mais aceita na literatura referente à competência do indivíduo na realização de determinada tarefa é a teoria conhecida como CHA, na qual competência é formada por: Conhecimento – o saber –, Habilidade – o saber fazer – e a Atitude individual e em grupo – o saber ser. (AMARAL et al., 2008; DU CHATENIER et al., 2010; MERL et al., 2000). Para melhor entendimento, são considerados conhecimentos as informações interpretadas pelos indivíduos. As habilidades estão relacionadas à capacidade do indivíduo em transformar o conhecimento adquirido em algo produtivo e que envolve técnica e aptidão e as atitudes são as influências do comportamento (URIARTE, 2008; GUIMARÃES, 2000; AMARAL et al., 2008). Em seus estudos, Tartari et al. (2014b) observaram que muitos autores usam a palavra competência como sinônimo de habilidades ou conhecimentos, a maioria sem mencionar a atitude, parte subjetiva e a maior responsável para definir o termo competência, segundo Spencer e Spencer (1993). Para estes autores, as dimensões conhecimento e habilidades são perceptíveis e de fácil mensuração, já as atitudes são características submersas, inerentes a cada indivíduo e constituídas por autoconhecimento, valores, motivos e traços da pessoa, conforme demonstra a Figura 9.

Figura 9 – O Modelo Iceberg de Competências



Fonte: Adaptado de Spencer e Spencer (1993).

Cerinšek e Dolinšek (2009), ao estudar o Modelo Iceberg de Competências de Spencer e Spencer, enfatizam que competência individual não pode ser analisada apenas com base nas características perceptíveis (habilidades e conhecimentos), mas por meio da observação de desempenho (comportamentos necessários e atividade), em circunstâncias específicas. Para os autores, a parte submersa é responsável pelos principais atributos para a competência para a inovação como:

- a) criatividade;
- b) curiosidade;
- c) habilidade em observar;
- d) flexibilidade;
- e) autonomia;
- f) motivação;
- g) ambição;
- h) empreendedorismo;
- i) autoconfiança.

Corroborando a questão da atitude relacionada ao contexto, a Comissão Europeia (2005) acrescenta também a dimensão **ética** como fundamental para a seleção de pessoas na execução de determinadas funções visto a importância reconhecida na literatura atual para se avaliar valores subjetivos (atitudinais/psicológicos) no desempenho de

atividades pessoais e profissionais. Esta dimensão adicional vai ao encontro da característica “ética hacker” mencionada anteriormente como requerida para um campeão da inovação (COAKES; SMITH, 2007) e, por isso, neste trabalho, não será ignorada.

Competência pode, então, ser considerada um conjunto de características (perceptíveis ou não) que estruturam o conhecimento, as habilidades e as atitudes que se utilizam para estabelecer relações em contextos específicos. Muitas dessas características podem ser desenvolvidas pelo processo de aprendizado contínuo (FLEURY; FLEURY, 2001), outras são consideradas inatas à personalidade do indivíduo. Esse caráter subjetivo da competência, as atitudes, será explorado para se propor recomendações consistentes que levem em consideração não apenas a parte perceptível do *iceberg*.

### 3.4.1 Atitudes

Quem olha pra fora, sonha; quem olha pra dentro,  
acorda. (Jung)

As diferenças individuais, as diferentes atitudes assumidas diante das mais variadas situações podem ser tratadas e analisadas de diversas formas. No presente trabalho, optou-se por abordar uma classificação tipológica intimamente relacionada à formação da personalidade<sup>29</sup> (de acordo com as atitudes), por acreditar, com base em estudos contemporâneos da Psicologia, que esse enfoque auxilia a reconhecer e a entender melhor o comportamento das pessoas e, sobretudo, pode nos guiar com ferramentas para selecionar o perfil com atitudes mais adequadas para determinada função (no caso deste trabalho, a de *Lead User*), visto que “mediante o conhecimento das preferências individuais, os indivíduos podem ser agrupados de acordo com certos modelos, ou seja, os tipos psicológicos ou tipos de personalidade”. (KURI, 2004, p. 10).

As características de difícil percepção e projeção no indivíduo estão relacionadas à formação de sua personalidade, o que desperta o interesse de filósofos, sociólogos, psicólogos, psicanalistas e os demais estudiosos da natureza humana há milênios. Kuri (2004) faz uma retrospectiva histórica dos avanços nas teorias de personalidade até o

---

<sup>29</sup> O estudo sobre personalidade que compreende a psique humana é muito extenso e complexo. Ao usarmos o termo personalidade aqui estamos nos referindo a conceitos básicos da personalidade que são expressos pelas classificações tipológicas atitudinais.

século XXI e aponta registros desde a época de Platão até os dias atuais sobre a complexidade do sistema de inteligência humana e, conseqüentemente, dos tipos psicológicos de personalidade e suas manifestações (atitudes) de acordo com os contextos em que são inseridos, sendo considerada ainda hoje uma questão aberta.

A ideia de que os indivíduos já nascem com uma predisposição a assumir determinados comportamentos (tipologias) é milenar. Deuses da mitologia greco-romana já representavam diferentes temperamentos e/ou personalidades e muitos estudos utilizaram a imagem arquetípica deles para representação tipológica, como Handy (1991), que usou Zeus (agregador, poder patriarcal), Apolo (guerreiro, protetor), Atena (rede, valoriza conexões) e Dionísio (fartura, prazer). Platão (427-347 a.C.) buscou uma representação através de 4 tipos para agrupar melhor as pessoas com características (morais e braçais) para os diferentes tipos de trabalho: artesão, guardião, idealista e racional.

Galeano, médico e filósofo grego (séc. II d. C.), agrupou as diferenças de comportamento em quatro tipos básicos de fluídos corporais de acordo com a maior predominância de um tipo específico no organismo: sanguíneo (otimista), fleumático (calmo), colérico (apaixonado) e melancólico (triste). (JUNG, 1991; KEIRSEY, 1998, KURI, 2004). Assim, é possível verificar que a necessidade de entender o ser humano e agrupá-los para uma melhor organização da sociedade já tem um longo caminho percorrido.

De lá pra cá, Freud (1856 – 1939) e Jung (1875 – 1961) foram os grandes nomes do século XX que trouxeram avanços significativos para o estudo da psique (ou personalidade) humana e possuem inúmeros seguidores e continuadores de suas teorias até hoje. Ambos, respeitando as diferenças de nomenclatura e abordagens, conceberam a personalidade como um sistema de energias. Desse modo, para eles, a personalidade é constituída por várias fontes de energia: uma fonte de energia interna, inata a todo ser humano e multifacetada (formada, entre outros, pelo consciente e o inconsciente), influenciada por fontes de energia externas (o contexto, as experiências, a vida em sociedade).

Sobre o inconsciente é importante ressaltar que Jung o divide em duas partes: inconsciente coletivo (que registra o progresso da humanidade e valores intelectuais e morais que vieram sendo construídos ao longo de nossa existência) e o inconsciente individual (registros que por motivos de sobrevivência, ou defesa, a nossa mente oculta). A formação do inconsciente, segundo Jung, traz um caráter progressista à personalidade, que está sempre em busca de evolução, e que estará completa com a realização do *self* (si mesmo), momento em

que encontrará a harmonia de todos os aspectos e terá sua personalidade plenamente desenvolvida (KURI, 2004, p. 23). A maneira como nossa parte consciente da energia interna reage à influência da energia externa é a maior responsável pela manifestação do nosso ego, a imagem que cada um cria de si.

O sistema de energias que constitui a nossa personalidade está em constante troca de fluxo com o nosso mundo interno e o externo e, por esta razão, muitas vezes tem-se atitudes diferentes das que são costumeiras, constituindo a dinâmica da personalidade. Contudo, a energia interna inata do ser é a responsável pela manifestação do traço predominante na nossa personalidade. Nesse viés, estudos recentes da Psicologia e Psicanálise acreditam que 60% da personalidade estão relacionados à carga genética do indivíduo, sendo os outros 40% moldados ao longo das experiências/contextos e da vontade de transformação (O'DONOVAN, 2013; SCHULTZ, 2015)

As diferentes teorias sobre personalidade, sua origem e sua tipologia buscam na sabedoria da inteligência inata a todo ser humano uma organização lógica de combinação das várias características subjetivas do indivíduo e de como ele em diferentes contextos sociais. Diversos autores dedicaram-se à pesquisa da personalidade e de uma tipologia comportamental (JUNG, 1991; MYERS; BRIGGS, 1997; KEIRSEY; BATES, 1984; KEIRSEY, 1998; HANDY, 1991; MARK; PEARSON, 2012), alguns com ênfases teóricas e metodológicas diferentes, o que os levou a resultados distintos (por vezes complementares), mas com a certeza de que as tipologias são de grande utilidade para o conhecimento da psique humana.

Ao encontro dessa abordagem de autoconhecimento para progressão contínua do ser em busca de melhorar suas características potenciais, algumas ainda latentes, e minimizar os desconfortos quando determinados tipos de personalidade executam atividades que não lhes são harmônicas, a Psicologia contemporânea traz à tona, nos últimos 50 anos com mais ênfase, uma ferramenta antiga que tenta entender o comportamento humano e que vem sendo lapidada por teóricos de diferentes crenças, culturas e conhecimentos: o Eneagrama.

### **3.4.2 Eneagrama**

O universo [...] não pode ser compreendido a menos que primeiro aprendamos a linguagem na qual ele está escrito. Ele está escrito na linguagem matemática e os seus caracteres são o triângulo, o

círculo e outras figuras geométricas, sem as quais é impossível compreender uma palavra que seja dele: sem estes, ficamos às escuras, num labirinto escuro. (Galileu)

O Eneagrama (do grego *ennea* = nove, *grammos* = figura) é um mapa de análise de comportamento que nos leva a uma profunda percepção sobre o ser humano, permitindo a identificação de 9 padrões psicológicos de comportamento e conseqüente autoconhecimento, que por sua vez auxilia na consciência sobre si e de como se relacionar melhor com os outros. A escolha dessa ferramenta ocorreu por ela ir além da classificação tipológica, apresentando caminhos para o desenvolvimento individual, ou seja, permite “promover o descondicionamento dos padrões rígidos e neuróticos da personalidade que impedem a realização e expressão de nossas inúmeras potencialidades, resgatando a espontaneidade e a verdadeira natureza do indivíduo.” (CALDAS, 2015). Por padrões rígidos e neuróticos entende-se o excesso de conexões neurais que se estabelece desde nossa infância com determinada forma de agir, criando fixação e vícios emocionais. Em outras palavras, o Eneagrama difere de outras tipologias porque

[...] sua principal preocupação é propiciar desenvolvimento às pessoas de forma eficaz e profunda, indo muito além da mera categorização em diferentes Tipos de personalidade. Outra característica singular é que ele alia a evolução psicológica à evolução espiritual, pois funciona como um mapa para as pessoas atingirem estados elevados de consciência. (PAES, 2012).<sup>30</sup>

O Eneagrama atual é resultante da evolução da psicologia moderna, que tem suas raízes na sabedoria espiritual de diversas tradições antigas, como as tradições cristãs, budistas, mulçumanas (especialmente as sufistas) e judaicas (RISO; HUDSON, 2013, p. 19). Ele apresenta 9 tipos de personalidades distintos, cada qual com uma visão de mundo e hábito de atenção (HORSLEY, 2006; NARANJO, 1997).

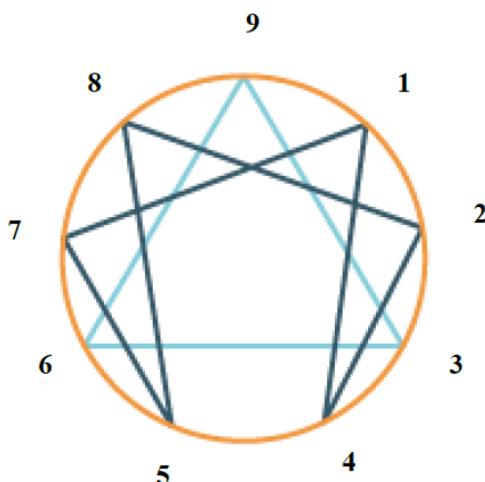
Seu símbolo (Figura 10) é uma figura geométrica de nove pontas que representa graficamente nove tipos essenciais de personalidade presentes na natureza humana e suas complexas inter-relações. Todos os

---

<sup>30</sup> As citações diretas neste trabalho que estão sem as páginas são *online*.

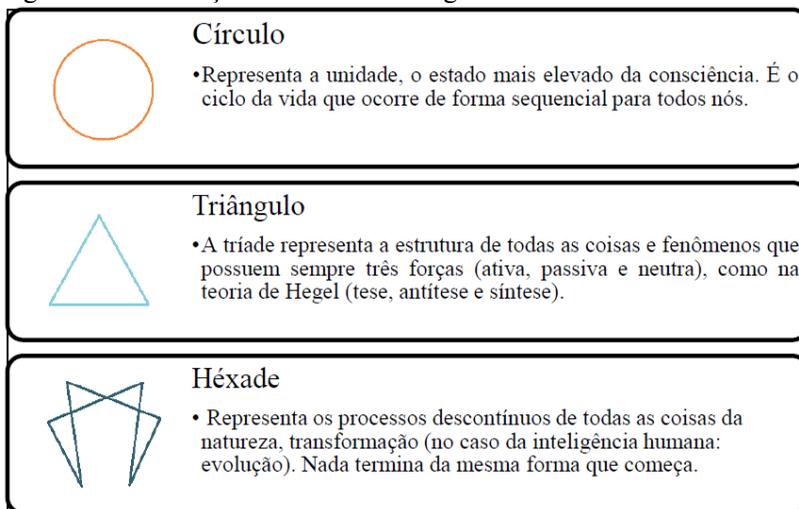
seres humanos, independente de cultura, crença e religião, conforme comprovado (BIGOTO; MONTANDON, 2014), têm um determinado tipo representado no Eneagrama que é predominante e pode ser melhor identificado em situações cotidianas, nos ambientes em que a pessoa se sente mais à vontade e natural ou então quando, em desequilíbrio emocional, não consegue controlar suas reações. Contudo, vale lembrar que nosso sistema de energia é dinâmico e pode apresentar características de um ou outro tipo de acordo com o contexto em que se está inserido.

Figura 10 – Símbolo Eneagrama



Sua origem é incerta, datada ainda antes de Cristo, estimando-se até 3.500 anos de existência. Contudo, foi no início do século XX que a ferramenta foi introduzida no Ocidente na obra do filósofo George Ivanovitch Gurdjieff, que usava o símbolo como modelo matemático para compreender e interpretar o funcionamento do universo e as leis da humanidade (Figura 11).

Figura 11 – Formação do símbolo Eneagrama



Fonte: Adaptado de Paes (2012).

Desde então, a ferramenta vem sendo investigada com mais afinco e começou a ganhar visibilidade na década de 1970 quando o boliviano Oscar Ichazo começou a estudá-la e trabalhar com ela com um pequeno grupo de estudantes em Arica, Chile. Um de seus alunos, o psiquiatra chileno Cláudio Naranjo, estabeleceu conexões entre a lógica da ferramenta e as abordagens modernas da Psicologia, agregando ao Eneagrama conhecimentos que ele adquiriu na prática clínica e no trabalho com a terapia Gestalt, de Fritz Perls e a psicologia do EU de Karen Horney. O Eneagrama contemporâneo, proveniente desses ensinamentos, diz respeito à vida interior humana, e, assim como Freud e Jung, utiliza os sistemas de energias, dividindo-se em duas categorias: a primeira está ligada à vida egoica, a vida da personalidade que é formada juntamente com o condicionamento social de cada pessoa; a segunda diz respeito à vida essencial, a sabedoria profunda inata a todo ser (MAITRI, 2000).

Sobre a personalidade (o todo, energia interna e energia externa) que é moldada ao longo da vida de acordo com as vivências e maneira como se enxerga o mundo, Riso e Hudson (2013, p. 38), explicam:

Nossa personalidade se vale da nossa capacidade inata de erguer defesas e compensações para o que nos magoou na infância. A fim de sobreviver às

dificuldades que encontramos nesta época, inconscientemente adotamos um repertório finito de estratégias, autoimagens, e comportamentos que nos permitiram resistir e sobreviver aos primeiros desafios do nosso meio ambiente. Portanto, cada um se torna “perito” numa determinada forma de comportamento.

Pode-se dizer que a energia egoica está ligada à influência da energia externa sobre a interna, e, por isso, ninguém é um tipo puro e age de uma única maneira o tempo todo. Uma parte da personalidade é dinâmica e se altera diante de diferentes contextos.

A segunda categoria de energia citada refere-se à essência de cada um, permitindo constatar não apenas o Eneatipo predominante do indivíduo, como suas potencialidades e carências. Essa análise sobre as potencialidades que um tipo pode alcançar e a identificação de atitudes que ocorrem em momentos de tensão é possível através de um dos movimentos triádicos e dinâmicos que rege a ferramenta quando se estuda o desenvolvimento de cada um.

O Eneagrama é uma ferramenta validada cientificamente que vem sendo aplicada em vários países. Destaca-se cada vez mais na área de gestão de pessoas por ter uma aplicação prática e eficiente.

### 3.4.2.1 Eneagrama nas Organizações

A partir da divulgação das pesquisas de Ichazo e Naranjo, o Eneagrama passou a ser estudado por diversos autores que ajudaram a tornar a ferramenta mais acessível. Trabalhos como o de Helen Palmer, David Daniels e Don Riso destacam-se na comunidade internacional do Eneagrama acompanhados de Lapid-Bogda, Paterban e Schultz, que direcionaram a sabedoria do Eneagrama para o ambiente organizacional.

Por trazer bons resultados ao mundo dos negócios, o Eneagrama passou a ser utilizado por inúmeras empresas como, por exemplo, 3M, IBM, Sony, Boeing, Disney, Du Pont, Procter & Gamble, Federal Reserve Bank Motorola, Serviços Postais, entre outros. A ferramenta é também aceita no meio acadêmico, principalmente nos EUA, com disciplinas ministradas sobre o assunto em Universidades como Stanford, Columbia, Loyola e Harvard. Ela está presente em Manchester, na Inglaterra; e Universidade de Sydney, na Austrália; e ganha destaque na Universidade de Chicago que, além de disciplina, oferece cursos sobre a ferramenta para a formação dos professores. No

Brasil, o Eneagrama é disciplina em MBA da FGV e da USP, cursos extracurriculares e de pós-graduação (ainda pouco incorporada na grade curricular das Universidades). Organizações como Banco Nossa Caixa, VISA, Amil e Johnson & Johnson, Unibanco, Yahoo! já adotaram o uso da ferramenta para a gestão de pessoas (PAES, 2012). Observe o quadro a seguir com as principais organizações que aplicam o Eneagrama.

#### Quadro 9 – Organizações que utilizam o Eneagrama

##### **Empresas Privadas**

- Amil Assistência Médica (Brasil)
- Apple Computer (USA)
- Ariat (USA)
- Axismed – Gestão de Saúde (Brasil)
- Boeing (USA)
- Cara Operations (Canada)
- Cisco Systems (USA)
- Deutsche Bank (Aus)
- Disney (USA)
- Emerson Network Power (Brasil)
- General Motors (USA)
- Hewlett Packard (USA)
- Hospital São Rafael (Brasil)
- Hyatt (USA)
- Integration School Educacao Infantil (Brasil)
- Kaiser Permanente Research Center (USA)
- Kimpton Hotel Chain (USA)
- Kip McGrath Coaching (Austrália)
- KLM (USA)
- Kodak (USA)
- Lucent Technologies (USA)
- Mark Lynch Pty (Austrália)
- Marriott (USA)
- Motorola (USA)
- Fundação Getulio Vargas – FGV Management Specific MBA Programs (Brasil)
- John F Kennedy University (Enneagram classes for more than 20 years) (USA)
- Loyola University Chicago (Ninetrak Enneagram classes for the past 15 years) (USA)
- Manchester Business School (UK)
- Palo Alto Institute of Transpersonal Psychology (USA)
- Queensland University of Technology (Austrália)
- QUT School of Management – Dept of state Development – Trade Division (Austrália)
- Stanford University Business School (Classes on Leadership Development) (USA)
- The Young Presidents Organization (USA)
- Universidade de São Paulo (USP) – MBA de Varejo (Brasil)
- University of California – Individual Classes on the Enneagram (USA)
- University of Sydney (Austrália)

##### **Organizações Governamentais**

- Omint Assistencial (Brasil)
  - People Soft (USA)
  - Philips Electronics (USA)
  - Pola (USA)
  - Price water house Coopers (Austrália)
- Universidades**
- American University: Faculty of the Professional School of Psychology and Executive Coaching (USA)
  - Columbia Business School (Central America) (USA)
  - Cooloola Sunshine Institute of TAFE (Austrália)
  - Australian Red Cross Blood Service (Austrália)
  - Banco Nossa Caixa (Brasil)
  - Brisbane City Council (Austrália)
  - Central Intelligence Agency – CIA
  - Cincinnati Reds (USA)
  - Crèche and Kindergarten Association
  - Department of Primary Industries (Austrália)
  - The Federal Reserve Bank (USA)
  - Forrest Products Commission (Australia)
  - Great Barrier Reef Marine Park Auth (Austrália)
  - Mandura City Council (Austrália)
  - Peel Development Commission (Austrália)
  - Queensland Chamber of Commerce (Austrália)
  - UNICEF (USA)
  - US Postal Service (USA)

Fonte: Lemos (2013).

