

**SUELY DA SILVA CARREIRA**

**DIRETRIZES PARA PRÁTICAS DE GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA  
DE COMUNHÃO À LUZ DO PERFIL DO EMPREENDEDOR  
SOCIAL**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Ana Maria Benciveni Franzoni,

Coorientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Marina Keiko Nakayama

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

CARREIRA, SUELY DA SILVA  
DIRETRIZES PARA PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS  
ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA DE COMUNHÃO À LUZ DO PERFIL DO  
EMPREENDEDOR SOCIAL / SUELY DA SILVA CARREIRA ;  
orientador, Ana Maria Benciveni Franzoni; coorientador,  
Marina Keiko Nakayama - SC, 2017.  
203 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Economia de  
comunhão. 3. Eneagrama. 4. Práticas de gestão do  
conhecimento. 5. Perfil empreendedor. I. Franzoni, Ana  
Maria Benciveni . II. Nakayama, Marina Keiko. III.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós  
Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Suely da Silva Carreira

**DIRETRIZES PARA PRÁTICAS DE GESTÃO DO  
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE  
ECONOMIA DE COMUNHÃO À LUZ DO PERFIL DO  
EMPREENDEDOR SOCIAL**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de “Doutora 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, 29 de março de 2017.

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Gertrudes A. Dandolini  
Coordenadora do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Ana Maria Benciveni  
Franzoni  
Orientadora  
Universidade Federal Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Maria Clara Kaschny  
Schneider  
Examinadora externa à UFSC  
Instituto Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Aureo dos Santos  
Examinador externo à UFSC  
Universidade Sul Santa Catarina

---

Prof. Dr. Irineu Manoel de Souza  
Examinador externa ao PPGEGC  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Lia Caetano Bastos  
Universidade Federal Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Edis Mafra Lapolli  
Universidade Federal de Santa Catarina



Dedico este trabalho a todos os empresários de Economia de Comunhão e a todas as pessoas que, de alguma forma, pensam em contribuir para uma sociedade mais justa e solidária, e que tenham o amor como caminho de condução de suas vidas. E que esse amor possa devolver dignidade aos nossos irmãos mais necessitados.



## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, nosso pai maior que sempre esteve presente na minha vida e que pelas experiências que já passei me ensinou que para sermos representante dele na terra, é muito simples, basta fazermos para o outro o que gostaríamos que fizessem para nós.

A família sem dúvida é o núcleo de convivência que permite que possamos ser nós mesmos, e que apesar de tudo nos ama e nos ajuda nos momentos mais difíceis. Obrigado a todos que acreditaram que este meu sonho seria possível, a minha mãe que sempre apoiou minhas decisões e minha irmã Nelly que sempre me incentivou e acreditou que eu estava no caminho certo.

Aos meus filhos, Matheus, Fernanda e Jhonatan que nasceram do meu coração e me ensinaram que o amor é o melhor dos sentimentos. Meu muito obrigado por vocês fazerem parte da minha vida.

Ao meu eterno companheiro de jornada, amor da minha vida, que sempre me incentivou, tornou-se pão nos períodos de ausência, me incentivou nos momentos de desânimo, meu muito obrigado por tudo. Manoel acredite você faz a diferença neste mundo.

A minha querida professora e orientadora Ana Franzoni, que me acolheu e sempre me apoiou em tudo. Obrigado pelas orientações acadêmicas, pela sua amizade e companheirismo. Minha gratidão a professora Édis Lapolli, Marina Keiko, e Cristiano Cunha.

As amigas Maria Luiza, Marieli, Maria Goretti (Polo Spartaco-SP), Vera (Instituto Philadelfia), Dima (Polo Recife), Maria Helena (Anpecom) minha eterna gratidão pelo acolhimento e pela ajuda na pesquisa. Vocês são especiais.

Meu muito obrigado aos empresários de EdC que me acolheram com muito amor e respeito e me ajudaram na pesquisa de forma inesperada, dispondo de tempo e dedicação. Espero um dia poder retribuir um pouco do que recebi de vocês.

À Capes, pelo aporte financeiro para a realização deste trabalho.

A UFSC pela excelência acadêmica e apoio técnico oferecido.





## RESUMO

O conhecimento, atualmente, é o fator de produção imprescindível para o crescimento das organizações. Assim, compreender como as organizações gerenciam seus conhecimentos tácito e explícito, e como estes são transformados em conhecimento organizacional poderá proporcionar ganhos em competitividade e crescimento seguro e sustentável do ponto de vista econômico. Este estudo tem como objetivo estabelecer diretrizes que promovam práticas de gestão do conhecimento, nas organizações de Economia de Comunhão, à luz do perfil do empreendedor social. A pesquisa foi realizada em 22 organizações brasileiras que participam do projeto Economia de Comunhão. O projeto está disseminado em 194 países, sendo que no Brasil, há aproximadamente 125 organizações participantes. Para o desenvolvimento do estudo, foram aplicados formulários à amostra da pesquisa, a fim de verificar as práticas de gestão do conhecimento, e testes, para traçar o perfil do empreendedor das organizações pesquisadas. Para validação do questionário utilizou-se do método estatístico denominado de coeficiente  $\alpha$  de Cronback e as análises foram realizadas pelo método qualitativo. A pesquisa identificou forte relação entre o perfil do gestor e as práticas de gestão do conhecimento. Foram propostas diretrizes para a implementação de práticas de Gestão do conhecimento nas organizações pesquisadas sendo: diretrizes gerais para todas as empresas, diretrizes por perfil empreendedor de acordo com as características comportamentais, e também diretrizes que diferem do comportamento, direcionadas para proporcionar crescimento e desenvolvimento pessoal do gestor.

**Palavras-chave:** Economia de comunhão. Eneagrama. Práticas de gestão do conhecimento. Perfil empreendedor.



## ABSTRACT

Knowledge has become a key factor of production, essential for the economic growth of enterprises. Therefore, understanding how enterprises manage their tacit and explicit knowledge and how this knowledge is turned into organizational knowledge may provide competitiveness gains and a safe and steady growth from an economic perspective. This study aims to establish guidelines to foster knowledge management practices within the Economy of Communion enterprises, in the light of the social entrepreneur profile. The research was undertaken with 22 Brazilian companies that are part of the Economy of Communion project. This project is widespread in 194 countries, and there are nearly 125 participating organizations in Brazil. In order to develop this study, questionnaires were applied to the research sample to verify the knowledge management practices, and tests were made to profile the entrepreneur of the organizations surveyed. The validation of the questionnaire was made with the statistical method Cronbach's alpha ( $\alpha$ ), and the analyses were performed using the qualitative method. The research has identified a strong relation between the manager profile and the management practices of knowledge management. Guidelines were proposed for the implementation of Knowledge Management practices in the researched organizations being: General guidelines for all companies, guidelines by entrepreneurial profile according to the behavioral characteristics, as well as guidelines that differ from the behavior, directed to provide growth and personal development of the manager.

**Keywords:** Economy of Communion. Enneagram. Knowledge management practices. Entrepreneurial profile.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Favela Paraisópolis – Segunda maior favela São Paulo/SP ...	27
Figura 2 – Bairro de alto padrão – Cidade de São Paulo – SP .....	28
Figura 3 – Distribuição das cidades de Mariapólis no mundo .....	91
Figura 4 – Empresas do polo empresarial <i>Spartaco</i> .....	93
Figura 5 – Vista aérea do polo empresarial <i>Spartaco</i> .....	93
Figura 6 – Vista da entrada e os galpões industriais polo Ginetta.....	94
Figura 7 – Símbolo básico da representação do Eneagrama .....	100
Figura 8 – Representação do Eneagrama em três níveis de energia.....	102
Figura 9 – Termos representativos dos padrões de personalidade .....	115
Figura 10 – Fluxograma do trabalho .....	126
Figura 11 - Perfil comportamental de gestores de Edc versus empresas	159



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Algumas definições de Gestão do Conhecimento .....	46
Quadro 2 – Variáveis do conhecimento organizacional.....	55
Quadro 3 – Diferença entre os empreendedores de negócio e social .....	65
Quadro 4 – Características dos empreendedores sociais.....	66
Quadro 5 – Síntese das características dos empreendedores sociais .....	73
Quadro 6 – Aspectos essenciais da Economia de Comunhão .....	89
Quadro 7 – Articulação entre capacidades e os pilares da educação.....	103
Quadro 8 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 1 .....	106
Quadro 9 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 2.....	107
Quadro 10 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 3.....	108
Quadro 11 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 4.....	109
Quadro 12 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 5.....	110
Quadro 13 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 6.....	111
Quadro 14 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 7.....	112
Quadro 15 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 8.....	113
Quadro 16 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 9.....	114
Quadro 17 – Mensagens inconscientes da infância.....	115
Quadro 18 – Os medos fundamentais de cada tipo .....	116
Quadro 19 – Os desejos fundamentais e suas distorções.....	117
Quadro 20 – Classificação da pesquisa .....	122
Quadro 21 – Simbologia da equação (1).....	128

Quadro 22 – Atribuição de valores das variáveis da equação (1) .....	129
Quadro 23 – Dimensões e Fatores de Análise para práticas de GC .....	130
Quadro 24 – Resultados Dimensão 1 .....	151
Quadro 25 – Resultados Dimensão 2 .....	153
Quadro 26 – Resultados Dimensão 3 .....	155
Quadro 27 – Resultados Dimensão 4 .....	156
Quadro 28 Empresas versus perfis do eneagrama.....	158
Quadro 29 – Perfil do Eneagrama - tipo 1 versus Práticas de GC .....	160
Quadro 30 – Perfil do Eneagrama – tipo 5 versus Práticas de GC.....	161
Quadro 31 – Perfil do Eneagrama – tipo 7 versus Práticas de GC.....	163
Quadro 32 – Perfil do Eneagrama – tipo 8 versus Práticas de GC.....	164
Quadro 33 – Perfil do Eneagrama – tipo 9 versus Práticas de GC.....	165
Quadro 34 – Diretrizes específicas e orientações - práticas GC - tipo 1	174
Quadro 35 – Diretrizes específicas e orientações - práticas GC - tipo 5	175
Quadro 36 – Diretrizes específicas e orientações - práticas GC - tipo 7	176
Quadro 37 – Diretrizes específicas e orientações - práticas GC - tipo 8	177
Quadro 38 - Diretrizes específicas e orientações - práticas GC - tipo 9	178



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empresas coligadas ao projeto EdC .....	83
Tabela 2 – Sistema de classificação de GC nas empresas.....	131
Tabela 3 – Dados para o Coeficiente $\alpha$ Cronbach - Práticas de GC.....	134
Tabela 4 – Coeficiente $\alpha$ Cronbach por dimensões – Práticas de GC ....	135
Tabela 5 – Sistema de classificação de práticas de GC nas empresas....	137
Tabela 6 – Resultados de Práticas de GC nas empresas – (continua) ....	148
Tabela 6 – Resultados de Práticas de GC nas empresas – (conclusão) ..	148



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

GC – Gestão do Conhecimento

EdC – Economia de Comunhão

MF – Movimento dos Focolares

PNUD – Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

FAO – Organização para a Agricultura e Alimentação da ONU

PIB – Produto Interno Bruto

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA.....	25
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS .....	33
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO.....	33
1.4 INEDITISMO DA PROPOSTA .....	35
1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO - EGC..	37
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	39
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>41</b>
2.1 CONHECIMENTO .....	41
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	45
2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	52
<b>2.3.1 Gestão da Informação</b> .....	<b>52</b>
<b>2.3.2 Captura e Criação do Conhecimento Organizacional</b> .....	<b>55</b>
<b>2.3.3 Gestão de Recursos Humanos</b> .....	<b>59</b>
2.3.3.1 Orientações para Compartilhamento .....	59
2.3.3.2 Formas de Compartilhamento .....	61
2.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL .....	64
<b>2.4.1 Capital Social</b> .....	<b>74</b>
2.5 ECONOMIA DE COMUNHÃO.....	76
<b>2.5.1 Movimento dos Focolares</b> .....	<b>77</b>
<b>2.5.2 O projeto Economia de Comunhão</b> .....	<b>81</b>
<b>2.5.3 Polos empresariais de EdC</b> .....	<b>90</b>
2.5.3.1 Polo empresarial Spartaco – Vargem Grande Paulista - SP .....	92
2.5.3.2 Polo empresarial Ginetta – Igarassú - PE .....	94
<b>2.5.4 Contribuições de EdC para os empresários</b> .....	<b>95</b>

2.6 ENEAGRAMA .....	99
2.7 INTER-RELAÇÃO CONCEITUAL .....	117
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>121</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	121
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	122
<b>3.2.1 Quanto à natureza: Pesquisa Aplicada .....</b>	<b>122</b>
<b>3.2.2 Quanto aos objetivos: exploratória e descritiva .....</b>	<b>123</b>
<b>3.2.3 Quanto ao método de abordagem: Misto.....</b>	<b>123</b>
3.3 FLUXOGRAMA DO TRABALHO .....	125
3.4 OBTENÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA.....	127
<b>3.4.1 Revisão de Literatura .....</b>	<b>127</b>
<b>3.4.2 Determinação da população e tamanho da amostra .....</b>	<b>127</b>
<b>3.4.3 Coleta de dados de Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>130</b>
<b>3.4.4 Coleta de dados para determinação do Perfil do Eneagrama ..</b>	<b>136</b>
3.5 PROCEDIMENTOS PARA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS ..	136
<b>3.5.1 Gestão do Conhecimento .....</b>	<b>136</b>
<b>3.5.2 Perfil do Gestor .....</b>	<b>137</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>139</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DAS EMPRESAS .....	139
4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	146
<b>4.2.1 Dimensão 1 – Utilização de Práticas de GC .....</b>	<b>.....</b>
<b>4.2.2 Dimensão 2 - Razões para se utilizar GC .....</b>	<b>152</b>
<b>4.2.3 Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC .....</b>	<b>153</b>
<b>4.2.4 Dimensão 4 – Estrutura de trabalho na empresa.....</b>	<b>155</b>
4.3 RESULTADOS EM RELAÇÃO AO PERFIL DOS GESTORES..	157
<b>4.3.1 Perfil Comportamental tipo 1 .....</b>	<b>159</b>

<b>4.3.2 Perfil Comportamental tipo 5 .....</b>	<b>161</b>
<b>4.3.3 Perfil Comportamental tipo 7 .....</b>	<b>162</b>
<b>4.3.4 Perfil Comportamental tipo 8 .....</b>	<b>164</b>
<b>4.3.5 Perfil Comportamental tipo 9 .....</b>	<b>165</b>
<b>5 DIRETRIZES DE PRÁTICAS DE GC - EMPRESAS DE EdC...169</b>	
5.1 PREMISSAS BÁSICAS DE GC NA ORGANIZAÇÃO.....	169
5.2 DIRETRIZES GERAIS PARA TODAS AS ORGANIZAÇÕES....	172
5.2.1 Captura e Codificação do Conhecimento.....	172
5.2.2 Mapeamento do Conhecimento.....	172
5.2.3 Compartilhamento do Conhecimento.....	173
5.3 DIRETRIZES PARA CADA PERFIL .....	174
<b>6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>179</b>
6.1 CONCLUSÕES.....	179
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	184
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>185</b>
<b>APENDICE A – QUESTIONÁRIO PRÁTICAS DE GC.....</b>	<b>197</b>
<b>APENDICE B – TESTES DE ENEAGRAMA .....</b>	<b>199</b>
<b>APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO.....</b>	<b>203</b>





## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

O desenvolvimento da sociedade está intimamente relacionado ao desenvolvimento do homem como um ser espiritual revestido em sua condição humana num processo intensivo de aprendizado e na busca de suas necessidades afetivas, materiais e espirituais. Em busca de atender a essas necessidades é que o homem às vezes transgride os comportamentos padrões impostos por uma sociedade enraizada numa cultura de valores em que o ‘TER’ se sobressai ao ‘SER’ e, motivado por ações desenfreadas, perde-se em sua essência divina, indo à busca de algo que normalmente não sabe bem o que é. Como protagonista da história social, o homem é o centro de todas as transformações culturais, educacionais e políticas em todas as épocas.