Segundo o Instituto Eneagrama<sup>31</sup>, a ferramenta constitui um valioso instrumento para as empresas melhorarem seu clima organizacional, relacionamento com os clientes e formar e gerir equipes mais eficientes, potencializando as qualidades de cada profissional. O sucesso das empresas está relacionado ao êxito dos seus relacionamentos internos e externos. Dentro de uma única organização convivem muitas pessoas, cada uma com características próprias e com uma personalidade. Essas pessoas relacionam-se entre si e também com outras organizações. Compreender as diversas personalidades existentes proporciona um melhor convívio e a percepção daquilo que motiva e

---

<sup>31</sup> <[www.ieneagrama.com.br](http://www.ieneagrama.com.br)>

desmotiva cada tipo. Na próxima seção será possível verificar como funciona a ferramenta.

### 3.4.2.2 Funcionamento do Eneagrama

Os nove tipos do Eneagrama não são categorias isoladas, eles representam nove formas essenciais de ver a vida. Os tipos se relacionam e recebem influência do contexto social, da camada de formação do ego presente na formação da personalidade e de seu traço predominante, chamado por Naranjo de Eneatipo. A maioria dos estudiosos do Eneagrama enfatiza a importância de analisar as tríades energéticas que regem seu funcionamento para o desenvolvimento do indivíduo.

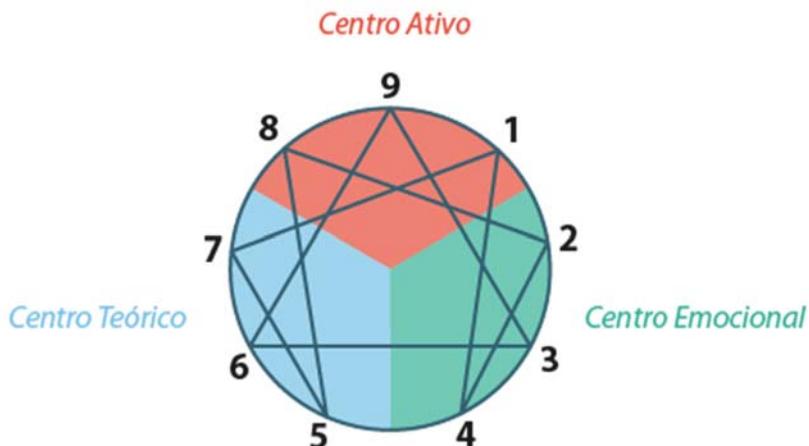
As tríades são importantes para o trabalho de transformação porque indicam onde está nosso principal desequilíbrio. Elas representam os três maiores grupos de problemas e defesas do ego e revelam os principais meios pelos quais reduzimos a percepção e nos limitamos. (RISO; HUDSON, 2013, p. 59).

A ferramenta, em uma análise profunda, permite o estudo de várias tríades que a sustentam. As tríades e suas dinâmicas aparecem em inúmeras análises do Eneagrama, sobre diferentes aspectos da ferramenta<sup>32</sup>; como exemplo, pode-se observar o próprio símbolo formado por três figuras geométricas diferentes, tendo um triângulo central que representa o equilíbrio das energias. Neste trabalho, buscando a objetividade do tema, será apresentada a tríade que divide o Eneagrama em três componentes básicos da psique humana (Figura 12): instinto (centro ativo impulsionado pela ação), sentimento (centro emocional impulsionado pelo *feeling*) e raciocínio (centro teórico impulsionado pela razão). Riso e Hudson (2013) lembram que, não por acaso, a medicina também dividiu, recentemente, o cérebro em três partes principais: o bulbo cerebral – a parte do cérebro que rege os instintos; o sistema límbico – a parte responsável pelas emoções; e o córtex – a parte do conhecimento teórico, da razão.

---

<sup>32</sup> Para saber mais, veja capítulo 5 de Riso e Hudson (2013), que trata do Eu Triádico e seus agrupamentos no Eneagrama (triângulo equilátero, três centros de forças, grupos Hornebianos, grupos harmônicos etc).

Figura 12– Três centros de energia



Fonte: Adaptado de Riso e Hudson (2013).

De acordo com o Eneagrama, os centros de energia relacionam cada tipo a mecanismos do corpo nos quais aquele tende a desenvolver as defesas do ego. Assim, pode-se dizer que, em momentos de tensão, principalmente, os tipos referentes a cada centro, buscam diferentes mecanismos de defesa, conforme o resumo no Quadro 10.

Quadro 10 – Centros de energia

#### **Centro ativo (instintivo)**

Os tipos 8, 9 e 1 oferecem à consciência a perspectiva prática e objetiva. Preocupam-se com a inteligência do corpo, com a sobrevivência e a continuação da vida em seu estado mais básico e, por isso, quando em momentos de tensão, oferecem resistência à realidade.

Oito – energia voltada para fora, contra o ambiente (foco nas questões relacionadas ao poder).

Nove – energia voltada para as ameaças de dentro e de fora (foco na mediação).

Um – energia voltada para as ameaças internas (foco nas questões práticas).

Sentimento predominante do ego: ressentimento

Busca: autonomia

#### **Centro emocional (sentimento)**

Os tipos 2, 3 e 4 oferecem à consciência vínculos emocionais com a realidade. Preocupam-se com a autoimagem (querem controlar o que os outros vão pensar de suas atitudes). São os tipos que mais se preocupam com o fato de não serem valorizados.

Dois – autoimagem apresentada para fora, para os outros.

Três – autoimagem apresentada tanto para si como para os outros.

Quatro – autoimagem apresentada para dentro, para si mesmo.

Sentimento predominante do ego: vergonha

Busca: atenção

### Centro teórico (raciocínio)

Os tipos 5, 6 e 7 oferecem à consciência uma perspectiva lógica. Preocupam-se com a ansiedade (sentem falta de orientação e adotam comportamentos que acham que aumentam sua segurança). São os tipos que mais se preocupam com o futuro, em criar estratégias para seguir em frente.

Cinco – foge para dentro devido ao medo do mundo exterior.

Seis – foge para dentro para evitar ameaças externas e para fora para evitar medos interiores.

Sete – foge para fora devido ao medo do mundo interior.

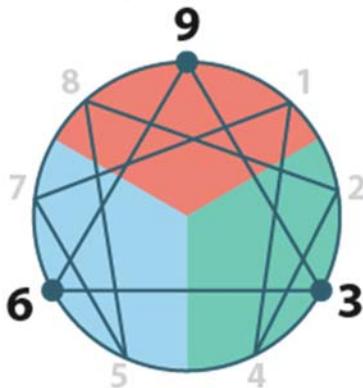
Sentimento predominante do ego: medo

Busca: segurança

Fonte: Adaptado de Riso e Hudson (2013, p. 61-70) e Schultz (2015, p. 26-28).

O triângulo que se forma no centro do Eneagrama, que liga os pontos 9, 3 e 6 (Figura 13), dá a esses três Eneatipos uma característica diferente dos demais: eles buscam soluções para seus problemas fora do seu centro de inteligência, como explicado no quadro anterior.

Figura 13 – Eneatipos do triângulo



Fonte: Adaptado de Riso e Hudson (2013) e Schultz (2015).

Adota-se, neste trabalho, a metodologia de Márcio Schultz<sup>33</sup>, que é uma referência do Eneagrama aplicado à Gestão de pessoas, para explicar o funcionamento do Eneagrama. Seu método destaca-se por atribuir e mapear para cada Eneatipo as competências emocionais que os representam. De acordo com Schultz (2015)<sup>34</sup>, todos possuem uma tríade de energias que os move. Assim, cada indivíduo possui uma tipologia (eneatipo) predominante, que nasce com ele e é responsável pela maneira como vê o mundo (as conexões que faz em suas redes neurais), e duas (ou mais) tipologias secundárias que são fortalecidas pelas experiências na infância, pelos contextos em que são inseridos e pela vontade.

Em outras palavras, a ferramenta visualiza quais as influências a personalidade está recebendo, e, assim, ajuda a potencializar as competências emocionais de cada um, auxiliando a identificar quais são elas e como melhorar os vícios do ego. Há uma ilusão ao pensar que quanto mais simples o método mais exato ele será. Pelo contrário. A dinâmica do Eneagrama permite-nos entender o movimento interno e externo da energia e concentrar-nos em nossos traços principais de personalidade com maior precisão e especificidade, apontando caminhos para o verdadeiro desenvolvimento (RISO; HUDSON, 2013, p. 79).

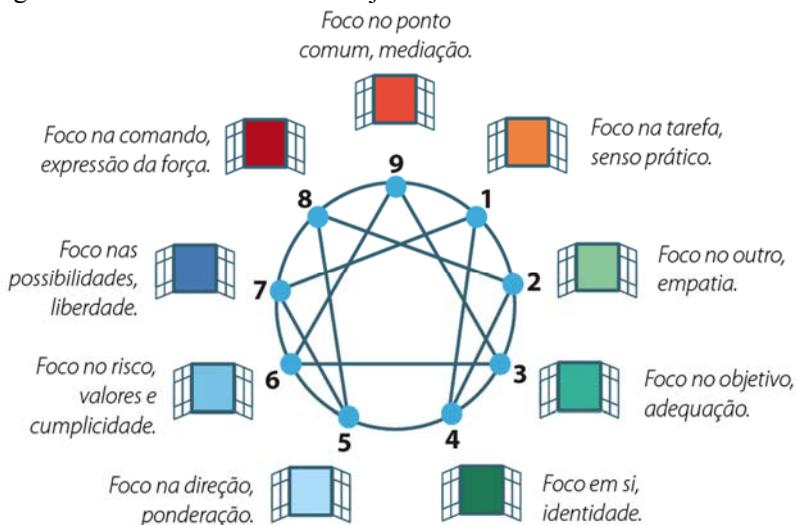
Para Schultz (2015), pode-se olhar para os tipos do Eneagrama como nove janelas que apresentam diferentes perspectivas da realidade, que serão chamadas de as nove janelas da consciência, conforme ilustra a Figura 14.

---

<sup>33</sup> Instituto Renneve – Eneagrama na Gestão de Pessoas: <[www.eneagrama.com.br](http://www.eneagrama.com.br)>.

<sup>34</sup> Cursos presenciais “As competências emocionais e o Eneagrama na Gestão de Pessoas”, módulos 1 e 2, realizados em maio e agosto de 2015, respectivamente, ministrados por Márcio Schultz.

Figura 14 – Vínculo com as nove janelas



Fonte: Adaptado de Schultz (2015, p. 09).

Cada janela diz respeito ao vínculo emocional que a pessoa estabelece com a realidade, lembrando que apenas uma pequena parte é consciente. Para respaldar o exposto de forma científica, a neurociência traz a informação de que o cérebro humano processa cerca de 400 bilhões de *bits* por segundo, mas a maioria das pessoas é consciente apenas de uma pequena parcela dessas informações: 2.000 *bits* por segundo, que representam 0,0000005% (SHULTZ, 2015). Cada vez que se olha para uma determinada situação, olha-se para ela através dessa janela de 2.000 *bits*, acreditando, muitas vezes, ser essa a realidade total. Dessa forma, todos têm de três a quatro janelas bem desenvolvidas, três a quatro janelas pouco presentes na consciência e um vício emocional predominante, que permite identificar o eneaitipo principal de cada um.

O foco do uso do Eneagrama e as competências emocionais<sup>35</sup> neste trabalho é apresentar os Eneaitipos (classificação tipológica

<sup>35</sup> Eneagrama e as Competências Emocionais na gestão de pessoas trata-se do método desenvolvido por Márcio Schultz para melhor identificar as atitudes das pessoas em ambientes organizacionais. Competências emocionais, nesse sentido, significa: "uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado no trabalho" (GOLEMAN, 1995, p. 38).

atitudinal do Eneagrama) como nove janelas distintas da consciência e analisar quais delas são mais condizentes com as atitudes necessárias para um *Lead User* atuar em um ambiente de VCoP, conforme levantamento realizado na literatura. Nesse contexto, apresentar-se-á brevemente cada janela e sua competência emocional para respaldar a análise e as recomendações para os Eneatipos que se busca.

### 3.4.2.3 Eneatipos: as janelas da consciência

Os problemas significativos com os quais nos deparamos não podem ser resolvidos com o mesmo nível de consciência em que foram criados. (Albert Einstein)

Eneatipos são as nove janelas da consciência mapeadas de acordo com os padrões atitudinais identificados nas pessoas, trazendo suas principais características, potencialidades e como manifestam seu comportamento em ambientes harmônicos e de estresse. Com respaldo nos autores referência no Eneagrama<sup>36</sup>, buscamos trazer uma descrição com linguagem mais simples e sucinta adicionando autores que adaptaram a ferramenta e já fazem uso dela no mundo corporativo<sup>37</sup>. Utilizamos a metodologia adotada por Schultz (2015), que adiciona à ferramenta as competências emocionais de cada tipo, possibilitando uma visão mais clara de suas potencialidades no ambiente de trabalho.

A descrição será iniciada pelos tipos do centro emocional, seguindo para os tipos do centro teórico e finalizando com os tipos do centro ativo. Para se compreender melhor quando se atua de forma consciente e quando o ego está no comando das ações, uma metáfora formulada pelo psicólogo Dr. Joshua Stone e aplicada por Márcio Schultz em sua metodologia é a do “cavalo” e do “cavaleiro”. Na metáfora, o cavaleiro dirige as emoções conscientes que focam no desenvolvimento pessoal e profissional (quando se está equilibrado e tem-se o domínio consciente das ações) e o cavalo dirige o cenário das

---

<sup>36</sup> Don Richard Riso e Russ Hudson, “A Sabedoria do Eneagrama”; Sandra Maitri “A dimensão espiritual do Eneagrama”.

<sup>37</sup> Márcio Schultz “Eneagrama na Gestão de Pessoas”; Helen Palmer, “O Eneagrama no amor e no trabalho”; Christian Paterhan, “Eneagrama: um caminho para seu sucesso individual e profissional”; Ginger Lapid-Bogda, “Liderança e o Eneagrama: como identificar que tipo de líder você é para alcançar o sucesso total”.

emoções subconscientes (o cavalo, ou o ego, domina quando se está em desequilíbrio, tenso, e o mecanismo de defesa é reativo). Quando o cavalo assume o controle, tem-se a (falsa) sensação de “zona de conforto”, comportamentos repetitivos e hábitos de atenção que não correspondem, necessariamente, aos anseios do cavaleiro. (SCHULTZ, 2015, p. 16).

### Centro emocional

#### **Tipo 2 – O ajudante**

|           |                       |                        |
|-----------|-----------------------|------------------------|
| Cavaleiro | Janela 2              | Foco no outro, empatia |
|           | Competência emocional | Sentir-se capaz        |
| Cavalo    | Anseio                | Ser valorizado         |
|           | Vício emocional       | Orgulho                |

O tipo 2, também conhecido como prestativo, busca o sentimento interno de sentir-se capaz e preocupa-se em projetá-lo para os outros, não medindo esforços para auxiliar e ser reconhecido.

Quando a **competência emocional** “sentir-se capaz” está no comando, o tipo 2 tem perfil afetuoso e interpessoal, demonstrando generosidade, disposição e empatia.

Quando o sentimento de capacidade é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “orgulho”: só eu sou capaz.

**Orgulho:** nessa abordagem, terá o significado de afirmação de si. Eu sei, eu sou, eu faço. Cegueira quanto às suas dificuldades.

#### **Tipo 3 – O realizador**

|           |                       |   |
|-----------|-----------------------|---|
| Cavaleiro | Janela 3              | Foco no objetivo, adequação                       |
|           | Competência emocional | Adequação (percepção do adequado e do inadequado) |
| Cavalo    | Anseio                | Ser admirado                                      |
|           | Vício emocional       | Vaidade   |

O tipo 3, também conhecido como o desempenhador, busca o sentimento de adequar-se aos contextos, no anseio de ser admirado pelos outros por meio de seus feitos.

Quando a **competência emocional** “adequação” está no comando, o tipo 3 tem perfil pragmático e voltado à realização de projetos bem-sucedidos, com consciência da própria imagem.

Quando o sentimento de adequação é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “ vaidade”: tenho que impressionar.

**Vaidade:** nessa abordagem, terá o significado de apego a uma imagem idealizada de si. Ilusão.

#### Tipo 4 – O individualista

|           |                       |  |
|-----------|-----------------------|--|
| Cavaleiro | Janela 4              | Foco em si, identidade                               |
|           | Competência emocional | Introversão (impulso para olhar para si, identidade) |
| Cavalo    | Anseio                | Ser singular, original                               |
|           | Vício emocional       | Inveja   |

O tipo 4, também conhecido como original, busca sua autoimagem internamente para diferenciar-se dos demais, entende que é um ser único, diferente, foca em si na relação com a própria identidade.

Quando a **competência emocional** “introversão” está no comando, o tipo 4 tem perfil sensível e retraído, demonstrado autenticidade, originalidade e introspecção.

Quando o sentimento de introversão é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “inveja”: isso só acontece comigo, é sempre assim.

**Inveja:** nessa abordagem, entende-se como o vício da comparação, é uma desvalorização de si em favor do que falta. Comparação do momento de agora em favor de outro momento passado ou futuro.

### Centro Teórico

#### Tipo 5 – O Investigador

|           |                       |                             |
|-----------|-----------------------|-----------------------------|
| Cavaleiro | Janela 5              | Foco na direção, ponderação |
|           | Competência emocional | Desidentificação            |
| Cavalo    | Anseio                | Compreender                 |
|           | Vício emocional       | Avareza                     |

O tipo 5, também conhecido como um observador analítico, busca o sentimento de compreender, para isso desidentifica-se com os fatos e dá importância à análise de todo o cenário, incluindo todas as variáveis possíveis (passado, presente, futuro). Não costuma se

identificar com urgências momentâneas, e sim com as de prazo mais longo que lhe permitam fazer uma análise ponderada das situações.

Quando a **competência emocional** “desidentificação” está no comando, o tipo 5 é intenso e cerebral, analisando a riqueza dos detalhes com traço de especialista.

Quando o sentimento de desidentificação é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “avareza”, encontrando dificuldade em sair do plano mental para o prático: eu só vou dar um retorno quando eu tiver certeza.

**Avareza:** nessa abordagem, terá o significado de vício da retenção. Conter-se, reprimir-se, reprimir-se em favor da razão.

### Tipo 6 – O Questionador

|           |                       |  |
|-----------|-----------------------|--|
| Cavaleiro | Janela 6              | Foco no risco, nos valores e na cumplicidade |
|           | Competência emocional | Prudência (busca de meios seguros)           |
| Cavalo    | Anseio                | Obter segurança                              |
|           | Vício emocional       | Medo   |

O tipo 6, também conhecido como patrulheiro, busca o sentimento interno de obter segurança e procura soluções externas que lhe tragam prudência. Gosta de estar inserido em grupo e preza pela cumplicidade.

Quando a **competência emocional** “prudência” está no comando, o tipo 6 tem perfil dedicado, tem visão prática das consequências e espírito de equipe, valorizando o sentimento de lealdade.

Quando o sentimento de prudência é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “medo”, despertando nele o sentimento de desconfiança e de controle para obter (mesmo inconscientemente) a própria segurança.

**Medo:** nessa abordagem, terá o significado de preocupação, dúvida, ansiedade e busca por segurança. Apego exagerado a valores externos, como moral, ética, religião, verdade, família etc.

### Tipo 7 – O Entusiasta

|           |                       |                                    |
|-----------|-----------------------|------------------------------------|
| Cavaleiro | Janela 7              | Foco nas possibilidades, liberdade |
|           | Competência emocional | Curiosidade (estímulo para o novo) |
| Cavalo    | Anseio                | Satisfação e liberdade             |
|           | Vício emocional       | Gula                               |

O tipo 7, também conhecido como epicurista, age em busca de satisfação e liberdade, procurando alternativas e olhando de forma interessada para as possibilidades.

Quando a **competência emocional** “curiosidade” está no comando, o tipo 7 tem perfil versátil e improvisador, gosta de estar por dentro de todas as novidades.

Quando o sentimento de curiosidade é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “gula”: supervaloriza explorar as possibilidades e perde o foco.

**Gula:** nessa abordagem, avidez por variedade de sensações e estímulos. Quanto mais, melhor. Paixão pelo novo, pelo diferente, pela variedade.

### Centro ativo

#### Tipo 8 – O Desafiador

|           |                       |                                     |
|-----------|-----------------------|-------------------------------------|
| Cavaleiro | Janela 8              | Foco no comando, expressão da força |
|           | Competência emocional | Ímpeto                              |
| Cavalo    | Anseio                | Dominância                          |
|           | Vício emocional       | Luxúria                             |

O tipo 8, conhecido por sua intensidade e comando, tem a energia de decisão, sentindo satisfação pelos desafios e superações que estão ao seu entorno.

Quando a **competência emocional** “ímpeto” está no comando, o tipo 8 tem perfil forte e objetivo: autoconfiante, decidido, provocador e assertivo.

Quando o sentimento de ímpeto é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “luxúria”, que tende a se manifestar externamente de modo autoritário (nada democrático) e impositivo: é assim porque eu quero.

**Luxúria:** nessa abordagem, terá o significado de vício do exagero, da fome de viver intensamente.

### Tipo 9 – O Mediador

|           |                       |                                    |
|-----------|-----------------------|------------------------------------|
| Cavaleiro | Janela 9              | Foco no ponto comum, mediação      |
|           | Competência emocional | Tolerância (resistência)           |
| Cavalo    | Anseio                | Obter harmonia e evitar o conflito |
|           | Vício emocional       | Indolência                         |

O tipo 9, também conhecido como pacifista, busca obter harmonia e evitar o conflito e para isso procura encontrar o ponto comum entre as partes, colocando em prática o senso democrático.

Quando a **competência emocional** “tolerância” está no comando, o tipo 9 tem perfil descomplicado e discreto, buscando a harmonia e mediação nas relações.

Quando o sentimento de tolerância é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “indolência” (indolor), evitando situações conflituosas e de decisão.

**Indolência:** nessa abordagem, terá o significado de apatia do ser, anestesiando a si. Pouca vitalidade para ser e se posicionar em função do que quer.

### Tipo 1 – O Perfeccionista

|           |                       |  |
|-----------|-----------------------|--|
| Cavaleiro | Janela 1              | Foco na tarefa, senso prático          |
|           | Competência emocional | Persistência (esforço e autoexigência) |
| Cavalo    | Anseio                | Quer o que é certo                     |
|           | Vício emocional       | Raiva                                  |

O tipo 1, também conhecido como reformista, busca satisfazer o sentimento de que é necessário fazer o que é certo.

Quando a **competência emocional** “persistência” está no comando, o tipo 1 tem perfil racional e idealista, direcionando seu foco para a execução das tarefas e o sentimento de justiça.

Quando o sentimento de persistência é excessivo, a competência emocional transforma-se no **vício emocional** “raiva”, ou ressentimento (geralmente reprimidos), devido a conceitos de certo e errado, justo e

injusto que regem suas ações: eu me esforcei e fiz minha parte, por que os outros não fazem o mesmo?

Raiva: nessa abordagem, terá o significado de tensão e indignação pelo motivo de as coisas não serem como “deveriam” ser.

Após essa breve descrição, pudemos verificar as características principais de cada eneatipo, o anseio que os move e suas competências e vícios emocionais. Helen Palmer (1999), com base em análise de milhares de relatos de pessoas de diferentes culturas, afirma:

Quaisquer dos representantes de um mesmo tipo descreverão pensamentos, sentimentos, motivações e estilos de relacionamentos semelhantes, mas a forma como personificam essa visão de mundo pode ser influenciada pela cultura e educação. [...] Os revestimentos culturais, sem dúvida, alteram a apresentação pessoal, mas não alteram as preocupações subjacentes ao tipo. (PALMER, 1999, p. 301-302).

São os anseios de cada tipo que motivam suas atitudes e o fazem ficar frustrado ou satisfeito, buscando nas demais janelas secundárias, que são desenvolvidas ao longo da vida, suporte para suprir as necessidades do tipo predominante. Quando se está totalmente focado em uma janela (eneatipo principal), criam-se mais redes neurais com ela (vícios, fixações) e há mais dificuldade de enxergar o entorno e as outras possibilidades.

As descrições apresentadas e as recomendações sobre as atitudes que serão propostas neste trabalho não devem ser usadas como ferramenta para exclusão, visto que qualquer tipo consciente (psicologicamente maduro), que busca ampliar sua visão por outras janelas da consciência, pode contribuir com sua competência emocional e trabalhar para desenvolver janelas secundárias. Contudo, levando em consideração que a maioria das pessoas durante 80% do tempo está sob o comando do ego (cf. JUNG), a proposta é mapear os tipos principais que apresentam características adequadas de *lead users* para atuar em VCoPs, a fim de potencializar o uso dessas competências e, progressivamente, favorecer o desenvolvimento da equipe.



#### 4. RECOMENDAÇÕES PARA IDENTIFICAÇÃO DE *LEAD USERS* PARA VCoPs VOLTADAS À INOVAÇÃO

Para propor as recomendações para identificação de *lead users* para atuar em VCoPs voltadas à inovação, serão relacionadas as características apontadas na revisão da literatura com cada uma das dimensões de Competências, segundo a teoria do CHA, sugerindo os conhecimentos, as habilidades e as atitudes (eneatipos) que apresentem o perfil requerido.

##### 4.1 RECOMENDAÇÕES PARA OS CONHECIMENTOS

De acordo com a teoria do CHA, adotada neste trabalho para definir competências, os conhecimentos são as informações (dados interpretados) que o indivíduo acumula ao longo da vida (*Know-what* e *know-why*). É o saber adquirido por meio da educação formal ou informal e tem relação com o conteúdo teórico. Assim, com a revisão da literatura, mapeamos os seguintes conhecimentos necessários à identificação de *lead users* para atuar em VCoPs.

Quadro 11 – Conhecimentos necessários a *lead users* em VCoP

| Conhecimentos   | Revisão da Literatura                       |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nível de escolaridade (quanto mais educação formal, maior o conhecimento adquirido: educação formal e continuada).</li> </ul>  | Inovação; <i>Lead users</i> .               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualificação técnica no assunto (cursos técnicos).</li> </ul>  | Inovação; <i>Lead users</i> .               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Familiaridade com a área de negócio (área fim ou mercados análogos) por meio de educação formal (cursos reconhecidos, autoria em publicações) ou informal (autodidata).</li> </ul> | Inovação; <i>Lead users</i> , VCoP.         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento informal sobre o assunto específico (leituras, palestras, conferências, participação em fóruns e comunidades sobre o assunto).</li> </ul>                             | Competência (gestão por competência); VCoP. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento em TICs (cursos, certificações).</li> </ul>   | VCoP  |

Fonte: Compilação da autora (2015).

Os conhecimentos do indivíduo podem ser verificados por meio de diplomas e certificados quando referentes à educação formal; currículo, redes sociais profissionais, autoria e coautoria em

publicações, participação em cursos *online* e comunidades do assunto fim ou análogo para educação informal, e demais comprovantes de participação em grupos de estudo sobre o tema.

#### 4.2 RECOMENDAÇÕES PARA AS HABILIDADES

O conceito de habilidade, conforme o CHA, está relacionado à capacidade de transformar o conhecimento acumulado em algo produtivo. É o saber fazer (*know-how*). São consideradas habilidades o uso do conhecimento de forma prática, gerando experiências, resolvendo problemas e renovando, assim, a teoria por meio da ação. Mapeando na literatura as habilidades necessárias para *lead users* em VCoPs, temos:

Quadro 12 – Habilidades necessárias a *lead users* em VCoP

| <b>Habilidades</b>  | <b>Revisão da Literatura</b>                |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiências, formal e informal, na área de negócio (currículo, cargos em empresas, projetos que participou).</li> </ul>   | Inovação; <i>Lead users</i> .               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiência em atividades de inovação anteriores (frequência das atividades de inovação, quantidade e qualidade de resultados anteriores em projetos de inovação).</li> </ul>                        | Inovação; <i>Lead users</i> .               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro de patentes.</li> </ul>   | Inovação; <i>Lead users</i> .               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Protótipos criados (para uso próprio ou comercial).</li> </ul>   | Inovação; <i>Lead users</i> .               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Familiaridade com ambientes virtuais de aprendizagem e outras TICs por meio de experiências anteriores (participação em grupos, cursos <i>online</i> em plataformas de aprendizagem etc).</li> </ul> | Competência (gestão por competência); VCoP. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação clara em ambiente virtual (experiência em debates com boa argumentação em fóruns, <i>blogs</i>, conferências, redes sociais etc).</li> </ul>   | VCoP.                                       |

Fonte: Compilação da autora (2015).

As habilidades do indivíduo podem ser verificadas por meio de comprovação de experiências de trabalho, atividades práticas, criação de protótipos e análise do envolvimento com o tema ou soluções análogas como cocriação, participação em projetos de inovação etc.

### 4.3 RECOMENDAÇÕES PARA AS ATITUDES (ENEAGRAMA)

A arte do progresso é preservar a ordem em meio ao caos e preservar a mudança em meio à ordem. (Alfred North Whitehead).

A atitude é o querer fazer; são as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe; as atitudes estão intimamente relacionadas com as motivações, os valores, a forma de pensar do indivíduo.

Para recomendar tipologias relacionadas às atitudes de *lead users*, é importante salientar que todos os seres humanos são competentes e têm um centro de energia mais desenvolvido que outros, fato que explica os diferentes tipos de motivações. Nesse sentido, esta pesquisa mapeou perfis com características específicas para atuar dentro de uma comunidade de prática virtual no início de um projeto de inovação<sup>38</sup>, que requer interação, comunicação, criatividade, flexibilidade e outros atributos levantados na literatura.

Feitas as ressalvas iniciais, cabe lembrar o que a literatura levantada abordou como **atitudes** essenciais para ser um *Lead User* atuante em VCoP, lembrando que algumas características mapeadas em diferentes literaturas se mesclam:

Quadro 13 – Atitudes necessárias a *lead users* atuantes em VCoPs

| Características   | Revisão da Literatura                                   |
|---|---|
| • Criatividade, flexibilidade e curiosidade.  | Inovação; CoIs.   |
| • Enfrentar necessidades que serão gerais em um futuro próximo (e que sejam aceitas por usuários comuns).                         | Lead User; Inovação.                                    |
| • Motivação intrínseca gerada, principalmente, pelos benefícios que a solução criada irá trazer.                                  | Lead User; CoPs (VCoP; CoIs; LUCoP).                    |
| • Compartilhar suas ideias, aceitando opiniões e discutindo até encontrar a solução para o problema específico (direcionamento do | <i>Lead users</i> ; Inovação; CoPs (VCoP; CoIs; LUCoP). |

<sup>38</sup> Observar que é um contexto bem delineado, pois estamos cientes (WILBERT, 2015) que novas comunidades de prática serão formadas ao longo do processo para discutir o desenvolvimento da inovação (produto/serviço) e para cada comunidade e contexto é preciso mapear o perfil da equipe de profissionais que se busca naquele momento.

|   |   |
|---|---|
| grupo).   |   |
| • Éticos (ética hacker), leais e comprometidos. | <i>Lead users</i> ; CoPs (VCoP; CoIs; LUCoP). |

Fonte: Compilação da autora (2015).

Partindo dessas características específicas, buscamos analisar os tipos, com atenção para seus anseios (suas motivações), para identificar quais se adequariam melhor ao contexto específico.

Quadro 14 – Principais característica dos tipos

| <b>Tipo</b>                    | <b>Visão de mundo</b>                  | <b>Competência emocional</b> | <b>Vício emocional</b> | <b>Anseio</b>                            | <b>Evita</b>             |
|--------------------------------|--|------------------------------|------------------------|--|--------------------------|
| <b>1</b><br>(centro ativo)     | Foco na tarefa, senso prático          | Persistência                 | Raiva                  | Fazer o certo e corrigir o errado.       | Errar                    |
| <b>2</b><br>(centro emocional) | Foco no outro, empatia                 | Sentir-se capaz              | Orgulho                | Ser querido e importante para os outros. | Ser ignorado             |
| <b>3</b><br>(centro emocional) | Foco no objetivo, adequação            | Adequação                    | Vaidade                | Ser admirado, superar as expectativas.   | Fracassar                |
| <b>4</b><br>(centro emocional) | Foco em si, identidade                 | Introversão                  | Inveja                 | Expressar originalidade, ser você mesmo. | Ser igual                |
| <b>5</b><br>(centro teórico)   | Foco na direção, ponderação            | Desidentificação             | Avareza                | Compreender, planejar.                   | Ser impulsivo            |
| <b>6</b><br>(centro teórico)   | Foco no risco, valores e cumplicidade. | Prudência                    | Medo                   | Ter segurança, não ser pego de surpresa. | Ser traído, controlado   |
| <b>7</b><br>(centro teórico)   | Foco nas possibilidades, liberdade     | Curiosidade                  | Gula                   | Liberdade e Satisfação.                  | Rotina e sentir-se preso |
| <b>8</b><br>(centro ativo)     | Foco no comando, expressão da força    | Ímpeto                       | Luxúria                | Ter poder para decidir.                  | Perder Poder             |
| <b>9</b><br>(centro ativo)     | Foco no ponto comum, mediação          | Tolerância                   | Indolência             | Tranquilidade e harmonia.                | Conflito                 |

Fonte: Adaptado de Schultz (2015, p. 204).

Para analisar cada tipo e relacioná-lo com as características de *lead users* atuantes em VCoP voltada para inovação, é preciso ter em mente três premissas básicas:

- ninguém é um tipo absoluto, todos têm um tipo predominante e algumas janelas secundárias mais evoluídas. O tipo predominante é o que determina a janela pela qual se enxerga a realidade, a janela que traz o anseio (a motivação) para a atitude, e os tipos secundários são os recursos que o ego utiliza para suprir as necessidades da janela principal;
- uma equipe de trabalho deve ser formada visando à complementaridade; deve buscar diversidade em áreas do conhecimento e em habilidades para enriquecer as trocas de ideias e tipos atitudinais que se complementem, a fim de obter o melhor resultado;
- a tipologia do líder (monitor na comunidade de prática ou uma liderança natural que se estabeleça) dentro de uma equipe influencia no comportamento dos participantes (WILBERT, 2015).

Sobre a primeira premissa, pode-se dizer que se o principal anseio de uma pessoa é fazer tudo da maneira correta, como deve ser, ela é do tipo 1 (essa é a energia que a move). A maneira como ela vai buscar para fazer o que é correto vai depender dos seus subtipos: se tiver o Orgulho como secundária, vai intensificar a certeza de que fazer o que é certo é o único caminho (orgulha-se de ter razão); se tiver a Vaidade, apego a imagem, vai fazer o que os outros consideram correto, preocupando-se com o que os outros pensam dela, buscando uma postura polida de responsável e esforçado; se for a Indolência, aumenta o tamanho da tolerância no tipo 1 e faz com que ele tenha uma “raiva” mais contida, aumentando também o seu tempo de persistência e o tempo de persistência para com os outros, permitindo a si e aos outros mais tentativas. Da mesma forma, se o Tipo 1 é muito enérgico e impositivo na tomada decisões, provavelmente tem o subtipo da Luxúria, janela 8; e assim por diante.

O tipo predominante não muda, é a essência do indivíduo e responsável por aproximadamente 60% da sua personalidade. Os tipos secundários, os 40% restantes, podem sofrer alterações com o tempo e com os contextos, pois são recursos que o ego utiliza para se adaptar e realizar os anseios do tipo principal. Assim, precisa-se identificar o Eneatipo principal e olhar quais as janelas secundárias darão o suporte necessário para o tipo realizar suas tarefas, lembrando que as janelas secundárias podem ser desenvolvidas com o tempo.

A segunda premissa expressa a necessidade de complementaridade que existe nos seres humanos. Todos os seres humanos são capazes e inteligentes, mas quando se olha para o mundo por meio de uma janela principal não é possível enxergar o todo e sua complexidade. Cada indivíduo tem muito a contribuir com sua visão, se estiver trabalhando em busca do mesmo resultado, contudo, as competências de cada um podem ser melhor aproveitadas em momentos diferentes de um processo de inovação.

Se por um lado o sucesso de qualquer projeto está relacionado à complementaridade de diversos perfis de profissionais<sup>39</sup>, por outro é preciso identificar os tipos psicológicos relacionados às atitudes, para que possam exercer funções mais adequadas às suas características, mantendo-os motivados e, ao mesmo tempo, tendo retorno na produtividade e qualidade do trabalho. Diante do exposto, há que se considerar que cada etapa dentro de um projeto precisa de profissionais com atitudes específicas. Assim, o processo de geração de ideias para inovação mediado por VCoP necessita de pessoas com um pensamento mais livre para pensar “fora da caixa”, e esta maneira de organizar os pensamentos é chamada de “caos criativo”. Da mesma forma, em outros momentos, será necessária uma equipe com pensamento mais ordenado e objetivo para colocar em prática as ideias e desenvolvê-las. Nesse viés, os estudos realizados nesta pesquisa mostram-nos que a equipe de geração de ideias para inovação em contexto mediado por VCoP precisa ser composta por mais indivíduos com pensamento de “caos” que de “ordem”, pois é o momento de divergir e criar. Assim, para que haja inoversidade (inovação + diversidade), é importante também que esses profissionais tragam diferentes conhecimentos e experiências para uma rica troca de ideias.

A terceira premissa diz respeito à tipologia do líder (monitor, nesse contexto), que de acordo com os trabalhos desenvolvidos no núcleo IGTI, especialmente o de Wilbert (2015) que modela o papel do monitor dentro da comunidade de prática, é de fundamental importância para conduzir o grupo para os resultados que se buscam. Sugere-se que o monitor de cada comunidade deve ser definido após a formação das

---

<sup>39</sup>Assim como se apresentou nas tipologias de CoP, a participação de diferentes tipos de pessoas altera o perfil/dinâmica do grupo e muitos autores acreditam que a inoversidade gera mais inovação, contudo a diversidade deve estar ligada aos conhecimentos e habilidades, para contribuições diferentes no processo de geração de ideias.

equipes para ter um papel eficiente de mediação, motivação e, quando necessário, de liderança mais direcionadora.

### 4.3.1 Primeira fase: análise teórica

Esta primeira etapa foi realizada com base na literatura sobre o tema. Os principais autores utilizados para esta abordagem teórica foram, primeiramente, Cláudio Naranjo (1997), Riso e Hudson (2003, 2013), Rohr e Ebert (1992) e Maitri (2000): estes trouxeram um conhecimento mais profundo da ferramenta Eneagrama, relacionando-a com o autoconhecimento e a busca pela evolução do ser humano. Essas leituras foram fundamentais para entender o funcionamento do Eneagrama e verificar a aplicação da ferramenta em diferentes culturas e crenças. Em um segundo momento, sentiu-se a necessidade de adaptar a ferramenta para uma linguagem voltada ao ambiente organizacional e essa busca trouxe os autores Lapid-Bogda (2008), Paterhan (2003), Palmer (1999), e Schultz (2011, 2015). Com as leituras e a análise da bibliografia supracitada sobre o Eneagrama, foi possível fazer um paralelo entre as características dos tipos apresentadas na literatura e as características dos *lead users* necessárias para atuar em ambientes de VCoP voltados à inovação mapeadas nesta dissertação.

Diante do exposto, e analisando os Quadros 13 e 14 apresentados no início desta seção, foi possível identificar que os tipos do centro teórico se destacaram, no primeiro momento, como os mais adequados às características mapeadas aos *lead users*. Nessa análise teórica, inclui-se também o tipo 4 por sua originalidade e o tipo 1 por sua conduta ética marcante. Assim, no Quadro 15 são apresentadas as características dos *lead users* para VCoPs voltadas à inovação e os eneatis tipos que mais correspondem a elas.

Quadro 15 – Atitudes necessárias a *lead users*: análise teórica

| Características  | Tipo       |
|--|------------|
| • Criatividade e curiosidade.  | 7, 5, 4    |
| • Flexibilidade  | 7          |
| • Enfrentamento de necessidades que serão gerais em um futuro próximo (e que sejam aceitas por usuários comuns). | 7, 6, 5    |
| • Motivação intrínseca gerada, principalmente, pelos benefícios que a solução criada irá trazer.                 | 7, 6, 5, 4 |
| • Compartilhamento de suas ideias  | 7, 5       |

|   |      |
|---|------|
| aceitando opiniões e discutindo até encontrar a solução para o problema específico (direcionamento do grupo). |      |
| • Ética (ética hacker), lealdade e comprometimento.   | 1, 6 |

Fonte: Compilação da autora (2015).

### 4.3.2 Segunda fase: cursos e observação dos tipos

Após a análise da teoria, foi necessário realizar alguns cursos sobre o Eneagrama<sup>40</sup> para aprofundar o conhecimento prático, assim como observar o comportamento dos tipos. A oportunidade para praticar a observação e identificação dos tipos ocorreu nos próprios cursos realizados no dia a dia, aplicando ferramenta de identificação e reconhecendo padrões de comportamento. Nesta etapa, pelo aprofundamento teórico e prático oferecido pelo professor e sua equipe durante o curso “Eneagrama na Gestão de Pessoas”, módulos 1 e 2, e a rica oportunidade de observação da manifestação de cada tipo presente e seus relatos pessoais de comportamento diante de determinadas situações, além de outras observações que se seguiram após o curso com pessoas do convívio do pesquisador, foi possível descartar algumas possibilidades levantadas no primeiro momento da análise teórica.

Os cursos e a prática da observação aprofundaram o entendimento e as diferenças entre os tipos do centro teórico e os outros tipos identificados previamente, assim como cada um de seus anseios, verificando-se algumas barreiras para o contexto que se está buscando. O tipo 6 é controlado pelo medo e pode ser utilizado como campeão da inovação em projetos específicos que visem à segurança, criando produtos mais seguros como *backup*, mas ele não se permite arriscar muito, desviando do perfil que se busca para essa fase inicial do processo de inovação mediada por VCoPs.

O tipo 5 é o tipo dos grandes cientistas e teóricos, suas principais qualidades estão no planejamento e análise de variáveis, não se sentindo confortável em contexto de pressão e curto prazo como geralmente são as VCoPs de projetos voltados à criatividade e inovação, conforme apontaram Dubé, Bourhis e Jacob (2006), e está disposto no Quadro 8.

---

<sup>40</sup> Cursos 1 e 2 de “Eneagrama e as Competências Emocionais na Gestão de pessoas”, ministrados por Márcio Schultz (2015), criador da metodologia adotada neste trabalho para interpretar o Eneagrama com as competências emocionais.