Observa-se numa economia capitalista, que há uma grande valorização dos bens materiais em face das ofertas, e isto, de certa forma, instiga nas pessoas o desejo de adquirir bens que muitas vezes não estão ao seu alcance, levando-as a cometer atos considerados ilícitos de acordo com os padrões adequados para o convívio. Ao cometer esses atos, os defensores dos padrões sociais emitem julgamentos e sentenças para punir essas pessoas com o intuito de inibi-las a não mais cometer os mesmos erros. Essas medidas punitivas nem sempre alcançam o objetivo para o qual foram criadas e, nesse contexto, faz-se um parêntese para relatar um fato que acontece em uma tribo africana, fato esse considerado pertinente ao desenvolvimento deste trabalho e que permitirá compreender, ao longo do estudo, a essência desta história:

Nesta tribo africana quando alguém faz algo prejudicial e errado, eles levam a pessoa para o centro da aldeia, e toda a tribo vem e rodeia. Durante dois dias, eles vão dizer ao homem todas as coisas boas que ele já fez. A tribo acredita que cada ser humano vem ao mundo como um ser bom. Cada um de nós, desejando segurança, amor, paz felicidade. Mas às vezes, na busca dessas coisas, as pessoas cometem erros. A comunidade enxerga aqueles erros como um grito de socorro. Eles se unem para erguê-lo, para reconectá-lo com sua verdadeira natureza, para lembrá-lo que ele realmente é, até que se lembre totalmente da verdade da qual ele tinha se desconectado. “Eu

sou bom” Sawabona Shikoba. Sawabona é um cumprimento usado na África do Sul e quer dizer: “eu te respeito, eu te valorizo”. Você é importante para mim. Em resposta as pessoas dizem SHIKOBA que é: “Então, eu existo para você”. (MATIAS, 2015. p. 1).

Esse texto remete a uma reflexão sobre a atual sociedade conduzida por um sistema capitalista em que o homem encontra a sua identidade fora de si. Essa identidade está no consumo de bens materiais, os valores estão expressos nos bens que as pessoas possuem; nesse contexto, aqueles que nada possuem passam a se sentir desmerecidos de direitos e, sobretudo, de respeito e dignidade. Essa visão que o homem tem de si mesmo leva-o a um individualismo, no qual as relações são pautadas nos interesses materiais, e essa materialidade extrapola o próprio ser que perdeu sua identidade, desconectou-se de si mesmo e do mundo em questão.

A cultura do individualismo leva a sérios problemas sociais, gerando conflitos entre classes e grupos. É nessa busca do ‘TER’ que a sociedade foi consolidando-se desde o seu surgimento. O desenvolvimento econômico, as inovações tecnológicas e a intensificação do processo de globalização não permitiram vencer velhos desafios, como por exemplo, diminuir a desigualdade socioeconômica, proteger os direitos de expressão das minorias e garantir condições de crescimento e dignidade aos menos favorecidos economicamente.

Assim, entende-se que o empreendedorismo social surge como um caminho promissor no sentido de gerar oportunidades para aqueles que necessitam de amparo e proteção para conseguir sair de uma situação muitas vezes degradante, para uma situação de pleno emprego gerado por esses empreendedores, melhorando a vida de muitas pessoas, haja vista que o empreendedor social não apenas gera emprego e renda, mas também contribui com a melhora de vida de muitas pessoas por meio de projetos e ações sociais.

No Brasil, há um número crescente de projetos sociais que são mobilizados pela iniciativa privada cujas ações são direcionadas para a redução da pobreza e diminuição da desigualdade social. O projeto que norteará o desenvolvimento deste estudo é o de Economia de Comunhão (EdC), que foi lançado no Brasil em 1991, pela italiana Chiara Lubich, com a proposta de formar pessoas cidadãs e promover uma sociedade mais justa e solidária.

De acordo com o Relatório do Estado da Insegurança Alimentar no Mundo referente a 2015 (FAO, 2015), realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU-FAO), existem no mundo todo cerca de 795 milhões de pessoas que ainda passam fome. São cem milhões a menos do que há uma década, e duzentos milhões a menos do que há vinte anos, mas é uma redução muito abaixo da velocidade que permitiria ao mundo cumprir a primeira meta dos objetivos do milênio e reduzir a pobreza extrema à metade. O relatório mostra que o progresso foi mais alto em países em desenvolvimento.

No Brasil, a questão da pobreza assume várias vertentes. Segundo os economistas, está relacionada à má distribuição de renda; sendo que, de acordo com os estudiosos das ciências sociais, essa questão passa tanto pela relação entre capital e trabalho como pela subjugação, estabelecendo uma relação entre exploração e acúmulo de riqueza. Assim, detentores dos recursos, a pobreza, às vezes, está relacionada à falta de habilidade para construir a riqueza; e segundo a classe menos favorecida, o problema concentra-se nos baixos salários e na desvalorização do trabalho.

A pobreza é uma questão complexa. De acordo com informações apresentadas pelo IBGE (2013), o Brasil em 2010, tinha 3.224.529 domicílios particulares à margem das regras do planejamento urbano, apresentando 11.149 moradias em aterros sanitários, lixões e áreas contaminadas, 27.478 casas erguidas nas imediações de linhas de alta tensão, 4.198 domicílios perto de oleodutos e gasodutos, 618.955 construções penduradas em encostas. Sinais de precariedade, informalidade, improvisação e até perigo, em graus variados, ajudam a formar o retrato do Brasil desenhado pela pesquisa Aglomerados Subnormais. Esses dados são bem representados pela Figura 1.

Figura 1 – Favela Paraisópolis – Segunda maior favela de São Paulo/SP



Fonte: Agência Estado (2013)

As contradições sociais e a luta de classes sempre existiram, sendo que a grande distância entre a riqueza e a pobreza é um dos principais fatores que impulsionam a insatisfação das pessoas levando, muitas vezes, à criminalidade pela não aceitação dessa divisão considerada, por muitos, injusta. A Figura 2 apresenta a contradição em relação à Figura 1.

Figura 2 – Bairro de alto padrão – Cidade de São Paulo – SP



Fonte: Revista Exame (2014)

As Figuras 1 e 2 mostram o contraste vivenciado pela população de uma mesma cidade. Fica evidente o antagonismo vivenciado pelas pessoas. Sabe-se que um país tem pobreza quando seus recursos são escassos ou quando, apesar de haver um volume aceitável de riquezas, estas estão mal distribuídas.

O Brasil não é um país pobre, e sim, um país desigual. Na tentativa de amenizar a má distribuição de renda imposta por uma economia estritamente capitalista, o poder público cria programas de ajuda às pessoas carentes.

O jornal Folha de São Paulo (2014) publicou matéria sobre a pobreza no Brasil, trazendo os seguintes dados: o mapa da fome 2013, apresentado em 16 de setembro de 2014, em Roma, pela Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), mostra que o Brasil conseguiu reduzir a pobreza extrema – classificada com o número de pessoas que vivem com menos de US\$ 1 ao dia – em 75%, entre 2001 e 2012. No mesmo período, a pobreza foi reduzida em 65%. Apresentado

como um dos casos mundiais de sucesso na redução da fome, o Brasil, no entanto, ainda tem mais de 16 milhões de pessoas vivendo na pobreza: 8,4% da população brasileira vivem com menos de US\$ 2 por dia. O relatório da FAO mostra que o Brasil segue sendo um dos países com maior progresso no combate à fome e destaca a criação do programa Fome Zero, em 2003, como uma das razões para o progresso do país nessa área social (FAO, 2015).

Na tentativa de reduzir esses números, o governo federal ampliou os projetos e implementou em 2003 um programa cuja finalidade era melhorar a qualidade de vida das pessoas que viviam em situação de extrema pobreza. Enquadram-se como pertencente ao quadro de extrema pobreza pessoas que auferem uma renda mensal inferior a R\$ 77,00. O programa que ampara a ajuda a essas pessoas é o “Programa Bolsa Família”, que completou doze anos de existência em 2015. “A dependência em relação à ajuda cria um ambiente favorável aos governos que são mestres na arte de sempre negociar por mais ajuda” (YUNUS, 2003, p. 39).

No entendimento de Wordbank (2014), esse programa conseguiu reduzir pela metade o índice de pobreza no país, saindo de uma média de 9% para 4%. O êxito do programa é a grande cobertura da iniciativa, pois são cerca de cinquenta milhões de brasileiros de baixa renda, o que equivale a um quarto da população do país.

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO) (2014) esclareceu, no relatório de 2014, que os gastos federais em 2013 com programas e ações de segurança alimentar e nutricional no Brasil totalizaram cerca de 78 bilhões. Os gastos com programas sociais aumentaram mais de 128% entre 2000 e 2012, enquanto a parcela desses programas no Produto Interno Bruto (PIB) aumentou 31%. O programa Bolsa Família atende a mais de 13,8 milhões de famílias de baixa renda. O investimento no programa triplicou nos últimos anos, chegando a quase 25 bilhões em 2013, o que equivale a um terço dos gastos federais em programas e ações de segurança alimentar e nutricional.

O Bolsa Família faz parte do sistema que se tornou conhecido como transferências condicionais de dinheiro, pelo qual os pais recebem um valor mensal e, em troca, devem enviar seus filhos para a escola e estar em dia com os exames de saúde. Os índices do programa são animadores, mas, diante desse quadro, cabe questionar: programas do Governo Federal como Bolsa-Família têm diminuído de fato a pobreza e a miséria no Brasil? Yunus (2003, p. 133) assim se pronuncia a respeito do assunto:

A pobreza é uma doença crônica. Não pode ser curada com medidas improvisadas. Pode haver medidas de curto prazo, mas é preciso ter em mente estratégias de longo prazo quando se dá um rápido passo tático. Nesse sentido um programa curto é totalmente inócuo. Por isso é importante ter funcionários empenhados durante todo o trabalho de implementação do programa, pessoas que encaram com a maior seriedade a tarefa de erradicar a pobreza de nosso país.

Dessa maneira, entende-se que as questões que perpassam a má distribuição de renda e os indicadores de miséria no país vão além do simples fato de fazer uma distribuição mensal. Essa questão tem um viés que está enraizado na cultura da população. Fazem-se imperativas medidas propostas pelo poder público, sociedade privada e instituições de caráter não lucrativo que promovam a capacitação e a dignidade do cidadão brasileiro, é importante a geração de emprego. Nas últimas décadas, o desemprego cresceu em nível mundial, e a diminuição dos postos de trabalho foi bastante significativa em razão, principalmente das novas tecnologias disponíveis. Por isso, é indispensável investir nas pessoas e, sobretudo, em formação e capacitação, pois, quando um cidadão perde o seu emprego, fica impedido de gerar renda por meio da sua força de trabalho, e essa situação acaba tornando-se um dos principais problemas que levam ao aumento da violência e da criminalidade.

Para acabar com a pobreza global até 2025 serão necessárias ações coordenadas dos países ricos, bem como dos pobres, a começar por um “pacto global”. Os países pobres devem levar a sério o fim da pobreza e terão de dedicar uma parte maior de seus recursos nacionais para acabar com ela, em vez de gastá-los em guerra, corrupção e disputas políticas internas. Os países ricos precisarão superar os chavões relacionados à ajuda aos pobres e cumprir suas repetidas promessas de dar auxílio. Tudo isso é possível. Meus colegas e eu do Projeto Milênio da ONU propusemos justamente uma tal estrutura, concentrada no período que vai até 2025, chamada de Estratégia de Redução da Pobreza Baseada nas Metas de Desenvolvimento do Milênio. (SACHS, 2004, p. 307).

Assim, o projeto EdC, conforme EdC (2014), lançado no Brasil em 1991, por Chiara Lubich, traz uma proposta de ajuda para redução da pobreza na medida em que não propõe apenas a ajuda financeira, mas também promove a capacitação a fim de que o indivíduo possa desenvolver-se e tornar-se autossuficiente deixando de ser um peso para a sociedade e passando a ser um trabalhador e provedor do seu sustento.

Esta proposta da EdC vem ao encontro de muitas pessoas ligadas ao meio empresarial que traziam a angústia de tentar fazer algo para contribuir com uma sociedade mais justa e solidária, na qual a riqueza possa ser distribuída de modo mais igualitário, proporcionando o crescimento e o desenvolvimento do ser humano, e incentivando-o a prover seu sustento com dignidade e tornar-se dono do seu próprio destino, deixando de depender de ajuda governamental (EDC, 2014).

Várias empresas já aderiam ao projeto desde o seu surgimento. Nos dias atuais, existem aproximadamente 811 empresas nos cinco continentes em diversos países; no Brasil são 125 empresas e com os mais diversos ramos de atividade, que participam na proposta de Chiara Lubich, de destinar parte de seus lucros aos mais necessitados, numa proposta de formar o cidadão, oferecendo-lhe educação e formação profissional, buscando oferecer dignidade aos mais necessitados.

A proposta dessas empresas passa pela distribuição dos lucros aos mais necessitados, como também investimento na formação do cidadão. Tais organizações trazem, na sua forma de gestão, a cultura da partilha na qual se trabalha o conceito de unidade. “Todos somos um” são as palavras de Chiara Lubich, e essa forma de gestão traz na sua essência o compartilhamento dos conhecimentos, das tecnologias e experiências. De acordo com Santos (2011), as empresas de EdC apresentam muito entusiasmo, mas pouca experiência, e elas precisam buscar competência e profissionalismo na sua gestão.

O contexto atual no qual as empresas de EdC estão inseridas é representado por uma nova era, sendo está baseada no conhecimento e nos relacionamentos das pessoas. De acordo com esse novo contexto organizacional, o conhecimento é o novo fator de produção, a ênfase está centrada nos ativos intangíveis, pois são estes que mais agregam valor à organização. Nesse sentido, compartilhar o conhecimento entre as pessoas, com a finalidade de que ele possa ser transformado em conhecimento organizacional, requer uma mudança de cultura. O aparecimento das novas tecnologias e a necessidade das empresas de se manterem competitivas por intermédio da inovação fazem com que o conhecimento dos colaboradores seja a alavanca para o crescimento delas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional é a capacidade de uma empresa criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo em produtos e processos. Assim, a cultura organizacional influencia as decisões que as pessoas tomam e a forma como elas comportam-se. Nas organizações que reconhecem apenas realizações individuais, as pessoas são recompensadas por seus conhecimentos e não têm interesse algum em compartilhá-los. Mas, em uma cultura de compartilhamento de conhecimento, as pessoas não somente são recompensadas por suas realizações individuais, mas também reconhecidas por compartilhar seus conhecimentos e suas contribuições.

Numa cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento, os gestores consideram o conhecimento como um recurso estratégico da organização e focalizam o desenvolvimento da empresa na exploração desse recurso que, quanto mais compartilhado, mais cresce. Quando a empresa traz na sua gestão a cultura do compartilhamento, todos se sentem realizados, uns por compartilharem aquilo que sabem, e outros por receberem informações que proporcionam crescimento e desenvolvimento dentro da empresa. Nesse processo, a curva de aprendizagem dos novos colaboradores é mais curta.

As empresas de EdC necessitam buscar um crescimento seguro e sustentável a fim de que consigam manter o seu propósito de ajuda aos mais necessitados. Para tanto, é imprescindível que gerem lucros para que possam ser divididos e atendam ao propósito final da EdC. Pelo fato de tais empresas já trazerem, na sua cultura, o compartilhamento das tecnologias e das experiências, é preciso compreender que naturalmente as pessoas não têm a tendência de compartilhar seus conhecimentos. Para que isso aconteça, elas devem ser estimuladas. A mudança do conhecimento individual para o conhecimento organizacional acontece por meio de uma gestão eficaz do compartilhamento do conhecimento.

Nesse sentido, as organizações que fazem parte do projeto EdC, cuja finalidade principal é ajudar para que o cidadão conquiste a sua autonomia econômico-financeira, devem aderir práticas de gestão do conhecimento para que seja possível, cada vez mais, o desenvolvimento e o crescimento dessas empresas.

Diante das considerações anteriores, surge a questão-problema a ser respondida neste trabalho: Qual a relação entre o perfil do empreendedor social e as práticas de gestão do conhecimento nas organizações de Economia de Comunhão?



## 1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

### **Objetivo geral:**

Estabelecer diretrizes que promovam práticas de gestão do conhecimento, à luz do perfil do empreendedor social, nas organizações de Economia de Comunhão.