Quando for um projeto com prazo extenso, esse tipo pode contribuir com a análise de todas as variáveis envolvidas para uma tomada de decisão mais assertiva (o tipo 5 tem uma excelente competência para análise estratégica, ponderando a análise do contexto passado, presente e futuro). Outra característica que deve ser levada em conta é que os tipos 5 e 4 têm as energias mais introvertidas do Eneagrama, e, dependendo das secundárias, o traço da introversão tende a deixá-los menos à vontade para compartilhar ideias e discuti-las num (grande) grupo. É importante ter em mente que esses dois tipos preferem pensar e criar isoladamente, voltando-se para o seu centro de energia interior (tanto o racional, no 5, quanto o emocional, no 4).

Os tipos 5 e 6 identificados na análise teórica possuem características valiosas para o desenvolvimento de uma inovação, mas não correspondem ao perfil de *lead users* mapeado. Em contrapartida, o 7 parece contemplar as características mais adequadas ao perfil que se mapeou. Já o 4, do centro emocional, será analisado com mais cuidado posteriormente com uma validação mais detalhada, pois apesar de apresentar poucas características em comum com as levantadas aos *lead users*, possui as duas de maior relevância para inovação, de acordo com a literatura.

O tipo 1 é um dos grandes representantes da ordem no Eneagrama ao lado do tipo 6 e destaca-se por ter um pensamento linear em que busca a lógica para alcançar seus objetivos, motivo pelo qual também se sobressai na última característica (de ética e cumplicidade). Contudo, geralmente esses tipos adaptam-se melhor à fase de execução da tarefa (tipo 1 – centro ativo, motivado à ação) e contextos que lhe permitam prever o objetivo final (tipo 6 – centro teórico, prefere sentir segurança no que está fazendo) e ficam desconfortáveis em ambientes que não possam ter o controle e objetividade na execução da tarefa.

Levando em consideração a análise realizada nesta etapa após os cursos e a observação prática, apresenta-se, no Quadro 16, uma nova correlação entre as características de *lead users* e os eneatis tipos que melhor se adequam a elas.

Quadro 16 – Atitudes necessárias a *lead users*: cursos e observação

| Características  | Tipo |
|--|------|
| • Criatividade e curiosidade.  | 7, 4 |
| • Flexibilidade  | 7    |
| • Enfrentamento de necessidades que serão gerais em um futuro próximo (e que sejam aceitas por usuários comuns). | 7    |

|   |      |
|---|------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação intrínseca gerada, principalmente, pelos benefícios que a solução criada irá trazer.</li> </ul>  | 7, 4 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhamento de suas ideias aceitando opiniões e discutindo até encontrar a solução para o problema específico (direcionamento do grupo).</li> </ul> | 7    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética (ética hacker), lealdade e comprometimento</li> </ul>  | 1, 6 |

Fonte: Compilação da autora (2015).

Como foi possível verificar, nesta segunda fase os tipos 5 e 6 foram removidos de alguns contextos por se tratar de projetos voltados à inovação e mediados por VCoPs, permanecendo, por enquanto apenas o tipo 6 no último item por essa ser uma característica forte desse perfil, assim como também foi mantido o tipo 1 para melhor análise posterior.

### 4.3.3 Terceira fase: validação descritiva e especialistas

Nesta terceira etapa, fez-se uma descrição detalhada de cada característica e os tipos que mais se adequaram a elas, que passou por validação de 3 especialistas do Eneagrama. As validações foram realizadas primeiramente por e-mail, sem respaldo objetivo, por se tratar de gestão de pessoas e precisar de mais explicações e entendimento sobre o contexto. Assim, no segundo momento ocorreu a validação por telefone com dois especialistas e uma foi realizada presencialmente. Um dos especialistas sugeriu adicionar o tipo 3, que nas análises iniciais não tinha sido considerado por, em sua descrição teórica, não apresentar a criatividade com uma característica de destaque. Contudo, a argumentação foi que este tipo apresentava grande parte das outras características listadas. Essa sugestão foi aceita pelos outros especialistas e acrescentada na análise. Os três especialistas também relataram que os tipos 1 e 6, apesar de terem traços fortes da última característica, não tendem a se adaptar ao contexto proposto, e que a característica de ética e comprometimento precisa ser desenvolvida por meio de janelas secundárias, com regras claras e sentimento de pertencimento ao grupo (senso de comunidade). Assim, fez-se uma análise descritiva detalhada relacionando pontualmente cada característica mapeada para *lead users* no contexto de VCoPs voltadas à inovação com os comportamentos e motivações de cada tipo correspondente até o momento, já incluindo as sugestões e lapidações

dos especialistas, que avaliaram as descrições após as alterações e validaram na forma como apresentam-se a seguir.

- **Criatividade e curiosidade**

Os tipos identificados como mais criativos pelo Eneagrama são o 4 e 7, os grandes representantes do caos (a forma de pensamento é menos linear, e buscam-se muitas conexões simultâneas – tanto interna, 4; quanto externa, 7). E a curiosidade é a competência emocional do tipo 7.

O tipo 4 busca estímulos internos para a sua criatividade, quer ser original, autêntico e consegue ter intuições mais instintivas quando está em harmonia, encontrando por meio do *feeling* respostas que não são comumente encontradas por outros tipos. Um bom exemplo de tipo 4 seria o Steve Jobs. Esse tipo possui excelentes ideias e um potencial incrível para invenção, mas que não estão direcionados, necessariamente, ao mercado atual ou próximo. Por ser introvertido e com uma sensibilidade acentuada, não é reconhecido por sua flexibilidade, pois diante de críticas e opiniões divergentes sente que seu ponto de vista e sua originalidade, não são entendidos pelos demais, tendendo a sentir-se desvalorizado.

Por ter a curiosidade como competência emocional, o tipo 7 está sempre em busca de estímulos novos que ampliem seu campo de possibilidades e lhe permitam mais liberdade. Ele também é um excelente argumentador e defensor de suas ideias, mostrando certa flexibilidade e facilitando processos de *brainstorming* e criatividade.

- **Flexibilidade**

O tipo 3 é considerado o tipo mais flexível do Eneagrama. Sua competência emocional voltada para o sentimento de adequação permite a ele uma facilidade em se adaptar aos contextos e, quando inserido em um ambiente que exija dele a criatividade, vai buscar estímulos nos outros centros de energia (ação e teoria) para ser bem-sucedido em seu papel. Apesar de a criatividade e a curiosidade não serem características inatas ao tipo 3, seu anseio de ser admirado traz a motivação necessária para que ele busque desenvolver essas habilidades.

O tipo 7, como vimos na descrição anterior, também apresenta a característica da flexibilidade e a usa a seu favor em debates e discussões em grupo.

- **Enfrentamento de necessidades que serão gerais em um futuro próximo (e que sejam aceitas por usuários comuns)**

Os tipos identificados como os que mais se adéquam a esta característica são o 7 e o 3.

O 7 é o tipo antenado nas novas tendências e sedento por novidades. Ele sente necessidades, devido aos grandes estímulos trazidos por sua curiosidade, que outros tipos não sentem. Gosta de buscar alternativas para solucionar situações emergentes e tem facilidade em improvisar.

O tipo 3, neste quesito, é mais visionário que improvisador. Ele não possui o mesmo anseio e motivação do tipo 7 para criar soluções e resolver problemas imediatos porque se sente diretamente atingido com ausência de determinada funcionalidade, por exemplo. Contudo, o tipo 3 consegue perceber quais funcionalidades tem maior potencial de serem aceitas pelo mercado.

O tipo 4, como foi visto, não contempla essa característica.

- **Motivação intrínseca gerada, principalmente, pelos benefícios que a solução criada irá trazer**

O tipo que mais se identifica com esta característica é o tipo 7, que se sente motivado pelos benefícios que a solução trará para seus anseios. O tipo 4 também tem essa motivação intrínseca para criar soluções que lhe tragam benefícios, contudo, nesse tipo, seu anseio é interno, emocional, motivo pelo qual os tipos 4 destacam-se nas artes. Soluções tecnológicas, todavia, despertam motivação quando relacionadas ao campo das sensações.

A motivação intrínseca do tipo 3, nesse contexto, é por criar um produto bem-sucedido, e ele investirá muita energia para que isso aconteça.

- **Compartilhamento de suas ideias aceitando opiniões e discutindo até encontrar a solução para o problema específico (direcionamento da equipe)**

O tipo que mais se entusiasma com o compartilhamento de ideias e a discussão delas é o tipo 7. Ele é um participante ativo e hábil comunicador de suas ideias.

A característica de aceitar opiniões está interligada à de flexibilidade, direcionando para os tipos 3 e 7.

Neste item, também é relevante a característica relacionada ao direcionamento da equipe, uma forma de liderança natural. Nesse sentido, o tipo 3 é um motivador, passa confiança para a equipe e tem argumentação clara na busca de meios adequados para se atingir o objetivo. O 7 tem um estilo de liderança inovador, envolvendo os demais com seu entusiasmo e criatividade, mostrando ser possível romper as limitações impostas pela nossa mente.

- **Ética (ética hacker), lealdade e comprometimento.**

Os tipos que melhor correspondem a essas características são o 1 e o 6.

A atenção do tipo 1 é direcionada para o que está certo ou errado; o que pode ser corrigido ou melhorado. A ética e a moral do 1 estão relacionadas aos altos padrões estabelecidos por regras e normas. O tipo 6, por ter a necessidade de sentir segurança, dá o exemplo de lealdade e companheirismo, buscando nos grupos um ambiente confiável e o foco na prudência torna-o comprometido. A janela 6, analisando o contexto do *Lead User*, adequa-se melhor a esta característica por promover o espírito de equipe e estimular as pessoas a pensarem por meio de ações e consequências.

Uma observação fundamental a se fazer a respeito dessa característica listada para os *lead users* é que, de acordo com as teorias de pertencimento estudadas<sup>41</sup> e validação dos especialistas, ética, lealdade e comprometimento estão diretamente ligados ao contexto em que se está inserido: o *Lead User* precisa sentir que sua contribuição é significativa e criar o espírito de comunidade, de pertencimento, conexão em rede, que faz com que ele se dedique ao projeto em que está inserido. Assim, todos os tipos podem ser considerados éticos e comprometidos quando possuem o sentimento de pertencimento e valorização. Além disso, as normas e os regulamentos necessários para atuar em projetos de inovação precisam deixar claro que esses são comportamentos indispensáveis para participar da CoI, como a literatura para seleção de *Lead User* já destaca.

---

<sup>41</sup> Psicologia, *lead users* e comunidades de prática.

Quadro 17 – Atitudes necessárias a *lead users*: validação

| <b>Características</b>  | <b>Tipo</b> |
|---|-------------|
| • Criatividade e curiosidade.   | 7, 4        |
| • Flexibilidade   | 7, 3        |
| • Enfrentamento de necessidades que serão gerais em um futuro próximo (e que sejam aceitas por usuários comuns).                                | 7, 3        |
| • Motivação intrínseca gerada, principalmente, pelos benefícios que a solução criada irá trazer.  | 7, 4, 3     |
| • Compartilhamento de suas ideias aceitando opiniões e discutindo até encontrar a solução para o problema específico (direcionamento do grupo). | 7, 3        |
| • Ética (ética hacker), lealdade e comprometimento.   | Secundárias |

Fonte: Compilação da autora (2015).

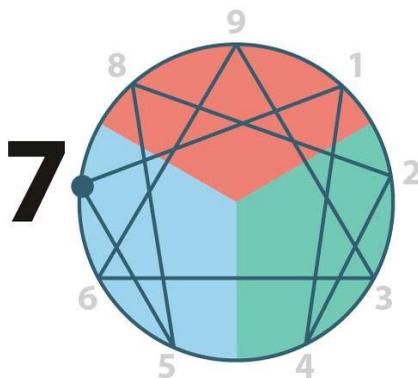
Diante dessa análise, pode-se constatar que o 7 é o tipo nato que melhor corresponde às características de *Lead User* que foram mapeadas nesta dissertação. Ele é um grande representante do caos no Eneagrama, da criatividade, da necessidade de estímulos e mente borbulhante. Seu vício emocional da gula é controlado quando age sob demandas, principalmente de curto prazo, e sente-se motivado com o projeto. Contudo, quando o projeto se prolonga muito, ele vai perdendo o interesse e pode se dispersar.

Com relação às características de ética, lealdade e comprometimento, a revisão da literatura mostrou que todos podem se adequar a esses requisitos quando inseridos em um ambiente que propicie o senso de comunidade e pertencimento. Entretanto, tem-se no Eneagrama os tipos 1 e 6, grandes representantes da ordem, que dão mais importância a questões relacionadas às normas, aos padrões e aos procedimentos, sendo motivados por anseios diferentes: enquanto o 1 busca fazer o que certo de acordo com seus parâmetros e senso de justiça, o 6 busca segurança em normas, procedimentos e grupos.

Nesse contexto, seria interessante se o eneatipo 7, representante do caos, tivesse uma janela 6 bem desenvolvida (ou que seja trabalhada), já que esta condiz melhor com a característica que se busca de cumplicidade e senso de comunidade, fato que também manteria o 7 menos dispersivo e mais focado no objetivo. Corroborando essa

argumentação, a literatura do Eneagrama<sup>42</sup> constata, por meio da análise de comportamento de milhares de indivíduos no decorrer de muitos anos, que cada Eneatipo tende a ter uma janela vizinha bem desenvolvida, a qual é chamada de asa. Assim, há uma grande probabilidade de os tipos 7 terem uma janela 6 bem desenvolvida, alinhando ainda mais as características daquele tipo com o *lead user* que se busca para atuar em CoIs virtuais. Na Figura 15 temos, então, a representação do *lead users* para atuar em VCoP identificado.

Figura 15 – Eneatipo identificado como *Lead User* em contexto de VCoP voltadas à inovação



Fonte: Elaboração da autora, 2015.

Schultz (2015) destaca que qualquer tipo com uma janela secundária bem desenvolvida irá adquirir algumas características dessa janela, mas alerta que a função dessas características será diferente, pois elas vão trabalhar para suprir o anseio do eneatipo principal. Para entender melhor, é preciso verificar como agiriam os demais tipos com uma janela 7 bem desenvolvida, segundo a análise de Schultz (2015, p. 204 - 221).

**Tipo 1 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 1 avidéz por variedade de estímulos, que em um Ativo manifesta-se como uma busca

<sup>42</sup>Riso; Hudson (2005, 2013); Paes (2012); Palmer (1999); Maitri (2000).

por mais coisas para fazer. Com tantas áreas para investir sua energia, o tipo 1 terá menos tensão acumulada, permitindo uma pseudoflexibilidade diante da sua autocobrança.

**Tipo 2 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 2 adiverz por variedade de estímulos, que nesse Emocional manifesta-se como uma busca por mais contato com pessoas. Como a maneira de se relacionar do tipo 2 se dá pelo fazer algo pelo outro, ele será pivô em inúmeras situações interpessoais.

**Tipo 3 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 3 adiverz por variedade de estímulos, que nesse tipo se manifesta como imediatismo, buscando várias maneiras de alcançar a ascensão profissional e social. A janela 7 funciona como um estimulante energético, deixando o tipo 3 ainda mais aficionado por resultados rápidos.

**Tipo 4 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 4 adiverz por variedade de estímulos, que nesse Emocional manifesta-se como a busca por mais experiências e diferentes sensações. O traço excêntrico se acentua: “Quero tudo que essa vida pode me dar”. Pode ganhar um pouco de extroversão.

**Tipo 5 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 5 adiverz por variedade de estímulos, que em um Teórico como esse, faz com que sua atenção se volte para um número maior de temas. Com a maior abertura que a gula oferece, o tipo 5 ganha extroversão, procurando compreender também mediante interação direta e permitindo surpreender-se. Suas perspectivas tornam-se menos rígidas e mais inclusivas.

**Tipo 6 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 6 adiverz por variedade de estímulos, que nesse Teórico estimula ainda mais o anseio de olhar vários pontos de vista para obter segurança. Deixa o tipo 6 mais falante e brincalhão, estratégia que usa para avaliar quem é quem.

**Tipo 8 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 8 adiverz por variedade de estímulos, que em um Ativo dominante como ele manifesta-se na ampliação do círculo de dominância. Ao ser apoiado pela Gula, a Luxúria perde o seu controle torna-se mais impulsiva. O gosto é por decidir e ser quem possibilita o realizar. Lidar com vários empreendimentos, de diferentes naturezas, torna-se natural.

**Tipo 9 com janela 7 bem desenvolvida:** oferece ao tipo 9 adiverz por variedade de estímulos, que para esse tipo funciona como apoio ao processo de fuga do conflito. Ocupar-se com vários projetos é uma ótima razão para não ter que lidar com conflitos internos. A janela 7 bem desenvolvida também traz ao tipo 9 um traço mais extrovertido e leve.

Como se pode observar nas descrições supracitadas, a janela 7 bem desenvolvida dá aos tipos avidez por variedade de estímulos (curiosidade) que se manifestará de forma diferente em cada tipo, respeitando seus interesses e seus anseios. Com uma janela 7 bem desenvolvida, o tipo 4 fica menos introvertido e um pouco mais flexível à interação, e o tipo 3 fica mais curioso, buscando estímulos para alcançar seu objetivo de sucesso profissional e social.

Levando em consideração que os Eneatipos 3 e 4 também se adequaram a outras características mapeadas, pode-se dizer que o tipo 3 possui uma excelente energia para colocar o projeto em prática e fazer com que ele seja bem-sucedido de acordo com as necessidades do mercado (senso de adequação). Assim, sugere-se o tipo 3 como um integrante fundamental na equipe de geração de ideias para inovação, lembrando que há uma grande probabilidade de esse tipo ter uma janela 4 bem desenvolvida (por ser a janela vizinha), intensificando a sua criatividade, e uma janela 7 bem desenvolvida também estimularia sua curiosidade e busca por soluções.

O tipo 4 destaca-se pela criatividade<sup>43</sup> e motivação, mas não corresponde às outras características listadas para *lead users*, contudo deve ser aproveitado na etapa de geração de ideias. Uma janela 7 bem desenvolvida ajudaria o tipo 4 na interação com os demais, caso contrário seria interessante permitir que ele trabalhasse em paralelo de forma mais individual ou num grupo pequeno, recebendo a devida atenção do monitor, dando a liberdade que precisaria para buscar na originalidade seus estímulos internos. É importante lembrar que o tipo 4 precisa sentir-se valorizado, pois, quando seu vício emocional passa a comandar, ele tende a ser um crítico mordaz e pode gerar estímulos negativos para a motivação dentro da VCoP.

Pensando numa parceria equilibrada entre um tipo 7 e um tipo 4 na mesma equipe, Palmer (1999, p. 398) ressalta:

Enquanto os 7 vêm [sic] a taça das oportunidades 50% cheias, os 4 podem vê-la 50% vazia; mas, em vez de ficar paralisada, essa parceria muitas vezes funciona com eficiência. Cada um é energizado

---

<sup>43</sup> Os resultados aos quais se chegaram também justifica o resultado da pesquisa de Schuhmacher e Kuester (2012) em que a qualidade da ideia não é influenciada pela característica “estar à frente das tendências”, mas não significa que uma ideia muito criativa será viável e, principalmente, aceita pelo mercado, como é o caso do tipo 4.

pelo estilo e pelo senso de ser distinto e especial do outro, ao mesmo tempo em que combinando as percepções do que é possível com a do que está faltando, os dois são capazes de explorar novas tendências. É como se compactuassem na crença de que podem desenvolver algo que nunca foi visto antes. São essas diferenças que os tornam eficientes na relativa neutralidade do ambiente do trabalho. A recusa do 7 em ficar comprometido a possibilidades restritas instiga à atividade e a ênfase do 4 na forma e na aparência impedem uma explosão hiperativa de planos. (PALMER, 1999, p. 398).

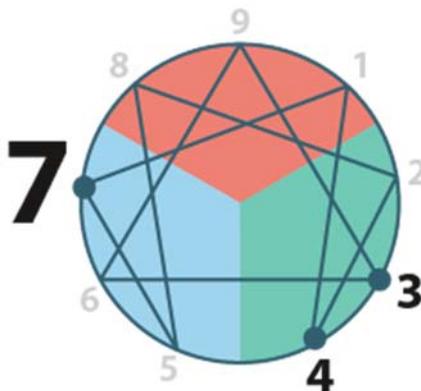
O tipo 4 também pode ser aproveitado em outras etapas do projeto de inovação, para suprir, por exemplo, necessidades de melhoria no *design* e na usabilidade com que a *expertise* técnica de LU (tipo 7) tende a não se preocupar (MAHR; LIEVENS, 2012).

Voltando ao potencial do tipo 3, Palmer (1999) também analisa a parceria desse tipo com o tipo 4 e com o tipo 7:

- 3 com o 4 – essa parceria funciona se o tipo 4 for apreciado pelas contribuições originais e ligeiramente controvertidas que se tornam bem-sucedidas graças a ajuda do 3. A parceria fracassa quando os dois competem entre si. Os dois buscam reconhecimento e talvez prefiram competir a se ajudar.
- 3 com o 7 – os do tipo 7 procuram um trabalho que produza um bem estar pessoal e os do tipo 3 procuram aquilo que impressione a multidão. Essa parceria geralmente floresce e é forte no início de um projeto, mas, quando a atividade se estende, o tipo 7 desmotiva-se e a parceria tende a se desfazer antes da conclusão.

Para concluir nossos estudos sobre a identificação de *lead users* e trazer contribuições para a formação da equipe de geração de ideias (os chamados campeões da inovação), pode-se dizer que o tipo 7 é o perfil de *lead user* nato, o que mais se adéqua às características mapeadas na literatura, e que os tipos 3 e 4, respectivamente, apesar de não terem todas as características listadas, podem contribuir muito com a equipe para o processo de geração de ideias, conforme a Figura 16.

Figura 16 – Os tipos relacionados às características mapeadas para *lead users*



Fonte: Elaboração da autora, 2015.

Nesse viés, com base na literatura sobre equipes criativas e inovadoras (SAWYER, 2008; VIANNA et al., 2012; BROWN, 2010; COAKES; SIMTH, 2007; BLEICHER, 2015), visando a uma maior produtividade e otimização dos resultados, sugere-se também que sejam formadas várias equipes pequenas (em detrimento de uma grande) que sejam interdependentes, mas que troquem ideias, interajam na busca de melhores resultados. Ainda sobre a formação de equipes, mesmo após a identificação de *lead users*, a demonstração de interesse destes e de outros membros selecionados para fazer parte da equipe deve ser condição *sine qua non* para a participação, visto ser essa uma das principais características no sucesso de uma CoP.

Atualmente há disponível um questionário cientificamente validado<sup>44</sup> para encontrar o tipo (eneatipo) predominante, pois este não muda. Entretanto, a ferramenta também evidencia as principais características secundárias que estão mais desenvolvidas no indivíduo. Contudo, os especialistas experientes conseguem, diante de algumas informações, identificar os padrões de comportamento e os perfis sem necessariamente realizar a aplicação de questionário, por terem um conhecimento profundo sobre as tipologias do Eneagrama.

<sup>44</sup> Cf. Anexo C.

Os tipos estudados nesta análise restringiram-se àqueles em que se encontrou correspondência às características levantadas na literatura. Os tipos não aprofundados nesta análise podem assumir importantes papéis estratégicos em uma CoI, como de monitores, ou, ainda, em outras etapas do processo de inovação, como no desenvolvimento e na comercialização. A análise da liderança formal na CoI (monitor) precisa ser personalizada de acordo com o perfil dos integrantes de cada equipe e contexto, formando a tipologia da CoI. Assim, a formação de cada equipe a ser formada durante um projeto de Inovação deve prosseguir buscando nos tipos as características que melhor se direcionam ao objetivo que se pretende alcançar, preenchendo os requisitos necessários para o desempenho das funções, motivando as pessoas e otimizando os processos, entregando, conseqüentemente, mais produtividade e resultados.

#### 4.4 SINTETIZANDO AS RECOMENDAÇÕES: UMA VISÃO GERAL

As recomendações abordadas neste capítulo foram elaboradas levando em consideração as principais críticas encontradas na literatura (LÜTHJE, 2000; CHURCHILL et al., 2009; HE; CHEN, 2007; SCHUHMACHER et al. 2012; HYYSALO et al. 2015; HIENERTH et al., 2007; MUJKA-ALBERDI et al. 2015; KOEN et al. 2002; PILLER; WALCHER; 2006) referente aos atuais métodos utilizados para identificação de *lead users*, que foram:

- processo longo e com alto custo;
- falta de automatização nos métodos;
- não consideram o perfil psicológico dos *Lead Users*, que é o responsável por suas principais características;
- são direcionados apenas para alta tecnologia.

## 5. CONCLUSÃO

Com este último capítulo, tem-se o encerramento da pesquisa e são expostas as considerações finais, no tópico 5.1, e as recomendações para futuros trabalhos, no tópico 5.2.

### 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho surgiu da necessidade de encontrar pessoas com perfil inovador consideradas *drives* para otimização da etapa de geração de ideias em projetos de inovação mediados por comunidades de prática virtual. A partir de pesquisas sobre as competências necessárias para inovação, o *lead user* destacou-se como personagem principal na literatura por sua significativa contribuição nesse processo.

Para responder à pergunta da pesquisa: “como identificar os *lead users* para atuarem em projetos específicos de inovação mediados por CoPs Virtuais?”, realizou-se uma revisão da literatura com termos *lead users*, *inovação* e VCoPs que permitiu um aprofundamento teórico sobre os temas. Ao identificar as lacunas no processo de identificação dos *lead users* e a relevância do problema de pesquisa para otimizar o processo de geração de ideias inovadoras, construiu-se como objetivo geral do trabalho: “Propor recomendações para identificação de *lead users* para atuarem em CoPs Virtuais voltadas à inovação”.

Para contemplar o objeto geral, foram mapeados os métodos de identificação de *lead users* e suas principais críticas. Entre as críticas, destacaram-se as sugestões de He e Che (2007) para identificar os *lead users* por meio de suas competências. Fez-se, então, um estudo sobre competências e selecionou-se a Teoria do CHA (conhecimentos + habilidades + atitudes). De acordo com esta teoria adotada, foram relacionadas as características mapeadas na literatura necessárias aos *lead users*, adicionando à pesquisa o contexto de interação mediado por VCoPs – fato que acrescentou outras características ao perfil de *lead users*.

As características referentes aos conhecimentos e às habilidades dos *lead users* apresentaram-se bem mapeadas na literatura e de fácil mensuração, conforme demonstrado no *iceberg* de Spencer e Spencer (1993). A par do aparato teórico, percebeu-se que as lacunas convergiam para características subjetivas dos *lead users*, sendo estas muito mais relacionadas com suas atitudes e de difícil mensuração. Em busca de uma ferramenta que trabalhasse com tipologias de personalidade, optou-se pelo Eneagrama, que direciona seu estudo de classificação tipológica

de acordo com as atitudes. Foi utilizada a metodologia de Schultz, que integra as competências emocionais (voltadas ao mercado de trabalho) aos eneatis, sendo possível compreender a janela pela qual cada tipo enxerga a realidade e o que o motiva (seu anseio), assim como o direcionamento de suas atitudes quando é comandado pela competência emocional ou pelo vício. Com os Eneatis, as potenciais atitudes requeridas para *lead users* atuantes em contexto de VCoPs foram identificadas.

Os estudos indicaram ser o tipo 7 o perfil que mais se adéqua às características referente às atitudes necessárias a *lead users* em VCoP voltadas à inovação. O tipo 3 aparece na sequência. O tipo 4 foi identificado por sua criatividade, contudo não corresponde às outras características mapeadas, mas recomenda-se que também seja aproveitado na etapa de *fuzzy front end* da inovação. Os resultados obtidos após esta pesquisa referentes à identificação dos *lead users* quanto às atitudes podem também ser utilizados em Comunidades de prática presenciais, contudo há que se considerar o contato presencial na formação de vínculos mais fortes e isso poderá ampliar o escopo dos tipos indicados para atuar em VCoPs.

A ferramenta Eneagrama foi selecionada também por permitir o desenvolvimento dos indivíduos, ampliando a visão das janelas secundárias de cada tipologia e seu autoconhecimento a partir da tomada de consciência.

Diante do exposto, foi possível propor as recomendações relacionadas à identificação dos *lead users*, objetivo principal deste trabalho. Sugere-se selecionar primeiramente esses agentes por meio de seus conhecimentos e habilidades, de fácil mensuração, e depois identificando as tipologias para direcioná-los à etapa de geração de ideias de acordo com suas atitudes.

As recomendações para os conhecimentos estão relacionadas à educação teórica, formal e informal, adquirida pelo indivíduo ao longo da vida e podem ser identificadas por meio de diplomas, certificados, publicações, comprovações de participação em cursos, seminários e demais eventos.

As recomendações para as habilidades requeridas aos *lead users* foram propostas de acordo com o mapeamento da literatura e têm relação com as experiências, a ação de colocar em prática o conhecimento adquirido, podendo ser identificadas por comprovação de experiências de trabalho, atividades práticas, criação de protótipos e análise do envolvimento com o tema ou soluções análogas.

As recomendações sobre as atitudes, a grande lacuna encontrada na literatura sobre identificação de *lead users*, diz respeito ao saber ser, às atitudes comportamentais que se manifestam de acordo com a motivação e a visão de mundo do indivíduo, e podem ser identificadas por meio do Eneagrama, ferramenta com questionário validado cientificamente.

Foram realizadas, ainda, considerações a respeito da formação de equipes criativas para atuarem no processo de geração de ideias em contextos de VCoPs, recomendando equipes pequenas interdependentes, mas que se relacionem, visto que estudos de equipes criativas, como no *Design Thinking* e em CoIs, enfatizam que essa prática traz melhores resultados quanto à otimização da criatividade dos envolvidos. Com relação à formação de equipes para atuar na etapa de geração de ideias para inovação mediadas por VCoPs, fundamental levar em consideração também a manifestação da vontade de participar de indivíduos que não sejam classificados como tipo 7 (*lead user*), mas que podem ter uma janela 7 bem desenvolvida e trazer contribuições significativas ao processo. Ainda, segundo as mesmas áreas de estudo, a diversidade referente à área de conhecimento e experiências impulsiona o pensamento inovativo, característica que vem sendo reconhecida como inoiversidade (inovação + diversidade).

As recomendações propostas nesta dissertação buscam auxiliar as organizações do conhecimento a selecionarem os colaboradores de acordo com suas competências, incluindo suas motivações, visando assim à otimização de processos e ao aumento da produtividade. Pode-se constatar também com este estudo que o uso de Comunidades de Práticas Virtuais voltadas à inovação constitui uma prática viável para as empresas – inclusive para PME – e eficiente para o processo de geração de ideias. Os resultados da pesquisa colaboram, ainda, para avanços na gestão de pessoas e, conseqüentemente, do conhecimento e da inovação, incluindo um olhar mais apurado para as competências das pessoas (sobretudo as atitudes) e a importância delas nesses processos.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

De acordo com as pesquisas sobre Comunidades de Prática voltadas à Inovação (CoIs), o sucesso destas está na comunicação e na relação entre as pessoas para a partilha de conhecimento. Assim, a equipe, para atuar com projetos de inovação, deve ser formada por campeões de inovação, que devem ser selecionados de acordo com cada etapa do processo e levantamento das características necessárias para

cada contexto. A literatura sugere que uma equipe de campeões da inovação deve ter formação interdisciplinar, mas com um conhecimento do tema nivelado ao da comunidade, reunindo assim, as características requeridas de inovação + diversidade, chamada de “inoversidade”.

Nesse viés, constata-se que, na etapa de FFE, os *lead users* possuem um papel de destaque no processo de otimização de geração de ideias inovadoras, mas não devem ser os únicos integrantes da equipe de campeões de inovação dessa etapa do processo. Acreditamos no potencial e eficácia da ferramenta Eneagrama para mapear e identificar os outros perfis atitudinais dos integrantes que devem ser convidados para participar das CoIs, incluindo-se aí o monitor, que deve ser escolhido de acordo com o perfil de cada um dos integrantes e a estrutura da comunidade, pois, como vimos, as comunidades de prática também possuem tipologias. Para trabalhos futuros, faz-se necessário e pertinente o mapeamento e a criação de recomendações para identificação de outros integrantes não só das equipes de geração de ideias, mas de todos os integrantes do processo de inovação. Consequentemente, é preciso colocar em prática as recomendações criadas a fim de comprovar sua eficiência e fazer os ajustes necessários, assim como deve ocorrer nas futuras recomendações para identificação dos agentes envolvidos no processo de inovação.

Em trabalhos futuros também se sugere adaptar o questionário cientificamente validado de Riso e Hudson para uma forma *online* mais otimizada, monitorando as atitudes dos indivíduos pré-selecionados de acordo com seus conhecimentos e habilidades em ambiente pensado e preparado para essa finalidade.

## REFERÊNCIAS

ABREU, A.F.; CORAL, E.; OGLIARI, A. **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produto**. São Paulo: Atlas, 2008.

ABREU, Luísa Eduarda F. M. **Identificação de “Lead users” na Utilização da Tecnologia no Ensino na Universidade do Porto**. 2010, 98 f. Dissertação em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico. Portugal, 2010.

ALAM, Iam. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of services innovations through customer interactions. **Industrial Marketing Management**, 35, p. 468-480, 2006.

ALENCAR, E. M. L. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Criatividade**. Brasília: Edunb, 1993.

ALALI, H.; SALIM, J. Information System Success and Acceptance Theories: Towards Developing a “Virtual Communities of Practice” Success Model. In: **International Conference on Semantic Technology and Information Retrieval**, National University Malaysia, Putrajaya, Malaysia, p. 306-312, 28-29 June 2011.

AMABILE, T. M. Creativity and innovation in organizations. **Harvard Business School**, n. 5, p. 1-15, 1996.

AMARAL, Roniberto Morato et al. **Modelo para o mapeamento de competências em equipes de inteligência competitiva**. Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.

AMORIM, M. C. S.; FREDERICO, R. Criatividade, inovação e controle nas organizações. *Revista de Ciências Humanas*, Florianópolis, EDUFSC, v. 42, n. 1 e 2, p. 75-89, abr./ out., 2008.

AMIN, A.; ROBERTS, J. Knowing in action: beyond communities of practice. *Research Policy*, v. 37, n. 2, p. 353-369, 2008.

ARDICHVILI, A. Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, v. 10, n. 4, p. 541-554, Aug. 2008.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. **Towards a multidisciplinary definition of innovation.** *Management Decision*, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. **Geração e administração de ideias: desafios, propostas e um estudo de caso.** 2. ed. São Paulo: FGV, 2004.

BEL, R. Leadership and Innovation: learning from the best. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 29, n. 2, p. 47-60, 2010.

BENNER, C. Learning communities in a learning region: the soft infrastructure of cross-firm learning networks in Silicon Valley. **Environment and Planning**, 35, 1809-1830, 2003.

BENTON, S.; GIOVAGNOLI, M. **The wisdom network:** An 8-step process for identifying, sharing, and leveraging individual expertise. New York: American Management Association, 2006.

BIGOTO, M. A.; MONTANDON, A. T. Eneagrama, psicanálise e a psicologia: uma ligação intrigante. In: **IEA BRASIL – Associação Brasileira do Eneagrama**, art. 18, 2014. Disponível em: <<http://www.ieabrasil.com/artigo/18/eneagrama-psicanalise-e-a-psicologia-uma-ligacao-intrigante>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

BJÖRK, J.; BOCCARDELLI, P.; MAGNUSSON, M. Ideation Capabilities for Continuous Innovation. **Blackwell Publishing**, v. 19, n. 4, p. 385-396, 2010.

BLEICHER, Sabrina. **A produção de materiais didáticos para educação a distância e as equipes multidisciplinares: contribuições para processos flexíveis e para o desenvolvimento de atividades intensivas em conhecimento.** 2015, 303 f. Tese (Doutorado em Mídia e Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2015.

BOING, Hamilcar et al. **Ampliando as fontes de conhecimento para a inovação através da formação de parcerias: um modelo para a gestão de ideias em PMEs.** 2015. (submetido à publicação).

BRAIT, Richard A. *Lead users as a Source of Innovation.* International Journal of Law and Information Technology, Oxford University Press, 2004, v. 12, n. 2, p. 168-177.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, 2007. Disponível em: <[www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)>. Acesso em: 05 dez. 2014.

BOURHIS, A.; DUBÉ, L. Structuring spontaneity': investigating the impact of management practices on the success of virtual communities of practice. **Journal of Information Science**, v. 36, n. 2, p. 175-193, Apr. 2010.

BROWN, T. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social-practice perspective. **Organization Science**, v. 12, n. 2, p. 198-213, Apr. 2001.

CADIZ, D.; SAWYER, J. E.; GRIFFITH, T. L. Developing and validating field measurement scales for absorptive capacity and experienced community of practice. **Educational and Psychological Measurement**, v. 69, n. 6, p. 1035-1058, Aug. 2009.

CALDAS, Fátima. **Eneagrama**. Instituto Gestalt de Vanguarda – Cláudio Naranjo. 2015. Disponível em: <<http://gestaltdevanguardia.com.br/eneagrama/>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

CARBONE, F. et al. Open Innovation in an Enterprise 3.0 framework: Three case studies. Expert Systems with Applications. **International Journal**, 2012.

CERINŠEK, G.; DOLINŠEK, S. Identifying employees' innovation competency in organisations. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 6, n. 2, p. 164-177, 2009.

CHANG, C. K.; CHEN, G. D.; LI, L. Y. Constructing a community of practice to improve coursework activity. **Computers & Education**, v. 50, n. 1, p. 235-247, jan. 2008.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHURCHILL, J; VON HIPPEL, E; SONNACK, M. **Lead User Project Handbook**: a practical guide for lead user project teams. 2009. Disponível em: <<http://web.mit.edu/evhippel/www/LeadUserProjectHandbook%28FullVersion%29.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

CLEMENTI, J. A. et al. O potencial da gamificação como técnica motivadora para as comunidades de prática: uma análise bibliométrica. IN: IV International Conference on

Design, Engineering, Management for innovation. **Idemi – Innovating Without Limits**, out. 2015.

CLEMENTI, J. A. **Diretrizes motivacionais para comunidades de prática baseadas na gamificação**. 2014. 199 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

COAKES, E.; SMITH, P. A. C. Developing communities of innovation by identifying innovation champions. **The Learning Organization: The International Journal of Knowledge and Organizational Learning Management**, v. 14, n. 1, p. 74-85, 2007.

COMISSÃO EUROPEIA. European Commission. Towards a European Qualifications Framework for lifelong learning. **Commission Staff working document**, SEC (2005) 957. Bruxelas. Disponível em <europass.isfol.it/docs/Documento%20del%20gruppo%20di%20lavoro%20EQF%20EN.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2014.

DODGSON, Mark; GANN, David; SALTER, Ammon. The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. **R&D Management**, v. 36, n. 2, p. 333-346, jun. 2006.

DOROW, Patrícia Fernanda. **O Processo de Geração de Ideias para Inovação**: Estudo de Caso em uma Empresa Náutica. 2013, 202 f. Dissertação (Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

DUARTE, D. C. **Metodologia para desenvolvimento de portais de relacionamento de suporte a comunidades de prática**: uma aplicação para a área de turismo e para pessoas com necessidades especiais. 2005. 256 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

DU CHATENIER, E. et al. Identification of competencies for professionals in open innovation teams. **R&D Management**, 40, 3, p. 270-280, 2010.

DUBÉ, L.; BOURHIS, A.; JACOB, R. Towards a typology of virtual communities of practice. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management**, v 1, p. 69-92, 2006.

FANG, Y.-H.; CHIU, C.-M. In justice we trust: exploring knowledge-sharing continuance intentions in virtual communities of practice. **Computers in Human Behavior**, v. 26, n. 2, p. 235-246, mar. 2010.

FERNANDES, Roberto Fabiano. **Uma proposta de modelo de aquisição do conhecimento para identificação de oportunidades de negócio nas redes sociais**. 2011, 228 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

FERREIRA, M.L.A.; SOUZA, C.G.; SPRITZER, I.M.P.A. Desenvolvimento tecnológico, empreendedorismo e inovação nas empresas: desafios para a educação em engenharia. **Revista Brasileira de Ensino de Ciência e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 38-58, 2009.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visualbooks, 2006.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da inovação**. Conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LCT, 2009.

FINEP, Financiadora de Estudos e Projetos. **Manual de Oslo**. Brasília: FINEP, 2005.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, 2010.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 21. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FARINELLI, F. **Internalizando e externalizando conhecimento em comunidades de práticas virtuais**: um estudo com profissionais de Tecnologia da Informação. 2008. 143 fls. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo – Pedro Leopoldo: Fipel, 2008.

FRANKE, N.; VON HIPPEL, E.; SCHREIER, M. Finding commercially attractive user innovations: A test of lead user theory. **Journal of Product Innovation Management**, 23, n. 4, 301-315, 2006.

FREITAS JUNIOR et al. A pesquisa científica e tecnológica. **Espacios**. v. 35, n. 9, 2014.

FERRON, M.; MASSA, P.; ODELLA, F. Analyzing collaborative networks emerging in Enterprise 2.0: the Taolin Platform. In: **Procedia Social and Behavioral Sciences** 10. Elsevier, 2011.

GANNON-LEARY, P.; FONTAINHA, E. **Comunidades de prática e comunidades virtuais de aprendizagem**: vantagens, dificuldades e fatores de sucesso. *ELearning Papers*, 5 p. 20-29, 2007.

GASSMANN, O.; KOBE, C.; VOIT, E. **High-Risk-Projekte**, Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. (High-risk projects, manage quantum leaps in development successfully). Berlin: Springer, 2001.

GASSMANN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. The future of open innovation. **R&D Management**, 40,3,p. 213-221, 2010.

GIBSON, C.; MANUEL, J. Building trust: effective multicultural communication processes in virtual teams. In: GIBSON, C.; COHEN, S.G. (Org.) **Virtual Teams that Work**. San Francisco, CA: Wiley & Sons, 59-86, 2003.

GIBSON, R.; SKARZYNSKI, P. **Inovação: prioridade nº 1: o caminho para a transformação nas organizações**. Elsevier: Rio de Janeiro, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRAY, B. Informal Learning in an Online Community of Practice. *Journal Of Distance Education Revue De L'éducation À Distance* ,v. 19, n. 1, p. 20-35, 2004.

GRIMALDI, M.; ROGO, F; CRICELLI, M. A methodology to assess value creation in communities of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, v.13, n.3, p.305-330, 2012

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, 2000.

HADJIMANOLIS, A.. Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus). *Technovation* 19, p 561–570, 1999.

HANDY, Charles. **Deuses da Organização**. São Paulo: Saraiva, 1991.