### **Objetivos específicos:**

São ações que permitem atingir o objetivo geral do trabalho:

- a) Identificar quais práticas de gestão de conhecimento são utilizadas nas organizações de EdC;
- b) Aplicar o teste de Eneagrama de Kristian e Paterhan (2006), para identificar o perfil do comportamento empreendedor das organizações de EdC;
- c) Relacionar o perfil comportamental do empreendedor obtido pelo teste de Eneagrama e as práticas de gestão do conhecimento das organizações EdC;
- d) Propor diretrizes para a implementação de práticas de GC a partir dos resultados encontrados na pesquisa.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A informação e o conhecimento só têm valor quando ultrapassam o campo do pensar para o campo do agir. Assim, entende-se que, no momento atual, o conhecimento é um dos fatores que garante competitividade. Mas, esse conhecimento é validado se for compartilhado por toda a organização e transformado em conhecimento organizacional. Desse modo, quanto mais o conhecimento for compartilhado maiores serão as oportunidades de aprendizagem dos colaboradores.

A implementação de práticas de gestão do conhecimento nas organizações de Economia de Comunhão poderá prover relevantes contribuições para que essas empresas possam auferir maiores lucros, tendo em vista que o lucro é um fator essencial para que elas possam continuar desenvolvendo seus projetos de ações sociais que buscam diminuir as desigualdades sociais não só do Brasil, mas de vários países (EdC, 2014).

Em face do objetivo principal deste trabalho, que é estabelecer diretrizes que promovam práticas de gestão do conhecimento, à luz do perfil do empreendedor social, nas organizações de Economia de Comunhão, justifica-se a presente pesquisa, uma vez que contribuirá com as empresas participantes do projeto EdC para que possam implementar práticas de gestão do conhecimento adequadas ao perfil comportamental do empreendedor social, podendo vir a agregar valor aos seus produtos e processos, pois é salutar que essas empresas gerem lucros para se manterem não somente como um segmento empresarial, mas também que contribuam para a melhora de vida de muitas pessoas.

E é nessas práticas de gestão e compartilhamento do conhecimento que se acredita fazer com que cresça cada vez mais o número de empresas e que tal modelo de gestão possa ser o espelho para outras empresas, que os preceitos da EdC se estendam às demais organizações lucrativas, e que, num futuro não longínquo, se tenha uma sociedade mais justa e solidária.

A ferramenta para verificar o perfil comportamental dos gestores dessas organizações será o Eneagrama, ferramenta de autoconhecimento, que possibilita ao indivíduo – mais que um mapa interno – um verdadeiro caminho de autoconhecimento, com elevada consciência de seus pontos fortes e fracos, e das aptidões ou habilidades que necessita urgentemente desenvolver. Por isso, oferece um diferencial na sua aplicação, pois cada personalidade básica do ser humano tem suas especificidades, que, uma vez conhecidas, facilitam enormemente as tarefas implicadas no processo de melhoria da imagem profissional pessoal e dos esforços no sentido de melhoria constante das competências exigidas pelo mercado de trabalho.

É indispensável perceber desde logo que o Eneagrama não é uma tipologia de comportamentos padronizados, mas sim, uma tipologia de motivação interna do ser humano. Isso significa que, com base na Teoria do Eneagrama, pode prever-se não o comportamento, mas as atitudes das pessoas, que sempre gravitam em torno de certas tendências. O comportamento é algo que sempre será variável ao infinito, até mesmo entre as pessoas que têm o mesmo tipo básico de personalidade no Eneagrama.

Segundo Riso (1999), essa teoria propõe que no ser humano existem nove tipos de personalidade e que o conhecimento das pessoas com quem se está lidando pode proporcionar relações de trabalho menos conflitantes e reduzir de forma acentuada o estresse cotidiano, o que contribui para a realização profissional das pessoas. A Teoria do Eneagrama é uma ferramenta muito objetiva, que pode ser aplicada não só nas relações de trabalho, mas igualmente nas relações familiares ou afetivas.

Após a conclusão do estudo, a pesquisa poderá contribuir com as empresas de EdC no sentido de conhecer quais características de personalidade estão presentes nos gestores de tais empresas, bem como quais práticas de gestão do conhecimento estão sendo desenvolvidas por essas empresas, e ainda a relação existente entre essas práticas e a personalidade do gestor.

O estudo, ao mesmo tempo, apresentará ao empreendedor quanto pode ser importante para ele conhecer o seu perfil comportamental, bem como os vícios emocionais que o impedem de alcançar os resultados esperados, pois, com base nesse conhecimento, o empreendedor social poderá não apenas se conhecer melhor, analisando suas potencialidades e suas limitações, mas também viabilizar a aplicação dessa teoria no processo de gestão dos recursos humanos.

#### 1.4 INEDITISMO DA PROPOSTA

Conforme apresentado na contextualização, a desigualdade social é um desafio a ser enfrentado em todos os países do mundo. Trata-se de um problema que envolve questões que vão desde a base familiar, passam pelo contexto educacional e encerram-se no problema do desemprego. É uma tarefa complexa para ser resolvida apenas pelo poder público; por isso, ações da iniciativa privada que busquem contribuir para diminuir essa desigualdade devem ser bem vistas e valorizadas pela sociedade.

Os trabalhos encontrados que trazem contribuição para as questões sociais passam, em sua maioria, por análise política e econômica. Não foram localizados trabalhos que busquem na sua essência encontrar respostas para as questões sociais, considerando o homem como centro de análise e de interesse.

Nesta pesquisa, o intuito é discutir as questões sociais por um viés não encontrado nas buscas realizadas via web, pois será analisado o projeto EdC, não apenas descrevendo como este se desenvolve, mas procurando compreender quem é o gestor que participa desse projeto, quais são suas características comportamentais.

Buscará compreender se as características comportamentais desses gestores interferem na maneira como eles desenvolvem, em suas empresas, práticas de GC. Pois, sendo o conhecimento o novo fator de produção que impulsiona a competitividade, entende-se que, quanto mais eficazes forem as práticas de GC no que diz respeito à forma como a empresa transforma o conhecimento das pessoas em conhecimento organizacional, maior será o ganho da empresa, proporcionando, dessa maneira, maiores lucros, beneficiarão cada vez mais pessoas necessitadas.

O ineditismo neste trabalho apresenta-se por utilizar-se o Eneagrama como ferramenta de avaliação comportamental e relacionar esse perfil com as práticas de gestão do conhecimento, uma vez que, de acordo com a busca na revisão sistemática, não foi encontrado nenhum trabalho similar.

De forma, a originalidade fundamenta-se nos seguintes elementos:

a) **Evidência na Bibliometria**

Os trabalhos encontrados sobre Economia de Comunhão abordam, na maioria dos casos, o surgimento do projeto ou estudo de caso em uma empresa; não foram localizados trabalhos que tragam a temática de como essas organizações gerenciam e desenvolvem práticas de gestão do conhecimento.

Com o termo empreendedorismo social, foram localizados trabalhos que tratam das características do empreendedor social, mas não se localizaram pesquisas que analisem o seu perfil comportamental com as ações que desenvolvem em suas organizações.

Para a temática gestão do conhecimento, foram localizados muitos trabalhos que tratam das práticas de gestão do conhecimento nas organizações, bem como sobre a importância e as vantagens dessas práticas, mas não se encontraram trabalhos que associem o perfil comportamental do gestor com as práticas de gestão desenvolvidas.

b) **Ferramenta de Avaliação**

Com relação à ferramenta que será utilizada para avaliação de perfil comportamental – o Eneagrama –, foram achados trabalhos que comentam a importância da utilização do Eneagrama e as características comportamentais, mas não foram encontrados trabalhos que relacionem o perfil encontrado no Eneagrama a qualquer tipo de ação desenvolvida numa gestão empresarial.

Em busca nas bases de dados dos temas relacionados às práticas de gestão do conhecimento à luz do perfil do empreendedor social nas organizações de economia de comunhão, não foi descoberto nenhum trabalho, o que dá segurança do ineditismo deste trabalho.

### c) Posicionamento dos principais autores

Como poderá ser constatado no capítulo de revisão de literatura, os principais pesquisadores e autores não trazem práticas de gestão do conhecimento à luz do perfil comportamental do empreendedor social. Quanto ao termo Eneagrama, foi localizado apenas de forma isolada; isso, então, favorece no sentido de gerar contribuição tanto para a academia como para os gestores que farão parte da pesquisa.

Manifestação dos gestores das organizações de Economia de Comunhão – em contato com alguns gestores das organizações de EdC para verificar a possibilidade de aplicação da pesquisa e informar qual a temática, ficaram muito surpresos e felizes, pelo despertar do interesse da academia no tema EdC e colocaram-se inteiramente à disposição para contribuir com a pesquisa, afirmando, inclusive, considerar inovadora a proposta de pesquisa.

Nesse contexto, verifica-se que analisar as práticas de gestão do conhecimento à luz do perfil do empreendedor social, utilizando-se o Eneagrama é algo peculiar, dado que não foram encontradas pesquisas anteriores que abordem essa combinação específica.

## 1.5 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DO EGC

O foco do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PGEGC) é o ensino, a pesquisa, o desenvolvimento e a implementação de métodos e técnicas para a promoção da criação, da codificação (engenharia), do gerenciamento (gestão) e da disseminação (mídia) do conhecimento.

De acordo com Pacheco et. al. (2010) o objeto de pesquisa e formação do EGC é essencialmente interdisciplinar, pois busca avançar na compreensão do conhecimento como um elemento que busca gerar valor para a sociedade. A estruturação do programa nas áreas de engenharia, gestão e mídia buscam representar a interdisciplinaridade entre os diversos saberes. Assim entende-se que a interdisciplinaridade permite a conexão entre os vários saberes e a compreensão das interferências entre estes.

Esta tese tem por objetivo “estabelecer diretrizes que promovam práticas de gestão do conhecimento, nas organizações de Economia de Comunhão, à luz do perfil do empreendedor social”. Para alcançar o objetivo proposto buscar-se-á compreender qual a relação entre as práticas de GC nas organizações EdC e o perfil do empreendedor de acordo com o Eneagrama.

Assim o aporte de ligação desta tese com o foco de estudos no EGC se faz pela busca de conhecimentos que serão necessários para o seu desenvolvimento, que contempla o estudo e a sistematização dos conceitos de GC, compartilhamento do conhecimento, criação do conhecimento, empreendedorismo social, memória organizacional e comportamento humano. As diretrizes serão elaboradas com base nestes constructos.

Com a finalidade de alinhar estes conhecimentos realizou-se uma busca no banco de teses e dissertações do PPGEGC com o objetivo de encontrar trabalhos que contemplassem os assuntos pertinentes a esta tese, dentre os trabalhos encontrados no banco de tese do EGC destaca-se os seguintes:

- a) ALARCON, Dafine Fonseca. Diretrizes para Práticas de Gestão do Conhecimento na Educação a Distância, tese defendida em 2015;
- b) DE SÁ, Mohana Faria. Avaliação de Práticas de Gestão do Conhecimento Parques Tecnológicos: Proposta para Apoio à Gestão Pública, tese defendida em 2011;
- c) WILLERDING, Inara Antunes Vieira. Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à Luz da Estética Organizacional e da Gestão Empreendedora. Tese defendida em 2015;
- d) SILVEIRA, Roberto Martins da. Diretrizes para Implantação da Gestão do Conhecimento no Centro de Ensino da Polícia Militar do Estado de Santa Catarina – CEPM. Tese defendida em 2013;
- e) TARTARI, Jaqueline de Souza. Identificação de Lead Users para Comunidades de Prática Virtuais Voltadas Inovação Utilizando o Eneagrama. Dissertação, 2015.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos e seus respectivos subitens, os quais serão descritos a seguir:

No primeiro capítulo tem-se a Contextualização e Problema de Pesquisa, objetivos Geral e Específicos, Justificativa e Relevância do trabalho, Ineditismo da Proposta, Aderência ao Programa de Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento e Estrutura do Trabalho.

O segundo capítulo apresenta a Revisão de Literatura, com os temas Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo Social, Economia de Comunhão e Eneagrama, a qual foi elaborada com base na Revisão Bibliométrica realizada nas bases de dados Scopus e Web Science.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa encontram-se o terceiro capítulo, onde se tem o delineamento da pesquisa e sua classificação de acordo com a natureza, objetivos e métodos de abordagem. No referido capítulo, apresentam-se também como os dados foram analisados e quais os resultados esperados da pesquisa.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos na pesquisa com a aplicação do questionário de práticas de GC contemplando 04 dimensões a saber: Utilização de práticas de GC, Razões para se utilizar GC, Responsabilidade para práticas de GC, Estrutura do trabalho na empresa, bem como o resultado dos perfis encontrados nos gestores de EdC de acordo com o eneagrama.

Já no quinto capítulo tem-se as diretrizes para práticas de GC nas empresas de EdC. Foram delineadas diretrizes para os perfis dos gestores, de acordo com o eneagrama, encontrados nas empresas de EdC. As diretrizes foram propostas em dois momentos distintos, primeiramente considerou-se as características de acordo com o perfil e num segundo momento propôs-se diretrizes com práticas que diferem do perfil para promover crescimento pessoal e profissional.

O sexto e último capítulo apresenta as conclusões em relação aos perfis encontrados nas empresas EdC bem como a relação destes perfis com as práticas de GC, bem como, as recomendações e sugestões para futuros trabalhos.





## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Um dos objetivos principais da revisão teórica acerca dos temas elaborados neste trabalho é desenvolver discussões expostas na literatura e buscar encontrar suas inter-relações, bem como as lacunas existentes sobre o tema. Para dar suporte a esta pesquisa, a revisão teórica foi desenvolvida com os temas julgados pertinentes, a saber: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Empreendedorismo Social, Economia de Comunhão e Eneagrama.

A revisão aqui apresentada foi elaborada com base nos constructos obtidos por intermédio da revisão bibliométrica nas bases de dados *Scopus e Web Science*, banco de teses e dissertações, nas quais se buscaram os trabalhos mais relevantes que poderiam contribuir para o desenvolvimento da pesquisa.

### 2.1 CONHECIMENTO

O conhecimento representa uma ideia-força que pode desencadear o crescimento e desenvolvimento das pessoas e das organizações, desde que seja disseminado e compartilhado; essa é uma condição essencial para que o conhecimento possa ser útil e cumprir o papel de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Hendriks e Vriens (1999) afirmam que a sobrevivência de uma organização está ligada ao conhecimento. É necessário desenvolver rotinas diárias, além de refletir sobre essas rotinas e, quando necessário, alterá-las.

Atualmente, o conhecimento é considerado um dos ativos mais importantes tanto para as pessoas como para as organizações. Sem dúvida, é um fator relevante que pode proporcionar a continuidade da organização; por ser um capital inesgotável, representa uma vantagem para quem o detém, mas necessita ser compartilhado para que possa crescer e ser inovado. Segundo Chou (2005), o conhecimento é dinâmico, pois é gerado por intermédio das interações sociais entre indivíduos e organizações, sendo esse um processo humano

O conhecimento é diferenciado de outras commodities, porque não segue a teoria da escassez, ao contrário segue a teoria da abundância. É o único recurso que, quanto mais utilizado, mais aumenta. Sem dúvida, vivencia-se atualmente a era do conhecimento e, de acordo com Crawford (1994), esse novo contexto apresenta um cenário no qual informação e conhecimento substituem os capitais estrutural e financeiro, proporcionando vantagem competitiva nos negócios; e a capacidade de criar e inovar constitui-se na riqueza da nova sociedade.

Acerca desse aspecto, Prahalad e Hamel (1990) alegam que as empresas têm vivenciado um novo tipo de competição, pautada principalmente na construção de competências específicas para aquisição de conhecimentos e inovação. Assim, entende-se que definir conhecimento é uma tarefa demasiadamente complexa; contudo, para desenvolver um estudo no qual a essência é voltada para aspectos inerentes ao conhecimento, sua gestão e forma de compartilhamento, é essencial que se apresentem algumas definições a respeito do que vem a ser conhecimento, como ele pode ser criado, gerenciado e compartilhado.

Primeiramente, tem-se um valor de senso comum que o conhecimento está intrinsecamente relacionado à verdade ou à possibilidade de conhecê-la. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) esclarecem que, “enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente concentrou-se na verdade como atributo essencial do conhecimento, nós destacamos a natureza do conhecimento como crença justificada.” Os autores complementam sua posição dizendo que consideram o conhecimento como “[...] um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à “verdade”.

De acordo com Lemos (2006), após a II Guerra Mundial, vem consolidando-se a ideia de que a produtividade e a competitividade das organizações dependem cada vez mais da capacidade de lidar de forma eficaz com a informação e transformá-la em algo preciso, o conhecimento. O autor ressalta ainda que existe uma tendência de valorização dos recursos intangíveis, nas formas de educação e capacitação da força de trabalho e do conhecimento adquirido por meio dos investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento.

O conhecimento, na visão de Davenport e Prusak (2000), é uma combinação de experiência, valores, informações contextuais, percepção especializada que estabelecem um arcabouço para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e aplicação na mente das pessoas e está frequentemente embutido em documentos, repositórios, rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

Na concepção de Drucker (1997), o conhecimento é um recurso fundamental e que não se submete às barreiras geográficas. O conhecimento está nas pessoas e, por meio destas, nas organizações. A era do conhecimento é também conhecida como a era da imprecisão, do futuro incerto, da velocidade com que as mudanças ocorrem em tempo real e do número infinito de possibilidades que se apresentam diariamente. Sobre esse aspecto, Nonaka (2000, p. 28) afirma que,

[...] em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos.

É importante salientar que o foco deste trabalho é o conhecimento dentro das organizações. Nonaka e Takeuchi (1997, 2000, 2008), e Sveiby (1998) explicam que organizações do conhecimento são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento.

Davenport (2006) confirma a concepção de Nonaka e Sveiby, e assegura que os trabalhadores do conhecimento são responsáveis por incentivar a inovação e o crescimento das organizações, isto é,

São os que inventam os novos produtos e serviços, desenvolvem programas de marketing e criam as estratégias. [...] Se as empresas se tornarem mais lucrativas, se as estratégias forem bem-sucedidas e se houver avanços na sociedade – a razão de tudo isso terá sido o aumento na produtividade e na eficiência dos trabalhadores do conhecimento. (DAVENPORT, 2006, p. 3).

Segundo Kimiz (2005), o conhecimento guarda características e princípios que o diferenciam de outras espécies de insumo para a produção ou circulação de bens e serviços, tais como:

- a) o uso do conhecimento não significa seu consumo ou destruição;
- b) a transferência de conhecimento não resulta em sua perda;
- c) o conhecimento é abundante; a habilidade de usá-lo, porém, é escassa;
- d) muito do conhecimento da organização “vai para casa no fim do expediente”, pois reside nos colaboradores.

O conhecimento, pode-se dizer, é o acúmulo de informações e experiências ao longo de um determinado período, quando estas permitem compreender e entender um determinado conteúdo, conseguindo interpretar e relacionar conceitos e teorias, e entendendo todo o contexto envolvido em uma problemática. Só existe conhecimento quando há conexão entre as partes, estas se relacionam e indicam a melhor forma de fazer algo ou a melhor decisão a ser tomada dentro de um determinado contexto de envolvimento.

É indispensável salientar que somente a informação não é suficiente para que a empresa obtenha conhecimentos técnicos e de mercado, ela servirá apenas para dar subsídios à tomada de decisão de curto prazo.

De acordo com Mcgee e Prusak (1994, p. 5), “a informação que cria valor significativo para as organizações possibilita que novos produtos e serviços sejam criados e aperfeiçoa a qualidade do processo decisório”. É importante que a informação se transforme em conhecimento; isso será possível à medida que aquele que a recebe tomar alguma decisão ou mudar sua forma de pensar; ou seja, o conhecimento tende a proporcionar mudanças naquele que o adquire e faz uso do conhecimento.

Pode-se dizer que alguma informação proporcionou conhecimento quando, para aquele que a recebe, ocorrem mudanças, como, por exemplo, ter a certeza de que a prática que já realiza está correta, perceber que algo pode ser visto de forma diferente ou por outro ângulo, ou entender que não está fazendo as coisas corretamente; quer dizer, só se pode afirmar que tal informação acabou gerou conhecimento se ela causar alguma reação ou mudança de comportamento.

O conhecimento tende a mostrar àquele que o adquire uma nova forma de ver o mundo, tende a fazer surgir uma nova vertente, um novo proceder, enquanto a informação, dependendo do seu nível, causa apenas um impacto momentâneo em quem a recebe, sem, na maioria das vezes, causar uma mudança comportamental.

O conhecimento no contexto organizacional contribui para que a organização possa se manter competitiva, pois o ritmo vertiginoso das mudanças, tanto no mercado, como em termos de tecnologia, torna salutar a capacidade de gerar e absorver conhecimento, e, sobretudo, de compartilhá-lo. Contudo, para melhor se compreender como o conhecimento das pessoas pode ser transformado em conhecimento organizacional, é importante diferenciar o conhecimento tácito do conhecimento explícito.

Segundo Carvalho (2000), o conhecimento explícito é codificado, é objetivo, permite armazenamento e é representado por uma linguagem formal e é facilmente compartilhado.

Chou (2005) complementa ao afirmar que o conhecimento explícito é declarativo, enquanto o conhecimento tácito é inerente às pessoas, e é difícil de ser formalizado; por isso, se o conhecimento tácito permanecer apenas como *know how* pessoal, ele terá pouco valor para a organização.

Terra (2001) salienta que o conhecimento tácito está associado ao processo de inovação nas organizações. Informação e conhecimento são recursos que criam valor para a organização e estão diretamente relacionados ao seu sucesso.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações que buscam crescer e atingir novos mercados são aquelas preocupadas com a inovação. Assim sendo, o surgimento da GC acontece na medida em que as organizações aumentam de tamanho, necessitando de gerenciar os seus ativos intangíveis para que estes gerem riqueza para a organização.

Vale salientar que GC não se refere apenas à tecnologia ou ao gerenciamento da inovação, é preciso criar mecanismos de atendimento às necessidades das pessoas e proporcionar um ambiente de criação e aprendizagem.

De acordo com Prakash (2009), quando a organização decide implementar a GC, é necessário que conheça o contexto onde está inserida, pois deve ter uma visão clara a propósito da sua missão e de seus objetivos de negócios, pois estes podem contribuir e ajudar a identificar e analisar as principais competências e capacidades existentes nas organizações.

Os resultados da implementação de um programa de GC devem demonstrar a melhoria da aprendizagem e inovação, construída pela equipe de desenvolvimento, bem como as capacidades individuais, organizacionais e sociais, e, finalmente, levar a melhorias na qualidade de produtos e serviços, à produtividade, lucratividade e ao crescimento constante da organização.

Quadro 2 apresenta a contribuição de Steil (2007), que sintetizou a definição de gestão do conhecimento (GC) por diversos autores nas últimas décadas.

Quadro 1 – Algumas definições de Gestão do Conhecimento

<b>Definições de Gestão de Conhecimento</b>	<b>Autores</b>
Gerenciamento formal do conhecimento para facilitar a criação, o acesso e a reutilização do conhecimento, com a utilização de tecnologia da informação.	O’leary, 1998, p. 34
Processo de criar, capturar e utilizar conhecimento para desempenho organizacional.	Bassi, 1999, p. 424
Habilidade das organizações para gerenciar, armazenar, agregar valor e distribuir conhecimento.	Liebowitz e Wilcox, 1997, p.1
GC é o conjunto de processos voltados a criar, capturar, armazenar, compartilhar, aplicar e reutilizar conhecimento.	Wiig, 1997 apud Sun; Aho, 2006
GC é o processo sistemático e especificado organizacionalmente para adquirir, organizar e comunicar conhecimento de empregados, de modo que outros empregados possam fazer uso dele para um trabalho mais efetivo e produtivo.	Davenport et al., 1998 apud Sun; Hao, 2006
GC é a ciência de coletar conhecimento organizacional e, torná-lo em informação útil e acessível e conhecimento valioso.	Loshin, 2001 apud Sun; Hao, 2006
GC é a criação de gestão e infraestrutura para trazer o conhecimento e comunicações para uma ecologia comum para apoiar a criação, utilização e retenção de conhecimento.	Sun; Hao, 2006
GC é o desenvolvimento e a gestão integrada de sistemas de conhecimento bem configurados e integrados ao trabalho.	Barth, 2000 apud Sun; Hao, 2006
GC é um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de incrementar a habilidade dos gestores públicos em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos que podem servir para tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.	Batista <i>et al.</i> , 2005
GC facilita e gerencia as atividades tais como criação, captura, transformação e uso.	Wiig, 1997

Fonte: Adaptado de Steil (2007, p. 14)

Para que o conhecimento das pessoas possa fluir e transformar-se em conhecimento organizacional, a administração deve transformar suas ações em metas a serem alcançadas, voltadas a um processo contínuo de inovação e aprendizagem. Tais metas têm de estar alinhadas aos resultados da empresa em todas as áreas. Para tanto, fazem-se necessárias alianças estratégicas e práticas de gestão de recursos humanos.

Entende-se que os investimentos em tecnologia e inovação são imprescindíveis diante do ambiente competitivo no qual as organizações estão inseridas, pois somente com inovação e tecnologia de ponta é possível produzir mais e com melhor qualidade. Esse, então, é o grande desafio que as organizações enfrentam, mas vale salientar que os processos de criação e aprendizagem exigem investimentos nas pessoas, pois somente o ser humano é capaz de adquirir e compartilhar conhecimento; para tanto, a organização deve buscar a resolução dos problemas relacionais e diminuir as tensões internas.

Esse conceito vem sendo construído ao longo dos anos; não há unanimidade, mas é possível afirmar que os conceitos apresentam certa similaridade, e isso fortalece a compreensão sobre o tema em foco.

Terra (2001) esclarece que as organizações devem seguir alguns princípios básicos para direcionar as políticas de recursos humanos visando melhorar o armazenamento e compartilhamento do conhecimento na organização, são elas:

- **Melhorar** a capacidade das empresas de atrair e de manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam seus conhecimentos aos estoques e aos fluxos de conhecimento das empresas.
- **Estimular** comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizado, assim como aqueles que resguardem os interesses gerais e de longo prazo da empresa no que tange ao fortalecimento de suas competências, que, de acordo com Santos et al. (2001), é o elo entre conhecimento e estratégia, é a capacidade de contribuir com a empresa, oferecendo bons resultados.

A GC vem aprimorando-se ao longo dos anos e, de acordo com Lara (2004), tem permitido às organizações manterem um diferencial competitivo. No entanto, Nonaka (2000) esclarece que as organizações encontram dificuldades em implementar a GC pelo fato de os gestores não terem uma visão clara do que é conhecimento e não dominarem a

melhor forma de explorá-lo. Lara (2004) afirma que a maior dificuldade está na transformação da informação em conhecimento, pois a GC não é apenas um depósito de dados, ela passa por um processo que integra os dados, as iniciativas de gerar conhecimentos, assim como a interação entre as pessoas, as empresas, criando, dessa forma, o conhecimento.

Dubois e Wilkerson (2008) esclarecem que, para que uma empresa possa implementar a GC, primeiramente, esta deve ser aceita como uma estratégia de negócio, que levará a um compromisso para a operacionalização desse núcleo. Uma cultura eficaz para a GC é composta de normas e práticas que promovem o livre fluxo de informações entre os colaboradores por intermédio dos departamentos.

De acordo com os autores citados, a GC necessita de articular os seguintes processos para que possa ser implementada:

- a) o engenheiro de conhecimento deve tornar o conhecimento explícito e tácito, utilizável e acessível;
- b) o analista ou pesquisador de conhecimento deve coletar, organizar e disseminar a informação que foi codificada;
- c) o gerente ou corretor de conhecimento deve conectar pessoas com as pessoas e coordenar as diversas atividades envolvidas com a gestão do conhecimento.

Dubois e Wilkerson (2008) sugerem as seguintes etapas necessárias para a implantação da GC na organização:

- a) estabelecer normas para o sistema de GC;
- b) realizar auditorias para identificar as necessidades existentes de recursos e fluxos de conhecimento;
- c) criar uma estrutura de classificação de conhecimento;
- d) criar uma estratégia de gestão do conhecimento para orientar a abordagem global, incluindo os objetivos específicos que contribuem para os objetivos globais da organização e que, idealmente, possa ser medido em avaliação da estratégia;
- e) comercializar as oportunidades de troca de conhecimento, garantindo que eles são relevantes para as necessidades dos utilizadores;



- f) conectar as pessoas com as pessoas para compartilhar conhecimento tácito por meio de abordagens, como as comunidades de prática ou eventos de aprendizagem;
- g) conectar as pessoas com informações para compartilhar conhecimento explícito por meio de abordagens, tais como bancos de dados, melhores práticas e processos de gerenciamento de conteúdo, a fim de garantir que o conhecimento explícito seja relevante e de fácil acesso a todas as pessoas;
- h) criar oportunidades para as pessoas com a finalidade de gerar novos conhecimentos, por exemplo, mediante trabalho colaborativo;
- i) introduzir processos, de pares assistenciais, para ajudar as pessoas a buscar e usar o conhecimento dos outros;
- j) usar técnicas de contar histórias como uma forma inspiradora para compartilhar conhecimento;
- k) incentivar as pessoas a priorizar a aprendizagem como parte de seu trabalho do dia a dia, antes, durante e depois das tarefas e projetos que já foram realizados;
- l) monitorar continuamente o ajuste entre os processos utilizados e sua utilidade e eficácia para o usuário.

A GC possui várias dimensões dentro do contexto organizacional que, de acordo com Macedo *et al.* (2010), devem equalizar o processo de tomada de decisões de ativos e processos para que a organização possa alcançar suas metas, produzir produtos com inteligência incorporada, além de identificar os problemas que impedem o fluxo de conhecimento.

A GC do conhecimento é um dos fatores que permitem às organizações manterem-se competitivas no contexto atual. Em períodos que antecedem a intensificação da globalização da década de 1990, as organizações levavam em conta, para o seu processo decisório, apenas fatores como mão de obra e recursos financeiros. O conhecimento não estava inserido nas decisões nesse momento. A propósito desse aspecto, Terra (2001) explica que a GC é um fator determinante da competitividade, não só das empresas, mas também dos países, favorecendo o delineamento de estratégias.

Teng e Song (2011) esclarecem que a GC é um momento de transformação entre a economia dos recursos naturais e a do capital intelectual. Um dos objetivos principais da GC é considerar o conhecimento como um ativo para a empresa, algo que possa permanecer nela e gerar riqueza. Nesse sentido, é salutar o investimento em pessoas para que referidos ativos possam contribuir no processo de crescimento e inovação. Para isso, faz-se necessária uma cultura voltada para a criação e retenção do conhecimento. A retenção do conhecimento não pode ficar submissa à tecnologia, pois esta é apenas um meio de reter e distribuir informações que poderão ser convertidas em conhecimento.

De acordo com Georg von Krogh, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka (2000), o maior desafio da GC é delinear qual conhecimento é importante para a organização no presente e no futuro. Para isso, é indispensável que a GC possa ser estruturada para definir o que as empresas precisam saber, o que é importante para o seu crescimento; tarefa essa difícil.

Em se tratando de desafios para a GC, Kimiz (2005) esclarece que um dos principais deles a ser enfrentado é o foco nas pessoas. Em um ambiente onde o indivíduo é valorizado e recompensado pelo seu conhecimento, estabelecer uma cultura que reconhece o valor do conhecimento tácito e incentiva os colaboradores a compartilhar é fundamental.

A necessidade de vender o conceito de GC para os colaboradores não deve ser subestimada, porque afinal os colaboradores estão sendo convidados a entregar seus conhecimentos e experiências, e é isso que os torna valiosos como indivíduos.

Nesse sentido, Prakash (2009) colabora ao enfatizar que, para implementar a GC na organização, se devem priorizar alguns critérios como:

- a) impacto e importância para o negócio;
- b) resultados apresentados em implementações bem-sucedidas;
- c) disponibilidade de recursos (ou seja, um forte apoio e empenho);
- d) oportunidade máxima de aprendizagem (p. ex., cessão/replicabilidade para outras situações).

O autor afirma também que as iniciativas de GC e as práticas correspondentes são:

- a) bases de Conhecimento: criar sistema de repositório para capturar ideias, soluções, melhores práticas e lições aprendidas com os representantes de serviço;
- b) intranet/Web: representantes devem conectar-se a redes nas quais eles possam compartilhar seu conhecimento tácito;
- c) ferramentas de colaboração: proporcionar aos representantes acesso aos conhecimentos que podem ser usados para resolver os problemas de manutenção.