HAKKARAINEN, K. **Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives**. Amsterdam: Elsevier, 2004.

HE, Guozheng He; CHEN, Rongqiu. How to identify *lead users* by customer competence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON PRODUCTION RESEARCH,

**Conference Paper.** Topic: Re-engineering & Innovative approaches to Design, 2007. Disponível em: <<http://www.icpr19.cl/mswl/msw/T1.html>>. Acesso em: 20 jun. 2014.

HERSTATT, C.; VON HIPPEL, E. Developing New Product Concepts via the Lead user Method: A Case Study in a "Low Tech" Field. **Journal of Product Innovation Management**, (9), 213-221, 1992.

HIENERTH, C.; POETZ, M. **Making the lead user idea-generation process a standard tool for new product development.** Proc. of the 4th International Workshop on User Innovation, 14, 2006.

HIENERTH, C.; POETZ, M., VON HIPPEL, E. **Exploring key characteristics of lead user workshop participants: who contributes best to the generation of truly novel solutions?** In: Appropriability, Proximity, Routines and Innovation. Paper to be presented at the DRUID Summer Conference 2007, Copenhagen, CBS, Denmark, June 18 - 20, 2007.

HIENERTH, C; VON HIPPEL, E.; JENSEN, M . User community vs. producer Innovation development efficiency: A first empirical study. **Research Policy**,43(1), 190–201, 2013.

HORSLEY, Mary. **O Eneagrama do espírito.** São Paulo: Cultrix, 2006.

HO, L. A.; KUO, T. H. How system quality and incentive affect knowledge sharing. **Industrial Management & Data Systems**, v. 113, n. 7, p. 1048-1063, 2013.

HUANG, N.-T.; WEI, C.-C.; CHANG, W.-K.. Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice. *Kybernetes* Vol. 36 No. 5/6, pp. 607-621, 2007.

HYYSALO, S. et al. Intermediate search elements and method combination in lead-user searches. **International Journal of Innovation Management**, v. 19, n.1, 41 p., febr. 2015.

IBGE. **Estatísticas de Cadastro Central de Empresas**. 2010.

Disponível em:

<[ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia\\_Cadastro\\_de\\_Empresas/2010/cempre2010.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Economia_Cadastro_de_Empresas/2010/cempre2010.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2015.

INOMATA, D. et al. **Inovação aberta com redes e alianças estratégicas**: fatores que influenciam a colaboração. UFSC, 2015 (submetido à publicação).

JEON, S.-H.; KIM, Y.-G.; KOH, J. Individual, social, and organizational contexts for active knowledge sharing in communities of practice. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 10, p. 12423-12431, Sept. 2011.

JEPPESEN, K; LAURSEN, V. The role of *lead users* in Knowledge sharing. **Research Policy**, 38, p. 1582-1589, 2009.

JUNG, C. G. **Tipos psicológicos**. Petrópolis: Vozes, 1991.

\_\_\_\_\_. Estudos sobre psicologia analítica. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

JUSTESEN, S. Innoversity in communities of practice. In: HILDRETH, P. M.; KIMBLE, C. (Org.). **Knowledge networks**: innovation through communities of practice. Hershey, PA: Idea Group, 2004. p. 79-95.

KEIRSEY, D.; BATES, M. **Please Understand Me I**: Temperament Character Intelligence. Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, USA, 1984.

KEIRSEY, D. **Please Understand Me II**: Temperament Character Intelligence. Prometheus Nemesis Book Company, Del Mar, USA, 1998.

KLEEF, J.; ROOME, N. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, n. 1, p. 38-51, 2007.

KIMBLE, C.; HILDRETH, P. Dualities, distributed communities of practice and knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 4, p. 102-113, 2005.

KOEN et al. Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques. In: **The PDMA Tool Book for New Product Development**, cap. 1, p. 5-35, 2002.

KURI, Nídia Pavan. **Tipos de Personalidade e estilos de aprendizagem**: Proposições para o ensino de engenharia. 2004, 337 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, 2004.

LAKSOVA, K. B.; MANN S.; DAHLGREN L. O. **Developing a community of practice around teaching**: a case study. Higher Education Research & Development, vol. 27, n. 2, p. 121-132, 2008.

LAPID-BOGDA, Ginger. **Liderança e o Eneagrama**. São Paulo: Cultrix, 2008.

LAPOLLI, Juliana. **Mapeamento de Competências**: uma ferramenta para a Gestão de Pessoas utilizando a abordagem da Teoria Geral de Sistemas. 2010, 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2010.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. New York: Cambridge University, 1991.

LEE, F; VOGEL, D.; MOEZ, L. Virtual Community Informatics: A Review and Research Agenda. **Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)**, v. 5, 1, article 5, 2003.

LEMONS, Cadu. **Coaching e Eneagrama** – lista das instituições que adotam Eneagrama, 2012. Disponível em: <<https://tribalcorp.wordpress.com/cultura-corporativa-coaching/>>. Acesso em: 25 fev. 2015.

LILIEN, G. L. et al. Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. **Management Science**, 48, n. 8, p. 1042–1059, 2002.

LÜTHJE, C.; HERSTATT. The lead user method: An out line of empirical findings and issues for future research. **R&D Management**, 34(5), p. 553–568, 2004.

MAHR, Dominik; LIEVENS, Annouk. Virtual lead user communities: Drivers of knowledge creation for innovation. **Research Policy**, 41, p. 167– 177, 2012.

MAITRI, Sandra. **A dimensão espiritual do Eneagrama: as nove faces da alma**. São Paulo: Cultrix, 2000.

MARK, M; PEARSON, C. **O herói e o fora da lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos**. São Paulo: Cultrix, 2012.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MCEVILY, Susan; EISENHARDT, Kathleen; PRESCOTT, John. The global acquisition, leverage, and protection of technological competences, **Strategic Management Journal**, 25 (8-9), p. 713-722, 2004.

MERL, P. A. et al. The process of defining a profile of student competencies at the University of Vienna Medical School. **Medical Education**, n. 34, p. 216–221, 2000.

MIGUEZ, Viviane Brandão. **Uma Abordagem de Geração de Ideias para o Processo de Inovação**. 2012, 187 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.

MONTANA JÚNIOR, I. R. et al. Importância, definições e modelos de inovação. In: CORAL, E.; OGLIARI, A. e ABREU, A. F. (Org.) **Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MYERS, I. B.; MYERS, P. B. **Ser humano é ser diferente**. São Paulo: Gente, 1997.

MUJKA-ALBERDI, A. et al. Who is at the cutting-edge of market trends? Development of a scale for identifying “Lead-users”. **Cuadernos de Economía**, 38, p. 107-122, 2015.

MULDER, M. Competence—the essence and use of the concept in ICVT. **European Journal of Vocational Training**, 40, v. 1, p. 5–21, 2007.

MUMFORD, M. Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. **Creativity Research Journal**, 15 (2), 107, 2003.

NARANJO, Claudio. **Os nove tipos de personalidade**. São Paulo: Objetiva, 1997.

NARANJO, Claudio. **Espiritualidade, psicologia e civilização**. Disponível em: <<http://www.claudionaranjo.net>>. Acesso em: 25 abr. 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OBREGON, Rosane de Fatima Antunes. **Validação de um instrumento de identificação do perfil de usuário através de ícones representativos das inteligências múltiplas**. 2009, 95 f. Dissertação (Mídias e Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2009.

O'DONOVAN, Michel. **Pesquisa indica grande influência da genética no desempenho escolar**, 2013. Disponível em: <<http://www.superdotacao.com.br/c/19/pesquisa-indica-grande-influencia-da-genetica-no-desempenho-escolar>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

O'DONOVAN, Michel. **Pesquisas genéticas**. Disponível em: <<http://medicine.cf.ac.uk/person/prof-michael-conlon-odonovan/research/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Frascati Manual**. Paris: OCDE, 1993.

PACHIDOU, Fotini. Lead User Innovation. **Strategic Management & Innovation**. Swiss Federal Institute of Technology Zurich, 2012.

PAES, Urânio. **Mundo Eneagrama**. 2012. Disponível em: <<http://mundoeneagrama.org/2012/09/o-que-voce-sabe-sobre-eneagrama>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

PALMER, Helen. **O Eneagrama no amor e no trabalho**: entendendo seus relacionamentos íntimos e profissionais. São Paulo: Paulinas, 1999.

PAROLIN, S. R. H. **A perspectiva dos líderes diante da gestão da criatividade em empresas da região metropolitana de Curitiba-PR**. 2001. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – UFRS, Porto Alegre, 2001.

PATERHAN, Christian. **Eneagrama**: um caminho para seu sucesso individual e profissional. São Paulo: Madras, 2003

PAULINO, Rita de Cássia Romeiro. **Uma abordagem para apoio à gestão de Comunidades Virtuais de Prática baseada na prospecção de participantes ativos**. 2011, 222 f. Tese (Mídia e Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2011.

PAULUS, P.; NIJSTAD, B. (Org.) **Group creativity**: Innovation through collaboration. Oxford: Oxford University Press, 2003.

PILLER, F.T.; WALCHER, D. Toolkits for Idea Competitions: A Novel Methodo Integrate Users in New Product Development. **R&D Management**, 36, p. 307–18, 2006.

POETZ, MK; PRÜGL, R. Crossing Domain-Specific Boundaries in Search of Innovation: Exploring the Potential of Pyramiding. **Journal of Product Innovation Management**, 27 (6), 897-914, 42, 2010.

POETZ, MK; SCHREIER, M. The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? **Journal of Product Innovation Management** 29 (2), 245-256, 2012.

POETZ, M.; KAND, R., PRÜGL (2010). Crossing domain-specific boundaries in search of innovation: Exploring the potential of pyramiding. **Journal of Product Innovation Management**, 27(6), 897–914, 2010.

POTTHOFF, Katharina; RUHSE, Christian; STORCK, Johann. The Role of *Lead users* in Innovation. **Group Paper**

**in R&D Management**, Prof. Dr. Oliver Gassmann, Master's Level, University of St. Gallen, November 27, 2004.

POPOVICIU, I.; POPOVICIU S. A.. Social entrepreneurship, social enterprise and the principles of a community of practice. **Revista de cercetare [i interven]ie social**, vol. 33, p. 44 – 55, 2011.

PREECE, J. Etiquette and trust drive online communities of practice. *Journal of Universal Computer Science*, v. 10, n. 3, p. 294-302, 2004.

RIBAS, M. H. A questão das competências. **Olhar de Professor**, v. 3, n. 3, p. 123-129, 2000.

RISO, Don Richard; HUDSON, Russ. **Discovering you personality type**: the essencial introduction to the Enneagram. RHETY scientifically validated. New York: Houghton Mifflin Company, 2003.

\_\_\_\_\_. **A sabedoria do Eneagrama**. São Paulo: Cultrix, 2013.

RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 548-556, 2004.

ROGO, F. et al. **Assessing the performance of open innovation practices**: A case study of a community of innovation. *Technology in Society*, 38, p. 60–80, 2014.

ROHR, Richard; EBERT, Andreas. **O Eneagrama**: as nove faces da alma. São Paulo: Editora Vozes, 1992.

ROSENBERG, M. J. **Implantando com sucesso aprendizado online na sua empresa**. São Paulo: Editora Makron Books, 2002

SANTANDREU-MASCARELL, C.; GARZON, D. Entrepreneurial and innovative competences, are they the same? **Management Decision**, v. 51, n. 5, p. 1084-1095, 2013.

SARTORI, Viviane. **Comunidade de prática virtual como ferramenta de compartilhamento de conhecimento na educação a distância**. 2012, 144 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.

SAWYER, R. K. **Group genius: the creative power of collaboration**. New York: Perseus Books Group, 2008.

SBRAGIA, R. et al. **Inovação**. 1. ed. São Paulo: Editora Clio, 2006.

SCHMITT, M. et al. **Análise da Contribuição das TICs no processo de Inovação Aberta**. IDEMI, 2012.

SCHMITT, Sabrina Rebelo. **Fatores críticos de sucesso à manutenção de Comunidades de Prática e suas dimensões de análise**. 2012, 170 f. Dissertação (Gestão do Conhecimentos) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2012.

SCHMITT, Maurílio Tiago Brüning. **Inteligência Competitiva na Web: Um Framework Conceitual para Aquisição de Ativos de Conhecimento no Contexto do Front-End da Inovação**. 2013, 235 f. Dissertação (Engenharia do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2013.

SCHREIER, M.; PRÜGL, R. Extending Lead User Theory: Antecedents and Consequences of Consumers' Lead User ness.

**Journal of Product Innovation Management**, 25, p. 331-46, 2008.

SCHUHMACHER, Monika C.; KUESTER, Sabine. Identification of Lead User Characteristics Driving the Quality of Service Innovation Ideas. **Creativity and innovation management**, v. 21, n. 4, p. 427-442, 2012.

SCHULTZ, Márcio. **As competências emocionais e o Eneagrama na Gestão de Pessoas**. Florianópolis: Instituto Renнове, Eneagrama na Gestão de Pessoas, 2015. (Materiais dos cursos GP1 e GP2)

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Londres: Unwin Hyman, 1943. (6th ed, New York: Harper and Row, 1987).

SCHWEISFURTH, T. G.; RAASCH, Christina. **Embedded lead users: the benefits of employing users for corporate innovation**. *Research Policy* 44, p. 168–180, 2015.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

SPRINGER, S. et al. **Lead user integration**. 2004. Disponível em: <<http://www.fatk.uni-tuebingen.de/files/novanet-leaduser-final.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2014.

SULTANA, R. G. Competence and competence frameworks in career guidance: complex and contested concepts,

**International Journal for Educational and Vocational Guidance**, n. 9, 2009.

STACEY, R. D. **Complex Responsive Processes in Organizations**: learning and knowledge Creation, Routledge, London, 2001.

STOCKSTROM, CS; GODUSCHIET, RC; JØRGENSEN, JH; LÜTHJE, C. Identification of individuals with special qualities — Assessing the performance of pyramiding search. In: **Proceedings of DRUID**, 2012, June 19–21, Copenhagen, Denmark, 2012.

STRATEGIC DIRECTION. **Innovations User innovation - Changing innovation focus**. Emerald Group Publishing Limited, v. 23, n. 8, p. 35-37, 2007.

STUCKEY, B.; SMITH, J. Sustaining Communities of Practice. In: **IADIS Web Based Communities Conference**, Lisbon Portugal March, 2004. Disponível em: <<http://www.bronwyn.ws/publications/papers/sustaining.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

TARTARI, J. et al. A inovação nas organizações: os fatores de recompensa como fomento da motivação intraempreendedora. IN: KM BRASIL 2014. Investigação profunda dos processos de conhecimento nas organizações. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, set., 2014a. Disponível em: <<http://www.kmbrasil.com/anais/arquivos/trabalhos/7.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

TARTARI, J. et al. Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. **Revista Espacios**, v. 35, n. 11, art. 4, 2014b. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n11/14351104.html>>. Acesso em: 18 mar. 2015.

TARTARI, J. et al. **Imagens arquetípicas na gestão de pessoas**. Navus - Revista de Festão e Tecnologia, v. 6, n. 4, out/dez, 2015.

TEZA, P. et al. Ensino de inovação: lacunas na literatura. In: IX Convibra Administração, 2012a. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/31/2012\\_31\\_4996.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/31/2012_31_4996.pdf)>. Acesso: 20 abr. 2014.

TEZA, P. **Front end da inovação**: proposta de um modelo conceitual. 2012. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento da Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012b.

THOMKE, S.; VON HIPPEL, E. Customers as Innovators: A New Way to Create Value. **Harvard Business Review**. 80, p. 74-81, 2002.

TIDD, J; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. São Paulo: Bookman, 2008.

TOMES, N. Technology-supported collaborative learning. In: FALCHICOV, N. (Org.) **Learning Together** – Peer Tutoring in Higher Education. London: Falmer, 275–291, 2001.

TREMBLAY, M. A. et al. Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its Value for Organizational Psychology Research. **Canadian journal of behavioural science**, v. 41, n. 4, p. 213–226, 2009.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo (SP): Atlas, 1994.

URBAN, G.; VON HIPPEL, E. Lead user analysis for the development of new industrial products. **Management Science**, 34 (5), p. 569–582, 1988.

URIARTE JR, F. A. Introduction to Knowledge Management. A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practioners interested in understanding the subect. **National Academy of Science and Technology**. Government of Japan, 2008.

USORO, A. et al. Trust as an antecedent to knowledge sharing in virtual communities of practice. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 5, p. 199-212, 2007.

VIANNA, M. et al. **Design Thinking: Inovação em Negócios**. MJV Press, 2012.

VILA, L. E., PEREZ, P. J.; COLL-SERRANO, V. Innovation at the workplace: Do professional competencies matter? **Journal of Business Research**, v. 67, p. 752-757, 2013.

VILA, L. E.; PEREZ, P. J.; MORILLAS, F. G. Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace. **Management Decision**, v. 50, n. 9, p. 1634-1648, 2012.

VON HIPPEL, E. **Democratizing Innovation**. MIT Press: Cambridge MA, (April), 2005.

VON HIPPEL, E. *Lead users*: A Source of Novel Product Concepts. **Management Science**, 32, p. 791-806, 1986.

VON HIPPEL, E. **The sources of innovation**. Oxford University Press, USA, 1988.

VON HIPPEL, E.; FRANKE, N.; PRÜGL, R. Pyramiding: Efficient Search for Rare Subjects. **Research Policy**, 38 (9), 1397-1406, 2009.

VON HIPPEL, E.; FRANKE, N.; PRÜGL. Efficient Identification of *Lead users*: Screening vs. Pyramiding. **Summer Marketing Educators' Conference (AMA)**, San Francisco, July 2005 (Best Paper Award).

VON HIPPEL, E.; RIGGS, W. **A Lead user Study of Electronic Home Banking Services**: Lessons from the Learning Curve, 1996.

VON HIPPEL, E.; THOMKE, S.; SONNACK, M. Creating break throughs at 3M. **Harvard Business Review**, 77(5), 47-57, 1999.

VON HIPPEL, Eric; SONNACK, Mary. **Breakthroughs to Order at 3M**. MIT-SSM Working Paper, January, 1999. Disponível em: <<http://web.mit.edu/evhippel/www-old/papers/3M%20Breakthrough%20Art.pdf>>. Acesso em: 06 mar. 2015.

VON WARTBURG, I.; ROST, K.; TEICHERT, T. The creation of social and intellectual capital in virtual communities of practice: shaping social structure in virtual communities of practice. *International Journal of Learning and Change*, v.1, n. 3, p. 299-316, 2006.

WASKO, M.; FARAJ, S. It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 155-173, 2000.

WASKO, M.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic communities of practice. **MIS Quarterly**, 29(1), 35-57, 2005.

WENGER, E. *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, New York, 1998.

WENGER, E. et al. *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Harvard Business School Press, 2002.

WENGER, E. Learning capability in social systems. EQUAL Final Report, 2009.

WENGER, E.; WHITE, N.; SMITH, J. *Digital Habitats: stewarding technology for communities*. Portland: CPMsquare, 2009.

WENGER, E.; MCDERMOTT, R.; SNYDER W.M. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Massachusetts: Harvard Business, 2002.

WENGER, E.; SNYDER, W. M.. Communities of Practice: The Organizational Frontier. Harvard Business Review, jan./fev., p. 139-145, 2001.

WEST, R. E. What is shared? A framework for understanding shared innovation within communities. Education Tech Research Development, v. 57, p. 315-332, 2009.

WEST, R. E.; HANNAFIN, M. J. Learning to design collaboratively: participation of student designers in a community of innovation. Instructional Science, v. 39, n. 6, p. 821-841, Nov. 2011.

WILBERT, J. K. W. et al. Comunidades de inovação (CoIs): inoiversidade em comunidades de prática (CoPs). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: KM Brasil, 12., 2014, Florianópolis. Anais... Florianópolis: SBGC, 2014.

WILBERT, J. K. W. **Características de VCOPs que influenciam processos de inovação**: estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2015, 213 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós Graduação da Universidade Federal de Santa Catarina - EGC/UFSC, Florianópolis, 2015.