A respeito desse aspecto, Kimiz (2005) sugere algumas aplicações para a implementação da GC do conhecimento na organização, são elas:

- a) criar uma base de conhecimento organizacional para abrigar os ativos intelectuais;
- b) criar páginas amarelas corporativas para que os trabalhadores do conhecimento possam descobrir quais conhecimentos estão disponíveis por áreas de especialização;
- c) capturar as melhores práticas e lições aprendidas e disponibilizá-las a todas as outras pessoas na organização por meio da base de conhecimento;
- d) capacitar um diretor de conhecimento para desenvolver e implementar uma estratégia de gestão do conhecimento para a organização;
- e) certificar-se de que a cultura organizacional ajudará a facilitar as fases-chave necessárias para o ciclo de GC (para capturar, criar, compartilhar, divulgar, adquirir e aplicar o conhecimento de valor);
- f) certificar-se é fácil de atualizar e alimentar a empresa continuamente com a memória organizacional. Os usuários devem ser capazes de contribuir com melhores práticas, lições aprendidas, comentários e perguntas sobre o conteúdo, dicas e ferramentas que recomendariam, exemplos e estudos de caso de trabalho. Abertamente, incentivar e aplicar novas ideias, fomentar a cooperação e inovação, que são fundamentais para uma aprendizagem na organização.

A GC na prática, de acordo com Uriart (2008), envolve, entre outros aspectos, a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais de uma organização. Isso significa basicamente identificar quem sabe o que dentro da organização. Assim, a GC pode ser vista como um processo de auditoria dos ativos intangíveis com foco exclusivo dos recursos da organização e das suas funções principais. Mediante esse processo de auditoria de inteligência, valor e flexibilidade, é identificado o capital intelectual da organização.

## 2.3 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para que a GC possa ser implementada deve-se inserir práticas de gestão que possam conduzir as tecnologias necessárias no processo e mediar os caminhos a serem seguidos para que a GC possa oferecer os resultados esperados de sua implementação, como por exemplo, ganho em competitividade, através do crescimento do conhecimento organizacional. A GC poderá ser conduzida na medida que as práticas forem sendo institucionalizadas na organização.

De acordo com Dalkir (2005) as etapas para implementação de práticas de GC passam necessariamente pelas seguintes fases:

- a) criação e captura do conhecimento;
- b) compartilhamento e disseminação do conhecimento,
- c) aquisição e aplicação do conhecimento.

Kuniyoshi (2008) salienta que além das práticas elencadas por Dalkir é importante que a GC priorize a aprendizagem organizacional bem como o uso de tecnologias de informação e aplicativos para compartilhamento e disseminação do conhecimento. Para Senge (1998) as organizações devem incentivar a aprendizagem para tornar o ambiente adequado para um processo contínuo de troca de informações que possam favorecer os processos internos da organização.

### 2.3.1 Gestão da Informação

De acordo com Valentim (2002) o objetivo da gestão da informação é estabelecer um fluxo de atividades que visam identificar as necessidades da organização em relação as informações que são importantes para a gestão empresarial, assim a GI deverá mapear os

fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

Para que a organização possa ter uma GI adequada às suas necessidades, se faz necessário fazer uso de tecnologias que permitam que os fluxos informacionais e que a distribuição da informação possa ocorrer em tempo real. Sob esse aspecto cabe a GC fazer uso da GI através das tecnologias via SI para que estes possam servir de apoio para GC.

### 2.3.1.1 Sistema de Comunicação

No contexto atual onde a economia assume uma globalização pautada nas tendências mundiais que são determinadas por consumidores do mundo todo, a informação passou a ser um recurso precioso frente aos recursos materiais e financeiros. A informação além de ser globalizada, tem que ser em tempo real, sendo inadmissível para uma empresa perder competitividade por não estar conectada no que se tem de mais atual.

A informação correta e no momento oportuno é uma excelente ferramenta que ajuda o gestor a tomar decisões corretas agregando a todo momento valor para a organização. Desta forma um sistema de comunicação, pautado em tecnologias novas, pode contribuir para que a informação tanto interna como externa possa ser gerada e disseminada por toda a organização para atender os diversos níveis administrativos.

Neste sentido o sistema de comunicação deve ter por finalidade gerar dados que serão analisados e transformados em informações para o processo de tomada de decisão da organização. Para que o sistema possa atender as necessidades informacionais deverá ser interligado as diversas áreas para que possa gerar um conjunto de dados relevantes. No contexto organizacional, interpreta-se que informação e conhecimento representam a mesma coisa, mas é necessário esclarecer isso.

No mundo dos negócios, os dados têm sido apresentados por intermédio de redes de comunicação, como jornais, revistas, televisão e, principalmente, a internet. Os dados estimulam o campo sensorial, que permite às pessoas entenderem que estão sendo informadas de algo; mas vale compreender que os dados são apenas números que, isolados, não têm significado algum. A partir do momento em que esses dados são trabalhados e correlacionados com outros, é possível ter informação. Informação é, de acordo com Davenport (1998, p. 18), "...conjunto de dados dotados de relevância e propósito que requerem análise, exigem consenso em relação ao significado e exigem uma mediação humana".

Sendo assim, Oliveira (1996, p.23) conceitua sistema como sendo: “(...) um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Assim com referência ao sistema de comunicação Gil (1995), expõe que “um SI tem que trabalhar dados para produzir informações. Logo: - dado é a matéria-prima que o sistema de comunicação vai trabalhar; - informação é o produto final do sistema de comunicação, e deve ser apresentada em forma e conteúdo adequado ao usuário”. As informações geradas por este sistema são divididas em duas, quanto à sua finalidade: informações operacionais e gerenciais.

A informação operacional é gerada por um sistema qualquer e tem como finalidade permitir que certas operações continuem ocorrendo dentro do ciclo operacional da empresa. Já as informações gerenciais são destinadas a ajudarem no processo de tomada de decisões. Essas decisões são relacionadas ao processo de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e também à interpretação de resultados.

Desta forma o sistema de comunicação deve ser planejado e elaborado de acordo com as necessidades dos seus usuários, que variam de acordo com a utilização da informação. Para serem tomadas as decisões cabíveis no momento, a informação recebida deverá respeitar um certo padrão, conforme descreve Cautela (1996, p.18):

- a) *Clara* - apresentar o fato com clareza, não o mascarando entre fatos acessórios;
- b) *Precisa* - a informação deve ser de um alto padrão de precisão e nunca apresentar termos como ‘por volta de..’, ‘cerca de...’, ‘mais ou menos...’;
- c) *Rápida* - chegar ao ponto de decisão em tempo hábil para que surta efeito na referida decisão, se uma informação pode ser muito clara e precisa, mas, se chegar atrasada ao momento de decisão, já perdeu sua razão de ser;
- d) *Dirigida* - a quem tinha necessidade dela e que irá decidir com base nessa informação.

Segundo Cronin (1990) a informação para ter valor e gerar benefício para a organização deve ter uma utilização, ou seja, para que serve a informação, o usuário que a recebe deve estar preparado para saber o que fazer com a mesma, e observar se a informação não é restrita a um determinado grupo de usuários. No caso da informação ser direcionada de forma errada poderá causar mais danos do que não ter acesso a mesma.

É importante que a organização utilize as tecnologias para gerar informações, mas é imprescindível que faça uma análise de quais dados realmente são importantes para a geração de informação para o processo decisório. Para Avison & Taylor (1997) o sistema de comunicação deve ser bem definido e com objetivos claros priorizando-se as necessidades dos usuários.

A tecnologia da informação não resolve todos os problemas do trabalho com o conhecimento explícito, porém seu uso e suas potencialidades contribuem no encaminhamento de significativa parte da solução desses problemas (SILVA, 2004).

Um dos objetivos do sistema de comunicação é a memória organizacional pois, envolve questões relacionadas ao que se pretende armazenar e de que forma. A memória organizacional é o mecanismo que estabelece estruturas cognitivas da organização que podem facilitar a aprendizagem organizacional, (HEDBERG, 1981).

### 2.3.2 Captura e Criação do Conhecimento Organizacional

O conhecimento é um recurso inesgotável porque faz parte da interação humana, mas, para que tenha valor para a organização, é necessário que as pessoas que fazem parte dela tenham a capacidade de adquirir, criar, acumular e explorar conhecimento. Essas não são tarefas fáceis, pois é um processo que envolve algumas variáveis, conforme mostra o Quadro 2.

Quadro 2 – Variáveis do conhecimento organizacional

Variável	Necessário
<b>Adquirir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desejo de aprender.</li> <li>➤ Ter condições físicas, psicológicas e emocionais.</li> <li>➤ Ambiente favorável.</li> <li>➤ Instrutor preparado para o que dever ser ensinado.</li> </ul>
<b>Criar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ambiente de criação de conhecimento.</li> <li>➤ Incentivo de disponibilidade de horários.</li> <li>➤ Reconhecimento pela criação (elogios, gratificações financeiras).</li> </ul>
<b>Acumular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plataformas para repositório de conhecimento.</li> </ul>
<b>Explorar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnologia de informação disponível.</li> <li>➤ Discussões em grupos de trabalho.</li> <li>➤ Redes sociais e e-mail.</li> <li>➤ Manuais e materiais informativos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Kimis (2005).

Conforme apresentado no Quadro 1, para que o conhecimento possa ser criado dentro de uma organização, é indispensável ter condições para que as pessoas envolvidas possam ter um espaço adequado tanto para o ensino como para a aprendizagem. Entende-se por espaço todo o ambiente físico ou virtual que possibilite a aprendizagem e consequentemente a aquisição do conhecimento.

É essencial que haja uma sinergia entre os colaboradores e, principalmente, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) asseveram que a organização deve ser estruturada de tal forma que permita a criação de novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Terra (2001, p. 87) colabora reafirmando que “empresas criadoras de conhecimento, seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam às novas tecnologias e produtos”. Para que haja criação de conhecimento, Terra (2001) ressalta ser necessário que as pessoas sejam comprometidas em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo o indivíduo, a organização e o ambiente.

Nesse processo, o conhecimento parte do individual, passa pelo processo de interação e transforma-se em conhecimento Inter organizacional. Terra (2001) enfatiza que o processo de conversão do conhecimento envolve a socialização (interação entre conhecimento tácito e tácito), externalização (interação entre conhecimento tácito e explícito), combinação (interação entre conhecimento explícito e implícito) e a internalização (interação entre conhecimento explícito e tácito). Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65) lembram que o conhecimento é criado por meio de:

[...] uma espiral que passa através de conceitos aparentemente opostos, como ordem e caos, micro e macro, parte e todo, mente e corpo, tácito e explícito, eu e outro, dedução e indução, criatividade e eficiência. Defenderemos que a chave para o entendimento do processo de criação do conhecimento é o raciocínio e a ação dialética, que transcende e sintetiza tal paradoxo. A síntese não é uma conciliação. Ao contrário é o cultivo dos traços opostos através do processo dinâmico do diálogo e da prática.



Segundo Chou (2005), existem três problemas que podem impactar a criação do conhecimento na organização:

- a) a capacidade do indivíduo para absorver e compartilhar conhecimento organizacional;
- b) os mecanismos de ensino e aprendizagem utilizados na organização;
- c) a capacidade da organização no armazenamento e recuperação do conhecimento.

O conhecimento pode ser criado com base em duas dimensões, conforme explicam Nonaka e Takeuchi (1997). A primeira delas consiste em que o conhecimento é criado somente pelos indivíduos (dimensão ontológica), e a segunda em que o conhecimento é adquirido por meio das experiências do próprio homem (dimensão epistemológica). De acordo com esses conceitos, quando o conhecimento explícito se converte em conhecimento tácito, está criando-se conhecimento por intermédio da dimensão epistemológica. Os autores ressaltam que a dimensão ontológica que ocorre no nível organizacional acontece quando vários processos de conversão do conhecimento tácito e explícito acontecem em um ciclo ascendente do indivíduo até pontos da organização com o ambiente. E, nesse processo, o indivíduo assumiria o papel de criador, do grupo, de sintetizador e a organização, de amplificadora e propagação do conhecimento.

De acordo com Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), para favorecer a criação do conhecimento, é imprescindível ter um espaço que beneficie a interação entre os colaboradores. Os autores sugerem um ambiente ou “*ba*”, palavra de origem japonesa, que tem, como tradução aproximada, local ou fato. O ambiente de “*ba*” pode servir como base para estreitar os relacionamentos, como proporcionar uma sinergia favorável para o surgimento de novas ideias. Não existe um local específico para o “*ba*”, mas o ideal é que seja um ambiente harmônico e descontraído, de preferência fora do ambiente da organização. Pode-se citar como exemplo um almoço à beira-mar ou piscina; encontros ao ar livre tendem a contribuir para a descontração, favorecendo a criatividade.

Não há dúvidas de que criar novos conhecimentos tem se tornado cada vez mais uma vantagem competitiva, mas salienta-se que não basta ter um ambiente propício à criação do conhecimento, é preciso disseminá-lo. É importante um processo consistente de criação e disseminação para que este possa efetivamente gerar resultados positivos para a organização.

Deve ser observado que existem fatores limitantes inerentes ao processo de codificação do conhecimento, nem todo conhecimento tácito é passível de ser explicitado, e ambos não são excludentes. Há de se considerar que o processo de codificação nunca será completo; assim, entende-se que ambos os conhecimentos, tácito e explícito, são complementares, pois sempre haverá algum conhecimento tácito implícito nas ações.

Nota-se que, conquanto o conhecimento tácito seja indispensável para qualquer organização, este possui uma característica muito peculiar, pois é compartilhado unicamente por meio da interação humana, nas relações que ocorrem nas organizações. Assim sendo, torna-se imperativo para a organização, que busca competitividade por intermédio da inovação, criar mecanismos de capacitação dos colaboradores e proporcionar a interação entre eles.

Smith (2001) argumenta que é mais fácil transformar o conhecimento explícito em tácito quando as pessoas cooperam, confiam umas nas outras e contribuem voluntariamente com seus valiosos conhecimentos. Cooperação, confiança e compartilhamento ocorrem quando as pessoas são devidamente reconhecidas e recompensadas por partilhar seus conhecimentos.

O conhecimento possui características próprias que levam à necessidade de as organizações criarem mecanismos que possam ocupar-se dos processos de obtenção, disseminação, uso e criação de novos conhecimentos, e, para tanto, é necessário geri-lo. Assim sendo, surge a GC.

De acordo com Uriarte (2008), o novo paradigma nesse contexto é que o conhecimento de uma organização deve ser compartilhado, como forma de fomentar o seu crescimento, pois as organizações nas quais os conhecimentos são compartilhados entre os gerentes e demais colaboradores a organização ganham em vantagem competitiva em relação a outra organização que não tem tal prática de GC.

A respeito desse aspecto, Terra (2001) assevera que o surgimento da GC está relacionado ao fato de que, para transformar informações em conhecimento, é necessário o uso da mente humana e de interpretação, que são baseadas em experiências e conhecimento prévio acumulado. Com isso, o conhecimento passa a ser valorizado cada vez mais e surge a expressão gestão do conhecimento, que aponta a integração e uso dos conhecimentos nas organizações com o objetivo de busca por bons resultados.

## 2.3.3 Gestão Recursos Humanos

### 2.3.3.1 Orientações para Compartilhamento

Szulanski (1996), Uzzi e Lancaster (2003) explicam que o compartilhamento do conhecimento pode ser conceituado de várias formas, desde a criação de novos conhecimentos por meio de combinações renovadas do conhecimento existente, como também pelo processo de troca de conhecimentos, numa forma de garantir o conhecimento existente dentro e através das fronteiras organizacionais.

Conforme o entendimento de Lilleore (2011), as organizações podem aumentar o seu desempenho na inovação, proporcionando o compartilhamento e a interação entre os indivíduos. O valor do conhecimento compartilhado é um ativo único e aumenta de forma potencial a capacidade da organização de criar novos produtos em um espaço de tempo cada vez menor. Reconhecer as diversidades individuais é fundamental para catalisar esse processo de compartilhamento no âmbito das organizações.

Assim, entende-se que o compartilhamento pode influenciar positivamente o desempenho organizacional, à medida que permite a interação entre os indivíduos, em que os conhecimentos tácitos e explícitos interagem, formando uma dinâmica que permite a criação de novos conhecimentos que emergem dessa troca e proporciona tanto ganhos individuais como organizacionais, pois, para aqueles que buscam manter-se competitivos no mercado, a aprendizagem é motivadora e estimulante.