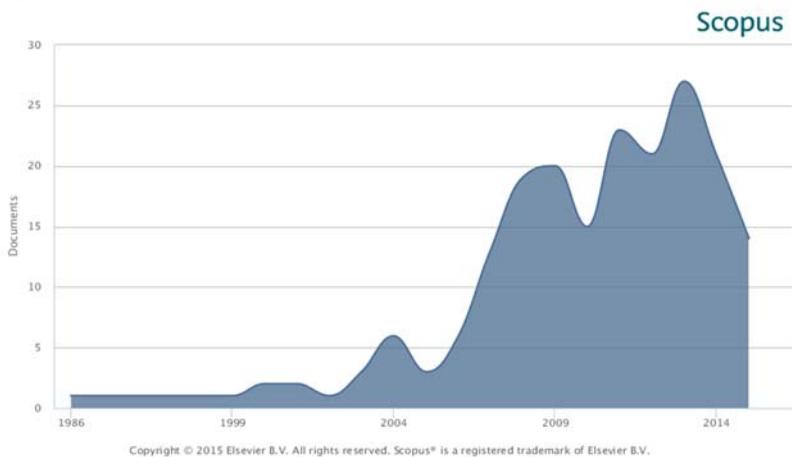


## APÊNDICES

### APÊNDICE A – DADOS BUSCA SISTEMÁTICA

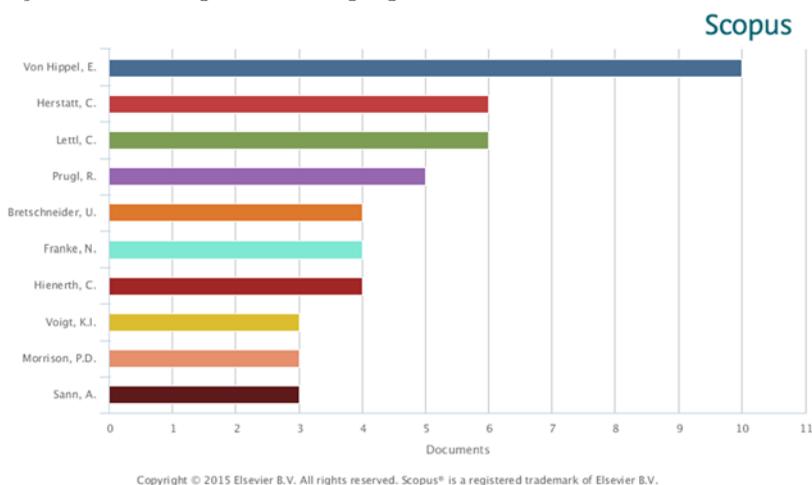
Aqui se apresentam os dados importados da base Scopus em junho de 2015 com busca dos termos “*lead users*” AND “*innovation*”.

Figura 17 – Relação de publicações por ano



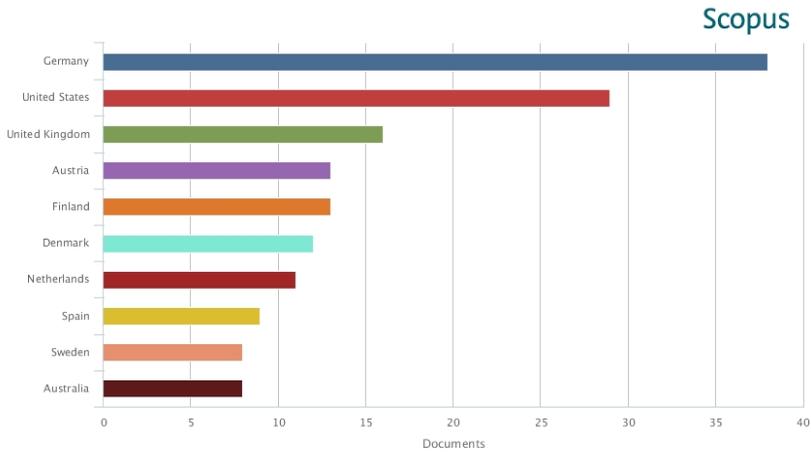
Fonte: Dados da Scopus, 2015.

Figura 18 – Principais autores que publicam sobre o assunto



Fonte: Dados da Scopus, 2015.

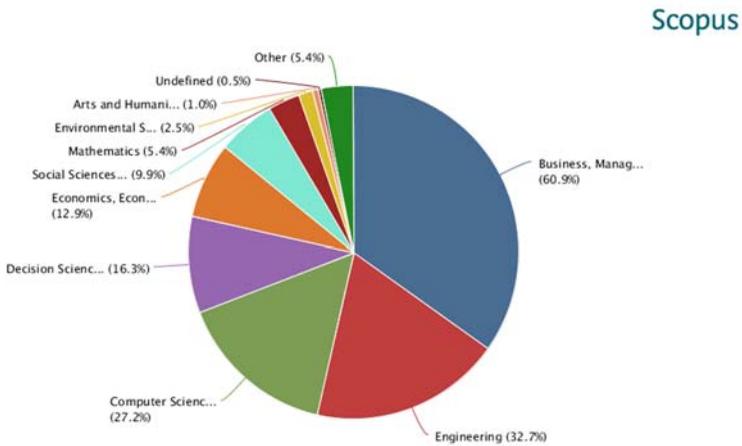
Figura 19 – Principais países que publicam sobre o assunto



Copyright © 2015 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

Fonte: Dados da Scopus, 2015.

Figura 20 – Principais áreas do conhecimento



Copyright © 2015 Elsevier B.V. All rights reserved. Scopus® is a registered trademark of Elsevier B.V.

Fonte: Dados da Scopus, 2015.

## ANEXOS

### ANEXO A – TRÊS TIPOS DE VCoPs

Tabela com as diferentes características estruturantes das VCoPs analisadas por Dubé, Bourhis e Jacob (2006, p. 82-86)

Os três tipos de VCoPs identificados são:

VCoP A – Objetivo de compartilhar conhecimento tácito dos profissionais. Criada por um processo de cima para baixo e não integrada à estrutura formal da organização. Dispersão geográfica, mesma área, mas experiência, posições e práticas de trabalho diferentes (cultura diferente alta). Membros voluntários, recrutados por pesquisa pública em todo o país; eles não se conheciam e não tinham experiência em CoP antes deste projeto. Todas as interações foram realizadas através das TIC.

VCoP B - Objetivo de aumentar a aprendizagem coletiva entre as pessoas, compartilhar e documentar as melhores práticas. Intencionalmente criada pela gestão de uma organização do setor privado, com pessoas do mesmo departamento (se conheciam antes da VCoP), algumas participações obrigatórias e outras voluntárias. Conhecimentos de gestão, melhoria contínua e a capacitação dos trabalhadores estão entre os valores desta organização, criando um ambiente facilitador para a VCoP. Interagiram, principalmente através das TIC.

VCoP C – Objetivo partilhar boas práticas para (1) padronizá-los em todos os departamentos descentralizados, e (2) fazer recomendações para melhoria. Foi feita por uma grande organização do setor público e fortemente apoiada, alocado recursos diretos para a VCoP. Participação obrigatória de todos os funcionários, dispersão geográfica média (mesmo Estado) e nível de experiência da comunidade moderado. Interação realizada por TICs

A classificação destas três VCoPs de acordo com a tipologia é apresentada na Tabela 3. Nesta tabela, as características estruturantes que variam de VCoP para VCoP estão sombreadas.

Table 3: Structuring characteristics of selected VCoPs

| Structuring Characteristics |                   | VCoP A  | VCoP B  | VCoP C  |
|-----------------------------|-------------------|---|---|---|
| Demographics                | Orientation       | Operational<br>To share and build a repertoire of best practices in one specific area.  | Operational<br>To share and document best practices.  | Operational<br>To share best practices and make recommendations to improve them.  |
|                             | Life Span         | Temporary<br>The VCoP is a pilot project intended to produce, through intensive expertise sharing, a specific deliverable at the end of a 6-month period.   | Temporary<br>The VCoP is a pilot project intended to evaluate whether VCoPs are appropriate tools for this organization to increase collective learning.  | Temporary<br>The VCoP has a clear mandate, and there is no indication that it will pursue its activities after the completion of its mandate.   |
| Organizational Context      | Age               | Young<br>As planned, stopped after 6 months.  | Young<br>The VCoP was created in the past 12 months.  | Young<br>The VCoP was created in the past 12 months.  |
|                             | Level of Maturity | Transformation Stage - Death<br>This VCoP reached full maturity and fulfilled its objectives in the scheduled period. A limited budget forced its premature death.                                  | Maturing stage<br>Delays in the organization's calendar did not allow this VCoP to reach full speed, but decisions regarding objectives and membership were made.                                   | Stewardship<br>This VCoP reached a satisfactory cruising speed and now has to find ways to sustain its momentum.  |
|                             | Creation Process  | Intentional, top-down<br>The VCoP was deliberately established by management. Its overall objectives were defined by management and operationalized by the community leaders and the research team. | Intentional, top-down<br>The VCoP was deliberately established by management. Its overall objectives were defined by management and operationalized by the community leaders and the research team. | Intentional, top-down<br>The VCoP was deliberately established by management. Its overall objectives were defined by management and operationalized by the community leaders and the research team. |
|                             | Boundary Crossing | High<br>Each member of the VCoP works for a different employer.   | Low<br>All members work for the same employer (which is the organization supporting the VCoP) and in the same department.   | Medium<br>All members work for the same employer, but in different departments.   |

|                                 |  |   |   |  |
|---------------------------------|--|---|---|--|
| Organizational Context (cont'd) | Environment  | Facilitating<br><i>Despite a lack of knowledge management culture in this organization, there is a clear commitment to supporting the VCOP in every possible way.</i> | Facilitating<br><i>Knowledge management and knowledge sharing are among the core values of the organization.</i>  | Facilitating<br><i>The organization is clearly supporting a move towards knowledge sharing. The decisions relative to the VCOP are consistent with its objectives.</i> |
|                                 | Organizational Slack   | Low<br><i>The VCOP is set in an organization where resources are very tight.</i>  | Low<br><i>The VCOP is set in an organization with adequate resources. However, most resources are allocated to a highly important and strategic project, therefore limiting the organizational slack to VCOP's.</i> | High<br><i>The VCOP is set in an organization where a lot of organizational slack is available and allocated to the VCOP project.</i>                                  |
|                                 | Degree of Institutionalized Formalism  | Supported<br><i>Although the VCOP is not integrated into the organizational formal structure, it receives direct resources from the organization.</i>                 | Legitimized<br><i>The VCOP is not integrated into the organizational formal structure and receives few resources; however, it is officially sanctioned by the organization.</i>                                     | Supported<br><i>Although the VCOP is not integrated into the organization's formal structure, it receives direct resources from the organization.</i>                  |
|                                 | Leadership   | Clearly assigned, imposed by management   | Clearly assigned, imposed by management   | Clearly assigned, imposed by management  |
| Membership Characteristics      | Size   | Small<br><i>Approximately 35 members.</i>   | Small<br><i>45 to 50 members.</i>   | Small<br><i>30 to 40 members.</i>  |
|                                 | Geographic Dispersion  | Medium<br><i>All members are located in the same country.</i>   | Low<br><i>All members are located in the same place.</i>  | Medium-low<br><i>All members are located within the same state.</i>  |
|                                 | Members' Selection Process   | Closed membership<br><i>All members were selected at the beginning of the project.</i>  | Closed membership<br><i>Membership is based on the workers' job assignments.</i>  | Closed membership<br><i>Members were selected so as to be representative of different departments.</i>   |
| Members' Enrollment             | Voluntary<br><i>A large countywide search was organized to recruit volunteers.</i> | Mixed<br><i>Initially, membership was voluntary but it became compulsory with new recruits joining in.</i>  | Compulsory<br><i>All members were selected by their department heads and asked to join.</i>   |  |

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | <p><b>Members' Prior Community Experience</b></p> <p><b>Members' Stability</b></p> | <p><b>None</b><br/><i>The members didn't know each other and had never interacted before.</i></p> <p><b>Stable</b><br/><i>There has been no turnover.</i></p>   | <p><b>None</b><br/><i>Newly recruited workers had never worked together before.</i></p> <p><b>Moderately stable</b><br/><i>All newly hired workers joined the VCoP upon their arrival.</i></p> | <p><b>Medium</b><br/><i>Members had collaborated occasionally before the VCoP's existence.</i></p> <p><b>Fluid</b><br/><i>Large turnover among members</i></p> |
| <p><b>Membership Characteristics (cont'd)</b></p> | <p><b>Members' ICT Literacy</b></p>  | <p><b>Low</b><br/><i>Most members don't use computers in their work, and many of them do not have a computer at home.</i></p>   | <p><b>High</b><br/><i>Members routinely use computers in their daily work.</i></p>   | <p><b>Medium</b><br/><i>Most members use computers in their work but computer usage may not be extensive.</i></p>  |
|   | <p><b>Cultural Diversity</b></p>   | <p><b>Medium</b><br/><i>Although all members are professionals in the same area, who share similar backgrounds, they work in very different types of organizations, with different modes of operations. They also hold different positions within their respective organizations.</i></p> | <p><b>Medium</b><br/><i>Members are all technicians and engineers, but with different areas of expertise.</i></p>  | <p><b>Homogenous</b><br/><i>All members of the VCoP share similar backgrounds and have the same area of specialty.</i></p>                                     |
|   | <p><b>Topic's Relevance to Members</b></p>   | <p><b>High</b><br/><i>The topic discussed in the VCoP is relevant to members' daily work and core proficiencies.</i></p>  | <p><b>High</b><br/><i>The VCoP is a means to exchange information relevant to members' daily work; all members work on the same projects but on different schedules.</i></p>                   | <p><b>High</b><br/><i>The topic is at the core of members' expertise.</i></p>  |
| <p><b>Technological Environment</b></p>           | <p><b>Degree of Reliance on ICT</b></p>  | <p><b>High</b><br/><i>Although some members have occasionally not face-to-face, the work of the VCoP is conducted entirely using ICT.</i></p>   | <p><b>Low</b><br/><i>The members have face-to-face meetings every 2 weeks and rely on ICT for the rest of the information sharing.</i></p>   | <p><b>High</b><br/><i>The work of the VCoP relies heavily on ICT; no face-to-face meetings have been organized.</i></p>  |
|   | <p><b>ICT Availability</b></p>   | <p><b>Low variance</b><br/><i>One single tool with limited functionalities.</i></p>   | <p><b>Low variance</b><br/><i>One single tool with limited functionalities.</i></p>  | <p><b>Low variance</b><br/><i>One single tool with limited functionalities.</i></p>  |

## ANEXO B – BENEFÍCIOS DAS VCoPs

O quadro apresentado por Gannon-Leary e Fontainha (2007) com os principais benefícios, as barreiras e os fatores de sucesso identificados em VCoPs com estudantes de vários países de uma mesma área de conhecimento, com níveis diferentes de conhecimento e prática profissional se faz pertinente e acredita-se que muitas delas pode ser aproveitado para o contexto organizacional.

Quadro 18 – Benefícios, Barreiras e Fatores críticos de sucesso

| <b>Benefícios</b>                                      | <b>Barreiras</b>  | <b>Fatores Críticos de sucesso</b>                         |
|--|---|--|
| Aprendizagem assistida no ambiente                     | Perpetuação <i>versus</i> mudança e diversidade         | O bom uso da Internet tecnologias padrão                   |
| As sinergias criadas                                   | Diferenças disciplinares/conhecimento/nível de conteúdo | Tecnologias disponíveis                                    |
| Capacidades estendido para nível mais elevado          | Independência cultural                                  | Habilidades em TICs  |
| A partilha de conhecimentos e aprendizagem             | Conhecimento tácito                                     | Aceitação Institucional das TICs como meios de comunicação |
| Ganhar <i>insights</i> uns com os outros               | Conhecimento transacional                               | Uma boa comunicação  |
| O aprofundamento de conhecimento, inovação e expertise | Linguagem especializada                                 | Confiança  |
| Desenvolvimento fluido e cíclico de Conhecimento.      | Colegialidade, forte comunidade física                  | Os valores comuns (afinidades)                             |
| Sentimento de conexão                                  | Criar e manter o fluxo de informações                   | Entendimento compartilhado                                 |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Interações em curso                         | Não ter contato pessoal para quebrar o gelo                      | O conhecimento prévio do grupo  |
| Assimilação entre práticas socioculturais   | Apenas os participantes são leitores (anteriormente Espreitador) | Sentimento de pertença  |
| Novo estilo de aprender a aprender          | Identities ocultas, adoção de personas                           | Consciência cultural  |
| Desenvolvimento da identidade e da formação | A falta de confiança pessoal e institucional                     | Senso de propósito  |
| Uso baseado na prática                      | Seletividade na utilização das TIC                               | Sensibilidade no monitoramento, regulamentos e facilitação              |
|   | Falta de linguagem corporal, interpretações equivocadas          | Netiqueta (linguagem própria da VCoP)                                   |
|   | Uso baseada em tarefas   | Linguagem de fácil utilização   |
|   |  | Tempo para construção da CoP  |
|   |  | Interação regular   |
|   |  | Uma boa coordenação para conseguir uma comunicação regular, mas variada |
|   |  | Recursos materiais ou patrocínio para fomentar a comunidade             |

Fonte: Adaptado de Gannon-Leary e Fontainha (2007, p. 6-7).

No quadro, observa-se que a maioria dos itens levantados vão em direção às características estruturantes apontadas por Dubé, Bourhis e Jacob (2006), realçando a necessidade de estudos personalizados da VCoPs e suas características. Contudo, os benefícios, as barreiras e os fatores de sucesso identificados nos estudos de Gannon-Leary e Fontainha (2007) podem ser utilizados como referência para uma visão generalizada de VCoPs.







|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 28. I have tended to be detached and preoccupied. . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have tended to be moody and self-absorbed. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 29. I have liked to challenge people and "shake them up" . . . . .                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have liked to comfort people and calm them down . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 30. I have generally been an outgoing, sociable person . . . . .                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have generally been an earnest, self-disciplined person . . . . .                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 31. I've wanted to "fit in" with others — I get uncomfortable when I stand out too much . . . . .    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've wanted to stand out from others — I get uncomfortable when I don't distinguish myself . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32. Pursuing my personal interests has been more important to me than having stability and security . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Having stability and security has been more important to me than pursuing my personal interests. . . . .      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 33. When I've had conflicts with others, I've tended to withdraw . . . . .                                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| When I've had conflicts with others, I've rarely backed down . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 34. I have given in too easily and let others push me around . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have been too uncompromising and demanding with others. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 35. I've been appreciated for my unshakable spirit and resourcefulness. . . . .                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've been appreciated for my deep caring and personal warmth. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |



|  | A | B | C | D | E | F                        | G | H | I                        |
|--|---|---|---|---|---|--------------------------|---|---|--------------------------|
| 45. Dealing with details has not been one of my strong suits . . . . .                             |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have excelled at dealing with details. . . . .   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |   |   |                          |
| 46. I have often emphasized how different I am from most people, especially my family . . . . .    |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have often emphasized how much I have in common with most people, especially my family . . . . . |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 47. When situations have gotten heated, I have tended to stay on the sidelines. . . . .            |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| When situations have gotten heated, I have tended to get right into the middle of things . . . . . |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 48. I have stood by my friends, even when they have been wrong. . . . .                            |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have not wanted to compromise what is right, even for friendship. . . . .                        |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
|  | A | B | C | D | E | F                        | G | H | I                        |

|   | A | B | C | D | E | F                        | G | H | I                        |
|---|---|---|---|---|---|--------------------------|---|---|--------------------------|
| 49. I've been a well-meaning supporter . . . . .  |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I've been a highly-motivated go-getter . . . . .  |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |   |   |                          |
| 50. When troubled, I have tended to brood about my problems. . . . .                      |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| When troubled, I have tended to find distractions for myself. . . . .                     |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 51. Generally, I've had strong convictions and a sense of how things should be . . . . .  |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| Generally, I've had serious doubts and have questioned how things seemed to be. . . . .   |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 52. I've created problems with others by being pessimistic and complaining. . . . .       |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I've created problems with others by being bossy and controlling. . . . .                 |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 53. I have tended to act on my feelings and let the "chips fall where they may" . . . . . |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have tended not to act on my feelings lest they stir up more problems . . . . .         |   |   |   |   |   |                          |   |   | <input type="checkbox"/> |
|   | A | B | C | D | E | F                        | G | H | I                        |

|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 54. Being the center of attention has usually felt natural to me . . . . .                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Being the center of attention has usually felt strange to me . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 55. I've been careful and have tried to prepare for unforeseen problems . . . . .                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've been spontaneous and have preferred to improvise as problems come up . . . . .                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 56. I have gotten angry when others have not shown enough appreciation for what I have done for them . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have gotten angry when others have not listened to what I have told them . . . . .                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 57. Being independent and self-reliant has been important to me . . . . .                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Being valued and admired has been important to me . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 58. When I've debated with friends, I've tended to press my arguments forcefully . . . . .                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| When I've debated with friends, I've tended to let things go to prevent hard feelings . . . . .             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 59. I have often been possessive of loved ones — I have had trouble letting them be . . . . .               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have often "tested" loved ones to see if they were really there for me . . . . .                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 60. Organizing resources and making things happen has been one of my major strengths . . . . .              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Coming up with new ideas and getting people excited about them has been one of my major strengths . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 61. I've tended to be driven and very hard on myself . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've tended to be too emotional and rather undisciplined . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |                          |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |
| 62. I have tried to keep my life fast-paced, intense, and exciting. . . . .                        |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have tried to keep my life regular, stable, and peaceful. . . . .                                |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 63. Even though I've had successes, I've tended to doubt my abilities. . . . .                     |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| Even though I've had setbacks, I've had a lot of confidence in my abilities. . . . .               |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 64. I generally have tended to dwell on my feelings and to hold onto them for a long time. . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I generally have tended to minimize my feelings and not pay very much attention to them. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 65. I have provided many people with attention and nurturance. . . . .                             |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have provided many people with direction and motivation. . . . .                                 |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |                          |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |
| 66. I've been a bit serious and strict with myself. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I've been a bit free-wheeling and permissive with myself. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 67. I've been self-assertive and driven to excel. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I've been modest and have been happy to go at my own pace. . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 68. I have been proud of my clarity and objectivity. . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have been proud of my reliability and commitment. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 69. I have spent a lot of time looking inward — understanding my feelings has been important to me. . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have not spent much time looking inward — getting things done has been important to me. . . . .           |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 70. Generally, I have thought of myself as a sunny, casual person. . . . .                                  |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| Generally, I have thought of myself as a serious, dignified person. . . . .                                 |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |

36 *Discovering Your Personality Type*

71. I've had an agile mind and boundless energy . . . . . [ ]

I've had a caring heart and deep dedication . . . . . [ ]