Velmurugan, Kogilah e Evinaga (2010) salientam que o compartilhamento do conhecimento é um fator importante, possibilitando uma melhora de desempenho da organização. Entende-se que o conhecimento é essencial para o crescimento da organização, pois proporcionará aumento de produtividade e abrirá caminhos para a inovação tecnológica.

O compartilhamento do conhecimento implica uma mudança na maneira como a organização é conduzida (KIMIZ, 2005). O valor do compartilhamento deve ser refletido nas pessoas em forma de avaliação e revisão periódica, de tal modo que todos possam perceber que o compartilhamento do conhecimento é um dos principais comportamentos que a organização incentiva e recompensa.

Chou (2005) apresenta uma discussão interessante a respeito da criação e do compartilhamento do conhecimento. O autor explica que existem três problemas que envolvem essa dinâmica, são eles: a

capacidade do indivíduo de absorver e compartilhar conhecimentos, os mecanismos de aprendizagem organizacional e a capacidade da organização em armazenar e recuperar conhecimento.

Nesse viés proposto por Chou (2005), percebe-se que o processo que envolve o compartilhamento do conhecimento é algo relativamente complexo, pois envolve a capacidade das pessoas em transferir o que sabem e buscar o que não sabem. Além disso, a organização tem de manter um ambiente favorável que permita o compartilhamento favorecido mediante treinamentos e a interação entre os indivíduos que fazem parte da organização; esse ambiente será determinante no processo de criação e de compartilhamento.

Vários fatores contribuem forma relevante para o compartilhamento do conhecimento. Brachoset *et al.* (2007) afirmam que alguns fatores contextuais interferem, como a confiança, motivação, apoio da gestão e aprendizagem, que são cruciais para que haja o compartilhamento.

Mas, por que razão compartilhar o conhecimento? Smith (2001) responde a esse questionamento ao afirmar que, nos processos nos quais as organizações reorganizam-se por intermédio de fusão, ou mesmo de redução das suas atividades, o conhecimento organizacional fica perdido com a entrada de novas informações. Os colaboradores que deixam a organização nesse processo levam com eles seus conhecimentos e suas habilidades. Os que ficam, muitas vezes, assumem novos postos de trabalho e acabam não compartilhando seus conhecimentos até aquele momento. O mesmo autor, esclarece que as organizações devem desenvolver maneiras de classificar, usar, armazenar, recuperar e vincular o número de base de dados e informações nas organizações.

Uriart (2008) complementa a importância de compartilhar conhecimento ao afirmar que o conhecimento tácito é influenciado em parte pelas abordagens gerenciais para identificar, capturar e integrar esse conhecimento. Esse é o desafio do conhecimento. Ou seja, o conhecimento pode significar informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, experiência, habilidade, visão, competência, know-how, capacidade prática, aprendizado, sabedoria e certeza. A definição correta de conhecimento vai depender do contexto em que o termo é utilizado.

Smith (2001) esclarece que cada organização tem uma base e uma cultura organizacional diferente. A troca de informações e o compartilhamento que favoreça a aprendizagem requerem tempo, esforço e tecnologia que beneficie o compartilhamento. Nesse sentido, é indispensável desenvolver sistemas de recompensas para estimular o

compartilhamento tanto do conhecimento tácito como do explícito. O autor salienta igualmente que a tecnologia desempenha um papel-chave na captura e codificação do conhecimento, pois a estrutura para armazenamento de dados contribui para a memória organizacional.

### 2.3.3.2 Formas de Compartilhamento

De acordo com Swift (2010), o compartilhamento do conhecimento representa uma atividade social que ocorre dentro de um sistema no qual o conhecimento representa um recurso de valor. O processo de aprendizagem no processo de compartilhamento é algo de que não se beneficia somente quem adquire o conhecimento, mas o ato de compartilhar estimula a aprendizagem por parte daquele que está compartilhando seus conhecimentos ao responder às perguntas e utilizar troca de informações nesse processo de interação.

A fim de que haja o compartilhamento do conhecimento de forma eficaz e favoreça a transferência do conhecimento tácito para o organizacional, é preciso haver uma cultura organizacional que gere motivação para isso. Davenport e Prusak (1998) lembram que facilitar o compartilhamento é um dos grandes desafios. É importante, por parte do colaborador, perceber que os seus conhecimentos são interessantes para a organização.

Lilleoere (2011) assevera que o compartilhamento do conhecimento tem uma forte dimensão social, em que o trabalho do conhecimento pode ser praticado de uma forma melhor, pois diversas vezes o ambiente informal favorece a aprendizagem e a assimilação da informação. O autor complementa, ressaltando que os momentos das refeições beneficiam o compartilhamento em razão da proximidade pessoal.

O respeito e a confiança mútua, de acordo com Von Krogh et al. (2000), são fatores que contribuem para o compartilhamento; o autor esclarece que a empatia e o acesso à ajuda comportam-se como grandes facilitadores. Quando um colaborador tem uma relação de confiança com outro, é mais fácil compartilhar o que sabe com tal pessoa do que com outra com quem não tenha confiança ou empatia. As pessoas tendem a ter mais facilidade de compartilhar quando têm algum tipo de envolvimento com o outro.

Swift (2010) lembra que existem conexões cognitivas que podem facilitar o compartilhamento do conhecimento, como, por exemplo, falar o mesmo idioma, ter um mesmo nível de comunicação, termos de linguagem, ter conhecimento prévio do que está sendo compartilhado.

É essencial para aquele que transfere conhecimento não sentir insegurança no processo, como, por exemplo, perder o seu cargo. Segundo o autor, as organizações que reconhecem e utilizam a grande riqueza que é o conhecimento tácito de seus colaboradores e usam o conhecimento explícito para ajudar na resolução de problemas acabam alcançando vantagem competitiva.

Para que o conhecimento possa ser compartilhado de forma a garantir a vantagem competitiva, Smith (2001) lembra que é muito importante os colaboradores terem locais onde possam conectar-se uns com os outros, como, por exemplo, quadro de avisos e sistemas interligados. O autor sugere algumas ações que as organizações podem desenvolver para proporcionar de forma eficaz o compartilhamento do conhecimento:

- a) implementar comunidades de prática que possam unir as pessoas para compartilhar seus conhecimentos, principalmente os tácitos;
- b) incentivar os colaboradores a utilizar redes de contatos;
- c) usar método de recrutamento e seleção que selecionem pessoas com perfil de compartilhamento;
- d) implementar sistemas de recompensa baseados em confiança e compromisso;
- e) incentivar as pessoas a compartilharem seus conhecimentos mais importantes;
- f) capacitar as pessoas para o compartilhamento pelo uso da tecnologia.

É indispensável salientar que a organização deverá promover entre os colaboradores fóruns de discussão, proporcionar um ambiente agradável para a troca de ideias, estimular a ação participativa, bem como promover aportes financeiros como uma maneira de incentivo aos colaboradores que contribuem para a melhoria do conhecimento organizacional.

De acordo com Terra (2001), a organização deverá incentivar e criar mecanismos que facilitem o compartilhamento do conhecimento em seus colaboradores. O autor cita como exemplo várias tecnologias que podem ser utilizadas para tal fim, como: *intranets, groupware, document management systems, data warehouses, desktop-video-conferencing, electronic bulletin boards*, etc.

Tais ferramentas podem ser classificadas em três grandes áreas:

- a) repositório de materiais de referência para consulta: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;
- b) expertise *maps*: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isso facilita o compartilhamento de conhecimento tácito entre as organizações;
- c) *just-in-time knowledge*: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos (aplicativos de redes sociais e TICs).

Embora Terra (2001) faça essas sugestões das ferramentas que podem ser utilizadas, ele sugere algumas questões que o gestor deverá buscar responder para que seu processo de implementação de GC possa alcançar os objetivos e superar esses importantes desafios:

- a) como mapear o conhecimento (individual) existente nas empresas?
- b) como facilitar e estimular o conhecimento tácito dos funcionários?
- c) como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- d) como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes?
- e) que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?
- f) como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual, e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

Diante dessas questões, percebe-se que implementar práticas de GC na organização é um processo que requer uma visão sistêmica do ambiente no qual a empresa está inserida. É passível de perceber, perante tais questões, que o capital humano é o fator primordial num processo de GC; por isso, reconhecer o valor das pessoas e motivá-las é um dos requisitos-chave para o sucesso da GC.

É importante salientar que nunca existirá GC sem o capital humano presente.

Davenport e Prusak (1998) enfatizam que tornar o compartilhamento do conhecimento um processo habitual e estruturado nas organizações não é uma tarefa fácil, pois, se o conhecimento existente não for compartilhado, a organização deixará de crescer. O conhecimento que a organização possui precisa ser percebido por todas as pessoas para que haja uma verdadeira integração entre os saberes. No compartilhamento, cria-se a tendência à inovação, uma vez que os saberes agregam novos e diferentes pensamentos sistêmicos.

Pode-se asseverar que as pessoas estão no centro do processo de GC. Uma equipe qualificada poderá garantir o sucesso de implantação da GC na organização. Para tanto, é necessária a qualificação em tecnologia, facilidade de comunicação, liderança, conhecimento dos processos da organização.

Kimiz (2005), nessa linha de pensamento, colabora ao defender que, idealmente, uma cultura organizacional que suporta gestão do conhecimento será personificada por um indivíduo no nível executivo sênior da empresa (às vezes, chamado Diretor de Conhecimento), cuja responsabilidade é a de conduzir o programa de gestão do conhecimento. As habilidades associadas com gestão do conhecimento são diversas, complexas e não podem ser encontradas em qualquer indivíduo dentro de uma organização.

## 2.4 EMPREENDEDORISMO SOCIAL

Para o desenvolvimento do tema empreendedorismo social, primeiramente é necessário esclarecer se existem diferenças entre o empreendedor de negócios e o empreendedor social. Rossoni *et al.* (2007) afirmam que não há diferenças significativas entre ambos. Na visão de Oliveira (2004), existe uma lógica empresarial influenciada pela significativa contribuição das empresas perante os problemas sociais. Austin *et al.* (2006) afirmam que o empreendedorismo tem sido o motor propulsor do crescimento do setor empresarial, como também a força motriz por detrás da rápida expansão do setor social.



Já segundo Melo Neto e Froes (2002), existem possíveis diferenças entre os dois tipos de empreendedores, pois o empreendedor de negócios tem uma visão focada para o mercado, enquanto que o empreendedor social está mais voltado a atender a sua comunidade, isto está representado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Diferença entre os empreendedores de negócio e social

<b>Empreendedor de negócio</b>	<b>Empreendedor social</b>
É individual.	É coletivo.
Produz bens e serviços para o mercado.	Produz bens e serviços para a comunidade.
Tem foco no mercado.	Tem foco na busca de soluções para os problemas sociais.
Sua medida de desempenho é o lucro.	Sua medida de desempenho é o impacto social.
Visa atender necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades de negócio.	Visa resgatar pessoas da situação de risco social e promovê-las.

Fonte: Adaptado de Melo Neto e Froes (2002, p. 11)

A visão de Melo Neto e Froes (2002) parece mais esclarecedora, indicando que existem diferenças, pois, pelo observado no Quadro 3, percebe-se que o empreendedor social tem uma visão mais voltada para o coletivo, e suas ações buscam gerar benefícios para a comunidade, enquanto o empreendedor de negócios direciona suas ações para o desempenho e ganho econômico do negócio.

Austin (2006) afirma que o objetivo principal do empreendedorismo social está em criar ações para o bem público, enquanto o empreendedorismo comercial visa criações de características rentáveis, buscando resultados e ganhos positivos. Saliencia-se que tanto o empreendedor de negócios quanto o empreendedor social contribuem para o desenvolvimento da sociedade e diminuição da pobreza.

Bessant e Tidd (2009) ressaltam que os empreendedores sociais direcionam seus esforços de uma maneira diferente, pois suas ações sempre buscam o bem-estar social.

No Quadro 4, outros os autores apresentam as características dos empreendedores sociais.

Quadro 4 – Características dos empreendedores sociais

Características	Detalhes das características
Ambiciosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lidam com questões sociais importantes: pobreza, igualdade de oportunidades.</li> <li>➤ Buscam fazer a diferença: trabalham a sós ou em grupos organizados, podendo ser atividades lucrativas ou não.</li> </ul>
Motivados por uma causa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A geração de valor social é mais importante que a riqueza: a criação de riqueza pode ser parte do processo, mas não um fim em si mesmo.</li> <li>➤ Assim como os empreendedores de negócios, os sociais são intensamente concentrados e perseverantes, e incansáveis em sua busca de ideia social.</li> </ul>
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Como empreendedores de negócios, atuam sobre o que outros desconsideram oportunidades para melhorar sistemas.</li> <li>➤ Criar soluções e inventar novas abordagens que geram valor social.</li> </ul>
Talentosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Operam em contextos em que têm acesso limitado a importantes e tradicionais sistemas de apoio a mercados.</li> <li>➤ Como resultado, são excepcionalmente hábeis em recrutar e mobilizar recursos humanos, financeiros e políticos.</li> </ul>
Voltados para resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivados pelo desejo de mudanças e produzir retorno mensurável.</li> <li>➤ Os resultados que buscam estão essencialmente ligados à ideia de “fazer do mundo um lugar melhor”.</li> <li>➤ Como melhorias na qualidade de vida, acesso a recursos básicos, suporte a grupos desfavorecidos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Bessant e Tidd (2009, p. 27)

Percebe-se, pelo exposto no Quadro 4, que os empreendedores sociais têm um pensar diferente, uma vez que estão constantemente preocupados com o bem-estar da sociedade. O desejo de mudança está sempre presente em suas ações, o foco é o ser humano na busca de melhores oportunidades para todos, um pensar coletivo e revestido de estratégias para o bem de todos.

Em virtude de o foco deste trabalho ser traçar o perfil do empreendedor social das organizações de EdC, a partir deste momento, buscar-se-á compreender de que forma ele atua para diminuir as desigualdades sociais existentes entre os seres humanos, pois, no contexto atual, o empreendedor social atua como um promotor de possíveis soluções para reduzir a pobreza e a exclusão social.

De acordo com Carvalho e Reis (2011), a pobreza muitas vezes tem sido relacionada à ausência de recursos materiais, como falta de alimentação, habitação, educação e saúde, considerando essas as necessidades básicas para que a pessoa possa viver em sociedade com dignidade. Os autores salientam, entretanto, que pode ocorrer pobreza quando há privação de bens não materiais, mas que sejam essenciais à vida das pessoas, como, por exemplo, respeito, amor, amizade e carinho.

De acordo com Dees (1998), o conceito de empreendedorismo social tem significado distinto para pessoas diferentes. Segundo Fischer (2011), faz parte do empreendedorismo social combater a pobreza e contribuir para que as pessoas possam alcançar a sua emancipação, pois a pobreza está intimamente relacionada à falta de capacidade de manter segurança financeira para si e seus dependentes. O autor enfatiza que as pessoas só conseguem ser livres a partir do momento em que alcançam a capacidade de se gerir.

Na concepção de Mair e Martí (2005), o empreendedorismo social é visto como um processo que envolve a utilização inovadora e a combinação de recursos para buscar oportunidades para catalisar mudanças sociais. As combinações de recursos geram oportunidades para criar valor social, estimulando as mudanças. O empreendedorismo social é, muitas vezes, baseado em motivos éticos e com responsabilidade moral, isso pode estar bem associado com a realização pessoal. Weerawardena e Mort (2006) esclarecem que o empreendedorismo social pode ser conceituado como um constructo multidimensional com inovação, proatividade e gestão de riscos.

Barendsen e Gardner (2004) contribuem ao afirmar que os empreendedores sociais são pessoas que têm uma visão ampla a respeito de negócios, mas acabam aproximando-se dos problemas sociais, pois existe uma preocupação com a comunidade à sua volta. O foco do empreendedor social é gerar mudanças no ambiente onde atua. Ele é movido por ideias transformadoras e está sempre preocupado com a injustiça social; por isso, busca desenvolver ações que possam garantir o bem-estar da sua comunidade. Melo Neto e Froes (2002) lembram que, para ser um empreendedor social, é essencial ter um pensar social e, sobretudo, coletivo.