72. I have pursued activities that had a substantial potential for reward and personal recognition . . . . . [ ]

I have been willing to give up reward and personal recognition if it meant doing work I was really interested in . . . . . [ ]

73. Fulfilling social obligations has seldom been high on my agenda . . . . . [ ]

I have usually taken my social obligations very seriously . . . . . [ ]

74. In most situations, I have preferred to take the lead . . . . . [ ]

In most situations, I have preferred to let someone else take the lead . . . . . [ ]

## The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator 37

75. Over the years, my values and lifestyle have changed several times . . . . . [ ]

Over the years, my values and lifestyle have remained fairly consistent . . . . . [ ]

76. Typically, I have not had much self-discipline . . . . . [ ]

Typically, I have not had much connection with people . . . . . [ ]

77. I have tended to withhold my affection and have wanted others to come into my world . . . . . [ ]

I have tended to give my affection too freely and have wanted to extend myself to others . . . . . [ ]

78. I have had a tendency to think of worst-case scenarios . . . . . [ ]

I have had a tendency to think that everything will work out for the best . . . . . [ ]

| A | B | C | D | E | F | G | H | I   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| A | B | C | D | E | F | G | H | I   |

| A | B | C | D | E | F | G | H | I   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| A | B | C | D | E | F | G | H | I   |

|   | A | B | C | D | E | F   | G | H   | I   |
|---|---|---|---|---|---|-----|---|-----|-----|
| 79. People have trusted me because I am confident and can look out for them                   |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
| People have trusted me because I am fair and will do what is right                            |   |   |   |   |   | [ ] |   |     |     |
| 80. Often, I have been so involved in my own projects that I have become isolated from others |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
| Often, I have been so involved with others that I have neglected my own projects              |   |   |   |   |   |     |   | [ ] |     |
| 81. When meeting someone new, I have usually been poised and self-contained                   |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
| When meeting someone new, I have usually been chatty and entertaining                         |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
| 82. Generally speaking, I have tended to be pessimistic                                       |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
| Generally speaking, I have tended to be optimistic  |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
| 83. I have preferred to inhabit my own little world   |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
| I have preferred to let the world know I'm here   |   |   |   |   |   |     |   |     | [ ] |
|   | A | B | C | D | E | F   | G | H   | I   |

|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 84. I have often been troubled by nervousness, insecurity, and doubt   |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| I have often been troubled by anger, perfectionism, and impatience     |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| 85. I realize that I have often been too personal and intimate         |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| I realize that I have often been too cool and aloof                    |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| 86. I have lost out because I have not felt up to taking opportunities |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| I have lost out because I have pursued too many possibilities          |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| 87. I have tended to take a long time to get into action               |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| I have tended to get into action quickly                               |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| 88. I usually have had difficulty making decisions                     |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
| I seldom have had difficulty making decisions                          |   |   |   |   |   |   |   |   | [ ] |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I   |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
| 89. I have had a tendency to come on a little too strong with people . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have had a tendency not to assert myself enough with people . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 90. Typically, I have been even-tempered . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Typically, I have had strong changes of mood . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 91. When I've been unsure of what to do, I've often sought the advice of others. When I've been unsure of what to do, I've tried different things to see what worked best for me. . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 92. I have worried that I would be left out of others' activities . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have worried that others' activities would distract me from what I had to do . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 93. Typically, when I have gotten angry, I have told people off . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Typically, when I have gotten angry, I have become distant . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
| 94. I've tended to have trouble falling asleep . . . . .                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've tended to fall asleep easily . . . . .                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 95. I have often tried to figure out how I could get closer to others . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have often tried to figure out what others want from me. . . . .               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 96. I have usually been measured, straight-talking, and deliberate . . . . .     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have usually been excitable, fast-talking, and witty . . . . .                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 97. Often, I have not spoken up when I've seen others making a mistake . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Often, I have helped others see that they are making a mistake . . . . .         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

42. *Discovering Your Personality Type*

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 98. During most of my life, I have been a stormy person who has had many volatile feelings.....              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| During most of my life, I have been a steady person in whom "still waters run deep".....                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 99. When I have disliked people, I have usually tried hard to stay cordial — despite my feelings.....        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| When I have disliked people, I have usually let them know it — one way or another.....                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 100. Much of my difficulty with people has come from my touchiness and taking everything too personally..... |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Much of my difficulty with people has come from my not caring about social conventions.....                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 101. My approach has been to jump in and rescue people.....  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| My approach has been to show people how to help themselves.....  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

## The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator 43

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 102. Generally, I have enjoyed "letting go" and pushing the limits.....                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Generally, I have not enjoyed losing control of myself very much.....                          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 103. I've been overly concerned with doing better than others.....                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've been overly concerned with making things okay for others.....                             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 104. My thoughts generally have been speculative — involving my imagination and curiosity..... |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| My thoughts generally have been practical — just trying to keep things going.....              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 105. One of my main assets has been my ability to take charge of situations.....               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| One of my main assets has been my ability to describe internal states.....                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

106. I have pushed to get things done correctly, even if it made people uncomfortable. . . . [ ]

I have not liked feeling pressured, so I have not liked pressuring anyone else. . . . [ ]

107. I've often taken pride in how important I am in others' lives. . . . [ ]

I've often taken pride in my gusto and openness to new experiences. . . . [ ]

108. I have perceived that I've often come across to others as presentable, even admirable. . . . [ ]

I have perceived that I've often come across to others as unusual, even odd. . . . [ ]

109. I have mostly done what I had to do. . . . [ ]

I have mostly done what I wanted to do. . . . [ ]

110. I have usually enjoyed high-pressure, even difficult, situations. I have usually disliked being in high-pressure, even difficult, situations. . . . [ ]

111. I've been proud of my ability to be flexible — what's appropriate or important often changes. I've been proud of my ability to take a stand — I've been firm about what I believe in. . . . [ ]

112. My style has leaned toward sparseness and austerity. . . . [ ]

My style has leaned toward excess and overdoing things. . . . [ ]

113. My own health and well-being have suffered because of my strong desire to help others. . . . [ ]

My relationships have suffered because of my strong desire to attend to my personal needs. . . . [ ]

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 106. I have pushed to get things done correctly, even if it made people uncomfortable. . . . [ ]      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have not liked feeling pressured, so I have not liked pressuring anyone else. . . . [ ]             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 107. I've often taken pride in how important I am in others' lives. . . . [ ]                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've often taken pride in my gusto and openness to new experiences. . . . [ ]                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 108. I have perceived that I've often come across to others as presentable, even admirable. . . . [ ] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have perceived that I've often come across to others as unusual, even odd. . . . [ ]                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 109. I have mostly done what I had to do. . . . [ ]   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have mostly done what I wanted to do. . . . [ ]   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 110. I have usually enjoyed high-pressure, even difficult, situations. I have usually disliked being in high-pressure, even difficult, situations. . . . [ ]   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 111. I've been proud of my ability to be flexible — what's appropriate or important often changes. I've been proud of my ability to take a stand — I've been firm about what I believe in. . . . [ ] |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 112. My style has leaned toward sparseness and austerity. . . . [ ]  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| My style has leaned toward excess and overdoing things. . . . [ ]  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 113. My own health and well-being have suffered because of my strong desire to help others. . . . [ ]  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| My relationships have suffered because of my strong desire to attend to my personal needs. . . . [ ]   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

46 *Discovering Your Personality Type*

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 114. Generally speaking, I've been too open and naive . . . . .                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Generally speaking, I've been too wary and guarded . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 115. I have sometimes put people off by being too aggressive . . . . .                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have sometimes put people off by being too "uptight" . . . . .                                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 116. Being of service and attending to the needs of others has been a high priority for me . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Finding alternative ways of seeing and doing things has been a high priority for me . . . . .        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 117. I've been single-minded and persistent in pursuing my goals . . . . .                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've preferred to explore various courses of action to see where they lead . . . . .                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

*The Rao-Hudson enneagram Type Indicator* 47

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 118. I have frequently been drawn to situations that stir up deep, intense emotions . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have frequently been drawn to situations that make me feel calm and at ease . . . . .       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 119. I have cared less about practical results than about pursuing my interests . . . . .     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have been practical and have expected my work to have concrete results . . . . .            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 120. I have had a deep need to belong . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have had a deep need to feel balanced . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 121. In the past, I've probably insisted on too much closeness in my friendships . . . . .    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| In the past, I've probably kept too much distance in my friendships . . . . .                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

48. *Discovering Your Personality Type*

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 122. I've had a tendency to keep thinking about things from the past<br>I've had a tendency to keep anticipating things<br>I'm going to do..... |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 123. I've tended to see people as intrusive and demanding<br>I've tended to see people as disorganized and irresponsible.....                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 124. Generally, I have not had much confidence in myself<br>Generally, I have had confidence only in myself.....                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 125. I've probably been too passive and uninvolved<br>I've probably been too controlling and manipulative.....                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 126. I've frequently been stopped in my tracks by my self-doubt<br>I've rarely let self-doubt stand in my way.....                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

## The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator 49

|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 127. Given a choice between something familiar and something new, I've usually chosen something new<br>I've generally chosen what I knew I already liked; why be disappointed with something I might not like?..... |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 128. I have given a lot of physical contact to reassure others about how I feel about them<br>I have generally felt that real love does not depend on physical contact.....   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 129. When I've needed to confront someone, I've often been too harsh and direct<br>When I've needed to confront someone, I've often "beaten around the bush" too much.....  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
| 130. I have been attracted to subjects that others would probably find disturbing, even frightening..... |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have preferred not to spend my time dwelling on disturbing, frightening subjects.....                  |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 131. I have gotten into trouble with people by being too intrusive and interfering.....                  |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have gotten into trouble with people by being too evasive and uncommunicative.....                     |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 132. I've worried that I don't have the resources to fulfill the responsibilities I've taken on.....     |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I've worried that I don't have the self-discipline to focus on what will really fulfill me.....          |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 133. Generally, I've been a highly intuitive, individualistic person.....                                |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| Generally, I've been a highly organized, responsible person.....   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |

|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------------------|
| 134. Overcoming inertia has been one of my main problems.....                          |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| Being unable to slow down has been one of my main problems.....                        |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 135. When I've felt insecure, I've reacted by becoming arrogant and dismissive.....    |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| When I've felt insecure, I've reacted by becoming defensive and argumentative.....     |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 136. I have generally been open-minded and willing to try new approaches.....          |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I have generally been self-revealing and willing to share my feelings with others..... |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| 137. I've presented myself to others as tougher than I really am.....                  |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
| I've presented myself to others as caring more than I really do.....                   |   |   |   |   |   |   |   |   | <input type="checkbox"/> |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I                        |

52. *Discovering Your Personality Type*

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 138. I usually have followed my conscience and reason . . . . .   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
| I usually have followed my feelings and impulses . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 139. Serious adversity has made me feel hardened and resolute . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Serious adversity has made me feel discouraged and resigned . . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 140. I usually have made sure that I had some kind of "safety net" to fall back on . . . . .                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I usually have chosen to live on the edge and to depend on others as little as possible . . . . .                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 141. I've had to be strong for others, so I haven't had time to deal with my feelings and fears . . . . .         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I've had difficulty coping with my feelings and fears, so it's been hard for me to be strong for others . . . . . |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

*The Riso-Hudson Enneagram Type Indicator* 53

|  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 142. I have often wondered why people focus on the negative when there is so much that's wonderful about life. . . . . | A | B | C | D | E | F | G | H | I |
| I have often wondered why people are so happy when so much in life is messed up. . . . .                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 143. I have tried hard not to be seen as a selfish person . . . . .  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have tried hard not to be seen as a boring person. . . . .   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 144. I have avoided intimacy when I feared I would be overwhelmed by people's needs and demands . . . . .              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| I have avoided intimacy when I feared I would not be able to live up to people's expectations of me. . . . .           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I |

## 4. Scoring Instructions

Add the X's marked in Column A, Column B, Column C, and so forth, through Column I. Place the number of X's you made in the boxes below for columns A through I. If you marked one box in each pair of statements and have added the number of X's correctly, the sum will be 144. If not, go back and recheck for mistakes either in counting X's or in arithmetic.

Each column corresponds to a personality type, as given below. Please note that they are *not* in numerical order.

| Columns          | A                    | B                    | C                    | D                    | E                    | F                    | G                    | H                    | I                    |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Numerical Values | <input type="text"/> |
| Personality Type | Nine                 | Six                  | Three                | One                  | Four                 | Two                  | Eight                | Five                 | Seven                |

Mark the proper numerical values on one of the score sheets on the following pages. Note that the personality types have been arranged in *numerical order* beginning with types Two, Three, and Four (in *The Feeling Triad*), and so forth. Connect the marks you have made to produce a graph that represents the various values for the nine Functions within your personality. [For more about interpreting the Functions in your full personality profile, see Chapter 15.] The second score sheet is for analyzing your scores according to The Homevian Groups (see *Personality Types, Revised Edition*, 433–36). These Groups indicate whether the overall orientation of your personality is assertive, dutiful, or withdrawn. Note that the columns on this score sheet have been reorganized for these three Groups.

Except in unusual circumstances (discussed in the Interpretation section) your highest score will indicate your basic type, or it

will almost certainly be among the top three scores. To confirm your results, read the complete descriptions in Part Two of this book or in *Personality Types and Understanding the Enneagram*.

If properly taken, the *Riso-Hudson Enneagram Type Indicator* will accurately assess your basic personality type. If the results you obtain are unclear, please review your responses to see if, on further reflection, you wish to change any of them.

An alternative method for discovering your personality type is to have one or more people who know you well take the RHEIT as if they were answering the test for you (as mentioned in the Instructions section). This method tests how others see you; if their results and yours are the same (at least for the basic type), you can be reassured that the RHEIT has discriminated your type accurately. On the other hand, a finding of a different basic type (or of a dramatically different pattern for the other eight types) could be the basis for discussing various dimensions of your personality that you formerly may have been unaware of.

The median score is 16 for each type. If the Functions of your personality were in perfect balance, you would score 16 on each of the nine types. This result is extremely rare, and it is normal to have wide variations from the median. Some scores will fall below the median; some will be above it. Further, the test scores represent your overall personality pattern at a particular time in your life. This pattern reveals which aspects of your life are getting the most attention from you. The “above average” and “below average” as well as the “high” and “low” ranges indicated on the score sheets are not to be interpreted as indications of pathology or as value judgments. They are only indicators of the *relative* development of the various functions within your personality. Thus, those functions that are already developed probably do not need to be emphasized further, while you may want to give more attention to those with lower scores.

After you have plotted your scores on the score sheet(s), read the appropriate description of your type in Part Two, and then go to Part Three for more information about interpreting your results.

ANEXO D – Questionário Eneagrama simplificado (Português)  
versão rápida e simplificada (RISO; HUDSON, 2013)

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b>O</b><br/><b>QUESTIONÁRIO</b><br/><b>RISO-HUDSON</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>O</b><br/><b>Teste</b><br/><b>Classificatório</b><br/><b>Rápido</b><br/><b>do Eneagrama</b></p> </div> | <p><b>INSTRUÇÕES:</b></p> <p>Para que o resultado seja preciso, é importante que você siga as instruções abaixo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selecione <i>um</i> parágrafo em cada um dos dois grupos de afirmações. Ele deverá ser aquele que melhor espelha suas atitudes e comportamentos até o momento.</li> <li>➤ Não é preciso concordar inteiramente com cada palavra ou afirmativa no parágrafo escolhido! Você pode concordar só em 80 ou 90% com o que se afirma nele e, ainda assim, considerá-lo preferível aos outros dois do grupo. Porém, é preciso que você concorde com o tom geral e com a “filosofia” em que ele se baseia. Provavelmente você discordará de alguma parte de cada um dos parágrafos escolhidos.</li> </ul>   |
| <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 60px; margin: 10px auto;"></div> <p style="text-align: center;">OPÇÃO<br/>REFERENTE<br/>AO GRUPO I</p>   | <p>dos. Não rejeite um parágrafo por causa de uma palavrinha ou frase! Lembre-se: o importante é a visão geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Não analise excessivamente suas escolhas. Escolha o parágrafo que você “sente” que é o mais certo para você, mesmo que não concorde 100% com ele. A motivação e a idéia geral do parágrafo como um todo são mais importantes que suas partes individualmente. Siga sua intuição.</li> <li>➤ Se não conseguir decidir qual o parágrafo que melhor o descreve em qualquer dos dois grupos, <i>pode escolher dois</i>, mas <i>só em um dos grupos</i>: por exemplo, C no grupo I e X e Y no grupo II.</li> <li>➤ Escreva a letra correspondente ao parágrafo selecionado no lugar indicado.</li> </ul> |

**GRUPO I**

A. Até hoje, tendi a ser bastante independente e assertivo: para mim, a vida funciona melhor quando você a encara de frente. Defino minhas próprias metas, envolvo-me com as coisas e quero fazê-las acontecer. Não gosto de ficar de braços cruzados — quero realizar grandes coisas e causar impacto. Não ando em busca de confrontos, mas também não deixo que ninguém me pressione. Na maioria das vezes, sei o que quero e procuro consegui-lo. Geralmente entro de cabeça tanto no trabalho quanto na diversão.

B. Até hoje, tenho sido uma pessoa tranquila e estou acostumado a “me virar” sozinho. Em sociedade, normalmente não chamo a atenção, e é raro que me imponha a qualquer custo. Não me sinto à vontade em posições de liderança nem em competições, como tanta gente. É provável que me julguem um tanto sonhador — é na imaginação que se alimenta boa parte da emoção que sinto. Não me incomodo se não tiver de ser ativo o tempo inteiro.

C. Até hoje, tenho sido extremamente responsável e dedicado. Para mim é terrível não poder honrar meus compromissos ou colocar-me à altura das expectativas. Quero que as pessoas saibam que desejo ajudá-las e fazer o que acredito ser melhor para elas. Já fiz grandes sacrifícios para o bem dos outros, estivessem eles sabendo ou não. Muitas vezes esqueço de mim mesmo; faço o que tenho que fazer e depois — se sobrar tempo — relaxo (e faço o que realmente queria).

**GRUPO II**

X. Sou uma pessoa que geralmente procura ter uma visão positiva e achar que as coisas correrão da melhor forma possível. Sempre encontro alguma coisa que me entusiasme e atividades diferentes com que me ocupar. Gosto de companhia e de ajudar os outros a serem felizes — gosto de compartilhar o bem-estar que sinto. (Nem sempre estou tão bem, mas tento não deixar transparecer!) Porém, para manter essa visão positiva, às vezes tive de adiar demais a resolução de alguns problemas pessoais.

Y. Sou uma pessoa que não esconde o que sente — todo mundo sabe quando não gosto de alguma coisa. Posso ser reservado, mas no fundo sou mais sensível do que deixo transparecer. Quero saber como as pessoas me julgam e com quem ou o que eu posso contar — minha opinião sobre elas quase sempre é bem clara. Quando alguma coisa me aborrece, quero que os outros reajam e se afetem tanto quanto eu. Sei quais são as regras, mas não gosto que ninguém me diga o que fazer. Quero decidir por mim mesmo.

Z. Sou uma pessoa lógica e autocontrolada — não fico à vontade com os sentimentos. Sou competente — até perfeccionista — e prefiro trabalhar sozinho. Quando surgem conflitos ou problemas pessoais, procuro não envolver meus sentimentos. Há quem me considere muito frio e distante, mas não quero que minhas reações emocionais me afastem do que realmente me importa. Geralmente não demonstro minhas reações quando alguém me “incomoda”.

*Para interpretar suas respostas, veja a página 28.*



OPÇÃO  
REFERENTE  
AO GRUPO II

## INTERPRETAÇÃO DAS RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO (páginas 24 e 25)

Juntas, as duas letras selecionadas formam um código. Por exemplo, escolhendo o parágrafo C do grupo I e o parágrafo Y do grupo II, tem-se o código digramático CY. Para saber qual o tipo de personalidade que lhe atribui o Questionário, confira os códigos ao lado:

| <i>Código Digramático</i> | <i>Tipo</i> | <i>Nome e Características Principais do Tipo</i>                 |
|---------------------------|-------------|--|
| AX                        | 7           | O Entusiasta: Otimista, talentoso, impulsivo                     |
| AY                        | 8           | O Desafiador: Confiante, decidido, dominador                     |
| AZ                        | 3           | O Realizador: Adaptável, ambicioso, consciente da própria imagem |
| BX                        | 9           | O Pacifista: Receptivo, apaziguador, complacente                 |
| BY                        | 4           | O Individualista: Intuitivo, esteta, absorto em si mesmo         |
| BZ                        | 5           | O Investigador: Perceptivo, inovador, distante                   |
| CX                        | 2           | O Ajudante: Afetuoso, generoso, possessivo                       |
| CY                        | 6           | O Partidário: Leal, responsável, defensivo                       |
| CZ                        | 1           | O Reformista: Racional, escrupuloso, autocontrolado              |

Esta versão simplificada permite que você identifique as principais janelas que você tem desenvolvida. Porém, para saber o tipo principal é preciso uma análise mais profunda da personalidade porque é preciso um autoconhecimento. Como o ego está em constante ação, as pessoas têm dificuldade em identificar como elas realmente são (autoconhecimento/essência) de como elas se manifestam em diferentes contextos (máscaras/defesas/janelas do ego), por isso a recomendação de um especialista.

"Acordar para quem você é requer desapego de quem você imagina ser."  
(Alan Watts)