Na visão de Peredo e McLean (2005), há um consenso de que os empreendedores sociais e suas empresas são movidos por objetivos sociais; ou seja, têm o desejo de beneficiar a sociedade de alguma forma. Essa é outra maneira de dizer que o empreendedor social visa aumentar o valor social, quer dizer, que ele busca contribuir para o bem-estar da sociedade. As metas sociais devem estar de acordo com os propósitos do empreendedor e de sua empresa.

Nesse sentido, entende-se que o empreendedorismo social busca não só atender às necessidades básicas das pessoas. Há, mesmo, uma preocupação com a melhoria da qualidade de vida e a priorização da individualidade. Nesse prisma, torna-se possível reduzir as desigualdades sociais, levando-se em consideração que as pessoas não serão ajudadas exclusivamente com recursos materiais, mas também serão orientadas para a sobrevivência.

O empreendedorismo social está relacionado a empreendimentos sem fins lucrativos; entretanto, conforme Dees (1998), pode incluir igualmente negócios voltados para atividades sociais, tais como bancos de desenvolvimento com fins lucrativos e organizações híbridas, que são as organizações que operam na interface entre o setor público e privado atendendo tanto às demandas públicas como às demandas comerciais.

Dees (1998) apresenta cinco características básicas do empreendedor social, são elas:

- a) adotar uma missão de gerar e manter valor social;
- b) reconhecer e procurar novas oportunidades essa missão;
- c) integrar-se no processo de inovação, adaptação e aprendizagem contínua;
- d) agir arrojadamente sem se limitar pelos recursos;
- e) demonstrar transparência relativamente aos seus parceiros e público pelos resultados esperados.

Percebe-se que, pelas características apontadas, os empreendedores sociais apresentam valores comportamentais diferenciados, pois são valores voltados para a solidariedade e fraternidade, e esses valores estarão presentes nas suas ações pertinentes às escolhas de bens e serviços em que atuam, como também no recrutamento das pessoas que prestam serviços nestas organizações, porque estão sempre preocupados em como atender a seu público-alvo (CARVALHO; REIS, 2011).

Casaqui (2014, p. 2) salienta que, para ser um empreendedor social,

....não basta ter uma ideia inovadora com o propósito de resolver um problema social: é preciso ter impacto, apresentar resultados quantificáveis, enfim, ser sustentável como negócio – o termo “social” vem revestir essa atividade, que, em termos operacionais, desenvolve-se a partir de um mercado capitalista estabelecido, posicionando-se em relação aos processos de produção, circulação e consumo de mercadorias, sejam elas materiais, sejam elas simbólicas, de caráter artístico-cultural, e, em destaque nesse campo de atuação, revestidas com a aura da redenção, do valor comunitário inserido na leitura do que pode ser consumido pela sociedade civil, a partir de uma noção de consciência e engajamento traduzida para as práticas de consumo.

Segundo o posicionamento de Casaqui (2014), pode-se compreender que todas as organizações com fins lucrativos estão inseridas num sistema capitalista e dele fazem parte efetiva, que as ações sociais são derivantes dos resultados auferidos por tais organizações que optam por investir em ações que contribuam com a redução da desigualdade social, mas o que mantém os recursos para esses investimentos sociais são as práticas de consumo do sistema capitalista.

O empreendedorismo social, na visão de Peter Drucker, citado por Sarkar (2010), não pode ser entendido apenas como um fenômeno empresarial, pois nesse universo estão inseridas as organizações sem fins lucrativos. Sarkar (2010) afirma que os empreendedores sociais são motivados a criar inovações para os problemas sociais, tendem a ser persistentes, apresentam soluções para os problemas sociais e estão sempre focados em ajudar pessoas.

De acordo com Drucker (1986), os empreendedores sociais possuem características natas, como, por exemplo, buscar sempre a inovação, criar novos valores, converter bens em outros bens, saber combinar recursos (materiais e imateriais) de forma produtiva. Já no entendimento de Fillion (1999), o empreendedor é um realizador, normalmente não espera dos outros, imagina e realiza. Farrell (1993) comunga dessas mesmas ideias quando afirma que o empreendedor social está sempre buscando novos caminhos.

Os empreendedores sociais possuem uma visão mais abrangente. Conforme Jappe (2013), essa maneira de ver o mundo permite que eles percebam que o problema da pobreza exige soluções que vão além do crescimento do PIB e do aumento de renda da população, pois envolve questões como segurança, saúde e educação. O Relatório sobre Desenvolvimento Humano de 2014, do Programa da Organização das Nações Unidas (ONU) para o Desenvolvimento do mundo, alerta sobre uma "*persistência de vulnerabilidades*", que mina a melhora das condições de vida, e formula recomendações políticas para conseguir um "*desenvolvimento humano sustentável*".

Diante dessa situação, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) defende o acesso universal a serviços básicos de proteção social, tanto nos países ricos como naqueles em vias de desenvolvimento, com objetivo de aumentar a resistência dos grupos de população mais vulneráveis. Também reivindica aos governos de todo o mundo que resgatem o objetivo do pleno emprego, uma estratégia comum nas agendas macroeconômicas das décadas de 1950 e 1960, e abandonada após as crises do petróleo dos anos 70, segundo o documento do programa da ONU.

Na compreensão de Peredo e McLean (2005), o empreendedorismo social é exercido por pessoa ou grupo e, para tanto, deve atender a alguns objetivos como:

- a) criação de valor social, exclusiva ou pelo menos de alguma maneira proeminente;
- b) capacidade de reconhecer e aproveitar as oportunidades para criar esse valor;
- c) empregar a inovação que vai desde a invenção pura até a adaptação de uma ideia;
- d) estar disposto a aceitar um grau de risco acima da média em criação e disseminação do valor social;
- e) ser muito engenhoso e não se intimidar com a escassez de bens, e prosseguir com o seu objetivo social.

Sabe-se que a melhor maneira de minimizar a questão da pobreza é por meio da geração de emprego. Nesse sentido, o empreendedor social contribui de forma significativa, pois, além de gerar renda e emprego, auxilia, por intermédio dos projetos sociais, na formação de pessoas, para que estas possam buscar o seu próprio sustento.

É possível perceber que existe um espaço nas organizações de incorporar práticas que permitam melhorar a vida econômica das pessoas, mediante ações que comunguem eficiência empresarial e o propósito de uma missão social que permita contribuir com a redução da desigualdade social.

É nesse sentido que desenvolver organizações que busquem compatibilizar fins econômicos e fins sociais é dar permissão para que surja um novo modelo de gestão organizacional que atenda às questões sociais e, ao mesmo tempo, ofereça bens e serviços que está inserido ao mercado consumidor. Assim, Dees (2008, p. 1) salienta que “empreendedores sociais são necessários para desenvolver novos modelos”. Tal afirmação permite compreender que os negócios sociais se inserem num contexto que amplia a capacidade das pessoas mais carentes de recursos financeiros ter sua renda *per capita* aumentada, que gerará um valor social, que poderá gerar aumento de consumo, que, de certa forma, beneficiará o gestor do negócio, e, por outro lado, permitirá a ampliação das capacidades individuais.

Anteriormente a Dees (2008), David (2004, p. 51) já ressaltava que o empreendedorismo social é,

“um fenômeno mundial, sendo o empreendedor social visto como o responsável na busca de soluções para os mais variados problemas sociais, apresentando-se como um agente ativo e transformador dos valores da sociedade”.

O empreendedorismo social tem por objetivo maximizar o capital social mediante ações efetivas, como projetos e ações que permitam à comunidade, cidade ou região um desenvolvimento mais participativo. Assim, entende-se ser relevante para a sociedade, salientando que os empreendedores sociais devem ser motivados para que, cada vez mais, façam surgir projetos que beneficiem a sociedade, não só no sentido de distribuição de renda, mas principalmente na formação de pessoas capazes de buscar o seu próprio sustento com dignidade por meio de seu trabalho.

Dornelas (2005, p. 20) lembra que

“... a essência do empreendedorismo hoje em dia é a busca de oportunidades inovadoras. Para isso, as pessoas não precisam ter um dom especial, como se pensava no passado. Pelo contrário, qualquer pessoa pode aprender o que é ser um empreendedor de sucesso.”

Nesse aspecto, é possível perceber que qualquer empreendedor pode ser um empreendedor social, bastando, para isso, que seja munido de boas intenções para ajudar as classes menos favorecidas pelo seu empreendimento, buscando desenvolver projetos sociais que atendam às necessidades de sua região.

Dornelas (2005, p. 36) apresenta alguns fatos relevantes que surgiram por intermédio do perfil empreendedor do empresário brasileiro, os quais são destacados a seguir:

- a) criação dos programas da Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (SOFTEX) e de Geração de Novas Empresas de Software, Informação e Serviço (GENESIS), com o objetivo de apoiar atividades de inovação em software, ensino de empreendedorismo na graduação, além da geração de novas empresas de software – *start-ups*;
- b) implementação de cursos de capacitação para empreendedores (Programa EMPRETEC e o Jovem Empreendedor do SEBRAE). Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, para à capacitação de empreendedores, incluindo destinação de recursos financeiros aos novos empresários;
- c) crescimento do ensino de empreendedorismo nas universidades;
- d) criação de empresas virtuais no país;
- e) crescimento significativo de incubadoras de empresas.

Sabe-se que o Brasil é um país com um expressivo número de empreendedores, os quais têm amplo potencial de criatividade e, muitas vezes, por estar fora do mercado de trabalho, correm riscos como única alternativa de sobrevivência. O empreendedorismo é, seguidas vezes, impulsionado pelo desemprego (crises) e acaba por se tornar uma alternativa que dá certo do ponto de vista econômico e financeiro, além de contribuir com a inovação das organizações.

O empreendedor tem em seu comportamento uma característica essencial que é ver além do que os outros estão vendo, ele vislumbra oportunidades onde muitas pessoas veem problemas. Barros *et al.* (2013), em pesquisa com 36 gestores sociais da Organização Parceiros Voluntários, em relação ao gênero, apontou que 67% são de mulheres e



com um bom nível de escolaridade (superior completo). Essa pesquisa concluiu que o principal motivo da escolha da atividade empreendedora social foi a necessidade de ajudar a comunidade ou pessoas necessitadas e buscar a convivência com outros empreendedores.

A seguir, apresentam-se, no Quadro 5, as principais características dos empreendedores sociais, de acordo com vários autores pesquisados.

Quadro 5 – Síntese das características dos empreendedores sociais

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Detalhes das características</b>
Drucker	1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscam a inovação.</li> <li>➤ Criam novos valores.</li> <li>➤ Convertem bens em outros bens.</li> </ul>
Farrell	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O empreendedor social busca novos caminhos.</li> </ul>
Dees	1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Buscam oportunidades, atuam no processo de inovação e focam na aprendizagem contínua.</li> </ul>
Melon Neto e Froes	2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabalho coletivo – foco de suas ações é a comunidade.</li> </ul>
Bessant e Tidd	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os empreendedores sociais são ambiciosos e sempre trabalham por uma causa, são perseverantes e incansáveis.</li> </ul>
Barendsen e Gardner	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os empreendedores sociais têm uma ampla visão de negócios, o foco está na mudança.</li> </ul>
David	2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O empreendedor social é um agente ativo e transformador dos valores da sociedade.</li> </ul>
Dornelas	2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualquer pessoa pode aprender a ser um empreendedor social.</li> </ul>
Sarkar	2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empreendedores sociais são motivados a criar inovações.</li> </ul>
Jappe	2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Os empreendedores sociais têm uma visão mais abrangente.</li> </ul>
Casaqui	2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Não basta ter uma ideia inovadora, é preciso apresentar resultados.</li> </ul>

Fonte: Autor

No Quadro 5, as características determinantes dos empreendedores sociais, citadas pelos autores, estão voltadas para a inovação, mudança e gestão em benefícios para a comunidade. Esse é um dos desafios dos empreendedores sociais, pois, na globalização, as questões sociais perpassam por vários aspectos, que são dinâmicos e refletem as ações tanto da iniciativa privada como do poder público.

Desse modo, não basta ter ideias inovadoras, é imprescindível apresentar resultados, e é isso que a sociedade espera dos empreendedores sociais (CASAQUI, 2014).

### **2.4.1 Capital Social**

Na concepção de Serafim e Andion (2012), o Capital Social é um dos conceitos mais promissores surgidos no último século. O Capital Social busca agregar fatores sociais na análise dos fatores econômicos, procurando explicar a diversidade dos comportamentos individuais e coletivos, a forma como os indivíduos veem o status, e como as organizações percebem a conquista da vantagem competitiva. Segundo os empreendedores sociais, o Capital Social é um fator positivo para o empreendimento, pois fortalece os laços com colaboradores e clientes, favorecendo o compartilhamento de informações e o conhecimento, gerando, dessa maneira, novas oportunidades de negócios.

O sociólogo americano James S. Coleman foi o primeiro autor a discutir a importância do Capital Social para a aquisição de Capital Humano. Conforme Coleman (1988), o Capital Social compreende uma dimensão de estrutura social, cuja função é servir de recurso para facilitar a ação das pessoas que desejam alcançar determinados objetivos. Serafim e Andion (2012) esclarecem que, do mesmo modo que outros tipos de capital, o Capital Social é produtivo porque permite alcançar determinados objetivos que não seriam possíveis sem ele.

Segundo Coleman (1988), o capital físico na organização se estabelece a partir de modificações no processo que facilitam a produção, enquanto o capital social é gerado a partir do momento em que as pessoas adquirem novas habilidades e capacidades, e passam a agir de forma diferenciada. Por conseguinte, é possível conceber que o capital social ocorre por meio das relações interpessoais e que as mudanças impulsionam e facilitam a ação. O autor enfatiza que o capital social estabelece uma relação de cumplicidade entre o que foi beneficiado e o beneficiador; isso envolve confiabilidade e lealdade, criando, assim, um vínculo relacional fortalecido, e essa relação, muitas vezes, favorecerá o compartilhamento de informações.

De acordo com Travaglini (2012), o capital social é representado tanto por relações interpessoais baseadas na confiança, reciprocidade e apoio mútuo, como também por formas mais estruturadas de cooperação comercial, organizações e associações voluntárias. Ainda segundo o mesmo autor, do ponto de vista econômico, o capital social pode ser considerado um dos motivos para o crescimento do negócio ou a semente

para melhores negócios, servindo como catalisador de relações de cooperação dentro das empresas ou entre elas. A empresa social é um ímã para a partilha e para as relações úteis, um ativador do capital relacional independente, um terreno fértil para o capital social.

No entendimento de Davidsson e Honig (2003), o capital social é operacionalizado mediante a identificação de redes e relações de rede, às vezes definido pela força das relações, por meio de atividades com grupos repetidos, reuniões frequentes e outras interações formais, bem como reuniões informais e outras atividades sociais e relacionamentos familiares. Do ponto de vista empresarial, o capital social fornece redes que facilitam a descoberta de oportunidades, assim como a identificação, coleta e alocação de recursos escassos.

Segundo Albagli e Maciel (2002), o termo capital social vem sendo amplamente discutido em vários meios por sociólogos e cientistas políticos, como também nas organizações públicas e privadas. Nesse sentido, os autores sugerem algumas razões que justificam a acelerada discussão a propósito do tema “Capital Social” no contexto da atual realidade, são elas:

- a) a valorização das relações e estruturas sociais no discurso político e na ótica econômica, bem como a preocupação, em certas correntes da sociologia, em introduzir uma dimensão normativa em sua análise;
- b) o reconhecimento dos recursos embutidos em estruturas e redes sociais não contabilizados por outras formas de capital, e a valorização de sua importância para o desempenho econômico;
- c) o ambiente político-econômico emergente, desde a década de 1980, levando a um reposicionamento dos papéis do Estado e da sociedade, assim como das relações entre o público e o privado;
- d) a necessidade de desenvolver conceitos que reflitam a complexidade e o inter-relacionamento das várias esferas de intervenção humana;
- e) o capital social serve, como um termo guarda-chuva, que pode ser compreendido e utilizado transversalmente por diferentes disciplinas.

Na concepção de Anderson e Jack (2002), o capital social não é uma “coisa”, mas um processo. É o processo de criação que gera condição para o intercâmbio de informações e recursos. Ele só pode existir entre as pessoas; por consequência, é um artefato relacional que só se pode observar como uma das suas manifestações dimensionais. Nesta visão, pode ser visto como um processo de construção que une os indivíduos.

Diante dessas razões, tem-se que o capital social é um tema discutido por diversas áreas do e, quando se refere ao termo, está se referindo a um ativo que está inserido num contexto de pertencer a algo ou alguém e que requer processos intensivos de aprendizagem. Tal fato reveste o capital social de difícil mensuração, pois, quando se fala em capital social, está-se referindo em alguns casos de capital humano, por isso Durston (2000, p. 12) explica que:

O capital social é o conjunto das relações de confiança e cooperação, mas não necessariamente produz altos níveis de participação, nem sociedades civis altamente democráticas, nem necessariamente resulta em aumentos de produtividade e resultado econômico para empresas ou economias.

Segundo Durston (2000), o capital social nem sempre gerar ganhos para a organização, sendo representado por seres humanos, bem como a imagem da organização perante o seu cliente, como pelo *know how* que possui, existe certa fragilidade nesse capital, pois a qualquer momento a organização poderá deixar de tê-lo, bastando, para isso, que o colaborador deixe a organização por buscar melhores condições, ou que qualquer fato que ocorra denigre a imagem conquistada com grande esforço, essa “fragilidade” é um dos fatores que dificultam a sua mensuração.

## 2.5 ECONOMIA DE COMUNHÃO

Em maio de 1991, com um sentimento de amor e reciprocidade que Chiara Lubich lançou no Brasil, o projeto Economia de Comunhão, enfatizando ser possível, no contexto das práticas empresariais, o amor e a liberdade, obter lucros e ajudar os mais necessitados sem perda de competitividade. É nesse prisma que o projeto Economia de Comunhão surge com o objetivo de diminuir as desigualdades sociais existentes e criar uma sociedade mais justa e solidária. Isso é possível? Para muitos empreendedores sociais é uma realidade que já vem concretizando-se desde o lançamento do projeto.

Para melhor compreender as nuances do projeto EdC, a seguir será discorrido acerca do Movimento dos Focolares (MF), pois foi a partir desse movimento, liderado por Chiara Lubich, que surgiu o projeto de EdC no Brasil.

### 2.5.1 Movimento dos Focolares

Em 1991, Chiara Lubich visitou o Brasil e, nesse momento, observou de forma tão inspiradora o cenário da cidade de São Paulo, e sentiu-se tocada, porque, em sua trajetória de vida, já vivenciava esse conflito da distribuição de renda. Desde a Segunda Guerra Mundial, quando, por volta de 1943, na cidade de Trento, na Itália, começou um movimento e sugeriu que todos compartilhassem seus bens e suas dificuldades:

Era o ano de 1943. A guerra recrudescia também em Trento. Ruínas, escombros, mortos. Por razões diversas, aproximei-me de jovens da minha idade. [...] Os bombardeios continuavam e com eles desapareciam aquelas coisas ou pessoas que constituíam o ideal de nossos jovens corações. [...] Cada acontecimento nos tocava profundamente. Era clara a lição que Deus nos oferecia com as circunstâncias: tudo é vaidade das vaidades. Tudo passa. Ao mesmo tempo Deus colocava no meu coração, em nome de todas nós, uma pergunta e, com ela, a resposta: Existirá um ideal que não morre, que nenhuma bomba pode destruir, ao qual possamos nos dedicar por completo? “Existe sim. É Deus”. Decidimos fazer de Deus o ideal de nossa vida. Deus, que em meio à guerra, fruto do ódio, se manifestava a nós por aquilo que ele é: Amor. [...] Encontramos o ideal pelo qual viver: Deus, Deus amor. (LUBICH, 2003a, p. 42-43).

E, com o sonho e o desejo de mudar o mundo, alicerçada por uma fé incondicional em Deus, Chiara foi arrebanhando adeptos aos seus ideais cristãos e, em poucos meses, já havia centenas de pessoas, de todas as idades e vocações, que lutavam com ela por uma sociedade mais justa. Nascia, nesse momento, o MF. De acordo com Cruz (2009), com o fim da Guerra, o Movimento expandiu-se inicialmente por toda a Itália, posteriormente para a Europa e, a partir de 1959, atravessou o oceano e chegou ao Brasil.

É nesse contexto de guerras e privações que o Movimento se desenvolve. Ele possui como escopo principal a unidade. Unidade entre os homens, entre os povos, os países, as religiões, buscando eliminar todo e qualquer tipo de discriminação, sonhando, nas palavras de Lubich (2003), com um mundo unido. O MF pode ser descrito sob várias formas com base em suas ações e concretizações: indo do apostólico ao espiritual, do caritativo ao social e econômico, do político ao ecumênico, inter-religioso, cultural e outros (LUBICH, 1999).

De acordo com Leitão (2008 p. 12), o MF expandiu-se da seguinte forma:

Para materializar esse ideal, o movimento começou a fundar pequenas comunidades em vários países – são hoje mais de 70 – chamadas "Mariápolis", sendo que, no Brasil, a primeira dessas cidadelas foi instalada em Recife, em 1958. Essas cidades de Maria serviram inicialmente para centros de estudos e debates, transformando-se depois em polos empresariais. O movimento dos Focolares expandiu-se ao longo dos anos, foi reconhecido pelo papa João Paulo II e hoje conta cerca de 8,5 milhões de pessoas entre aderentes e simpatizantes, espalhados pelo mundo.

Atualmente, o MF está presente em 194 países. De maneiras variadas, participam dele milhares de cristãos de Igrejas e comunidades eclesiais, muitos seguidores de outras religiões, entre os quais judeus, muçulmanos, budistas, hindus e, até mesmo, pessoas de convicções não religiosas (MF, 2014). O MF, conforme esclarece Cruz (2009), tem como finalidade promover o diálogo na Igreja Católica com as demais denominações cristãs, com fiéis de outras religiões, com pessoas sem referencial religioso e cultura contemporânea.

O crescimento do movimento pode ser visto por dois ângulos. Por um lado, a dimensão territorial, por ter alcançado vários países e ter chegado a diversas culturas; e, por outro, no sentido religioso, pois deixou de ser um movimento ligado apenas ao catolicismo e envolveu outras religiões. A primeira etapa foi Roma, para onde a própria Chiara transferiu-se, em 1948, e depois Florença, Milão, Siracusa. Em 1956, iniciou a difusão na Europa; em 1958, na América Latina; em 1961, na América do Norte. Em 1963, chegou a vez da África, em 1966, da Ásia e, em 1967, da Austrália. Esse crescimento do MF contribuiu para o ideal de Chiara Lubich e para concretizar o conceito de unidade (MF, 2014).

Sobre essa espiritualidade da unidade, Chiara Lubich (2003, p. 11) deixou o legado de que se chega a Deus passando pelo irmão. De acordo com o MF, não é possível caminhar individualmente, afastando-se dos irmãos e do mundo, mas caminha-se para Deus justamente passando pelo irmão, com o irmão. Cada pessoa chega a Deus junto com os irmãos; aliás, cada ser humano vai a Deus por intermédio do homem. Este é o conceito, o “caminhar juntos por uma única direção, o amor aos irmãos em comunhão com Deus”.

De acordo com a concepção de Martins (2007), o MF, ao buscar a unidade, está realizando os preceitos já existentes em outras culturas e religiões, e, seguindo um dos ensinamentos deixados por Jesus, que apregoa que cada um deve fazer ao outro o mesmo que gostaria que fosse feito para si próprio. Essa é a base da unidade que permeia as ações dos participantes do movimento, chamados de focolarinos e que o projeto EdC aderiu como a regra de ouro que deve servir de fio condutor para todos os que aderirem ao projeto.

Martins (2007) elucida ainda que a proposta dos focolarinos, com base na unidade, já passou por diversos campos, como o da política, com o surgimento do Movimento Político pela Unidade, que propõe aos políticos colocar em prática o amor mútuo para que realizem a unidade igualmente dentro da política, embora seus participantes permaneçam em seus próprios partidos.

O MF atinge também os campos da saúde, da educação, do direito, entre outros. Áreas que se destacam, pela atuação da EdC, são a da economia e a administração.

No Brasil, o MF, por muito tempo, desenvolveu projetos de forma isolada e, com isso, não causava uma representatividade significativa. Contudo, em 1993, foi lançado o projeto “Adoção a distância”, que promoveu ao movimento um reconhecimento em âmbito nacional e internacional. Gonçalves (2009) ressalta que o projeto tinha como principal objetivo auxiliar as crianças de baixa renda dos países pobres, sem afastá-las do convívio familiar.

Os voluntários que aderissem ao projeto comprometiam-se a auxiliar financeiramente a criança, com recursos para a educação, alimentação e saúde, proporcionando uma condição de bem-estar. A partir do desenvolvimento desse projeto, os recursos arrecadados foram destinados para outros projetos socioeducativos. Assim, tornou-se um projeto maior, com o nome de “Solidariedade a Distância”, que desenvolve ações não só pelo país, mas também em outros países em desenvolvimento.

Outros projetos são desenvolvidos e apoiados pelo MF, como, por exemplo, o Projeto Pedreira e o Projeto Centro Social Esperança, ambos desenvolvidos na cidade de São Paulo, que atendem às favelas Aparecida e Coreia, respectivamente. Atualmente, o Movimento está presente em todos os estados brasileiros, conta com cerca de 280 mil pessoas que aderem à sua espiritualidade em mais de quinhentas cidades, com 55 centros de difusão (MF, 2014).

De acordo com a revista (MF, 2014), foi realizado, pela terceira vez, o evento *Living Peace* Festival, no Cairo. O evento foi criado por um professor do El Rowad American College, do Cairo, como um projeto de educação à paz e, atualmente, conta com a participação de mais de 25.000 estudantes do mundo inteiro. A característica de *Living Peace* é a participação de estudantes e docentes na criação de iniciativas de educação à paz, coligados em uma rede mundial de pessoas e instituições. A adesão permite a cada um dos estabelecimentos de ensino envolvidos possam desenvolver projetos segundo as próprias possibilidades, favorecendo a criatividade dos adolescentes e criando a consciência de contribuir a uma finalidade comum. Esse procedimento cria uma dinâmica de participação que entusiasma os diferentes setores da escola, reforçando a solidariedade entre alunos, professores, diretores e pais, com um ulterior reflexo na sociedade.

Outros projetos são desenvolvidos pelo MF, como, por exemplo, o evento Luppianolab 2013. Durante o evento muitos fatos de “cidadania ativa” foram relatados, numa programação que se desenrolou por meio de laboratórios, seminários e depoimentos de empresários. As primeiras cifras dessa edição falam de três mil participantes, de todas as regiões italianas, aos quais se acrescentam os cinco mil acessos ao streaming de vários momentos do programa, e ainda os que passaram em Luppiano apenas por um dia.

É com base nesses dados dos projetos desenvolvidos que se pode notar a extensão e a força do MF, buscando agregar pessoas do mundo inteiro numa proposta de unidade e compartilhamento das experiências e dos recursos financeiros. Assim sendo, constata-se o legado deixado por Chiara Lubich para que a humanidade tivesse a oportunidade de conhecer uma filosofia proposta para agregar pessoas, valores, e juntos buscar soluções para os mais diversos tipos de problemas das pessoas que enfrentam maior dificuldade neste mundo. Para isso, sua proposta de partilha vem ao encontro dos anseios de todos os que participam do movimento e colocam à disposição o seu tempo e os seus recursos financeiros.



Linard (2003, p. 2) colabora com os preceitos do movimento ao afirmar que:

a espiritualidade do Movimento dos Focolares é baseada em uma profunda crença na unidade da família humana, independentemente das diferenças de raça, nacionalidade ou crença religiosa. Ela enfatiza a ética do “Amor mútuo, dada expressão prática, através de adeptos que vivem uma "comunhão de bens”, como uma escolha livre e pessoal, da maneira atribuída para cristãos do primeiro século.

Assim, com base no pensamento de tal movimento, é que Chiara Lubich propôs o projeto EdC, em 1991, aos empresários brasileiros, sugerindo a eles a partilha de seus lucros aos mais necessitados.

## **2.5.2 O projeto Economia de Comunhão**

O Brasil é o país das desigualdades sociais, cuja má distribuição de renda é um fator marcante para todos os brasileiros que convivem em condições de baixa renda. Um dos fatores agravantes que intensifica essa condição é a inflação sempre temida por todos. Em um país inflacionário, a luta pelo aumento do poder aquisitivo torna-se inglória, pois vai na contramão do aumento de preços (custo de vida), que consome qualquer aumento de renda conquistado pelo trabalhador.

O projeto Economia de Comunhão (EdC) foi lançado no Brasil em 1991, com a finalidade de melhorar as condições de vida de pessoas que vivem na linha da pobreza. O período que antecede ao lançamento do projeto foi marcado por decisões políticas traumáticas para todos os brasileiros. Em 1990, o então presidente Fernando Collor de Melo administrava um país com uma inflação num patamar de 2.000% ao ano. O povo clamava por medidas econômicas urgentes que pudessem reduzir a inflação e melhorar as condições de vida das pessoas. Já é de conhecimento comum que, num país onde reina a inflação, os detentores dos recursos terão cada vez mais, enquanto os mais necessitados terão cada vez menos.

O governo Collor lançou medidas cuja finalidade era reduzir a quantidade de moeda em circulação, controlar o déficit público e criar uma economia livre da desindexação. Dentre essas medidas, estava o “confisco”, que limitou o dinheiro depositado pelos brasileiros em banco em CZ\$ 50.000, moeda na época. Nessa medida, a ideia era reduzir o

dinheiro disponível em circulação, partindo-se do princípio da lei de oferta e procura, pois, se as pessoas deixassem de consumir por não ter o dinheiro confiscado, a alternativa seria as empresas reduzirem seus preços, ocasionando uma redução nos índices de inflação.

Essa medida trouxe uma série de problemas para as empresas e para as pessoas, já que o dinheiro ficou retido, não permitindo a aquisição de bens, o consumo ficou restrito aos itens de primeira necessidade, a princípio se instaurou o caos. Nesse momento, as pessoas que tinham salários melhores, ou como obter um empréstimo, em pouco espaço de tempo, conseguiram reerguer-se e dar continuidade aos seus negócios. Já os que tiveram seus recursos bloqueados em poupança passaram por grandes dificuldades financeiras. Esse período foi marcado por uma grande recessão econômica, índices altos de desemprego e uma população em busca de um direcionamento; os que tinham alguns recursos ficaram temerosos em dispor e depois arcar com dificuldades e, para os que já estavam em dificuldades, estas só fizeram aumentar suas preocupações com o futuro.

Nesse período, questões religiosas estavam em discussão, pois o Papa João Paulo II publicava, por intermédio da encíclica *Centesimus Annus*, o centenário da Doutrina Social da Igreja. Esse documento apresentava uma análise da crise do capitalismo e do fracasso do comunismo. A Queda do Muro de Berlim e o anseio por se encontrar um caminho com percurso diferente do capitalismo e do comunismo foram fatores que causaram angústia e apreensão em todas as pessoas que desejavam melhores condições de vida e diminuição das desigualdades sociais.

É esse cenário de insegurança e incertezas que Chiara Lubich, italiana, precursora do Movimento dos Focolares (MF), encontrou em 1991, quando da sua visita ao Brasil. Logo ao chegar, ainda quando sobrevoava a cidade de São Paulo, percebeu que havia uma grande divisão entre a pobreza das favelas que compõem a periferia da cidade de São Paulo, em coexistência com prédios e construções luxuosas. Ao se deparar com tal imagem, Chiara Lubich sentiu-se chamada a propor algo que pudesse resolver tal problemática. Foi, então, nesse instante que ela pensou: por que as empresas não poderiam canalizar partes de suas rentabilidades para juntas tentar minimizar ao máximo as dificuldades dessas pessoas que viviam em condições de extrema pobreza.

De acordo com Ladain *et al.* (2012), a proposta do projeto EdC não se contrapõe ao capitalismo no que se refere ao modo de produção – o lucro, o controle sobre os bens patrimoniais e o mecanismo de acumulação da riqueza não são questionados. O que a EdC propõe é um

modelo econômico pautado em valores de comunhão, uma partilha voluntária dos bens, e que o amor possa ser o condutor das ações empresariais sem nenhuma intenção de obtenção de vantagens financeiras.

É com base nas práticas vivenciadas pelo MF que, quando Chiara Lubich lançou o projeto EdC no Brasil, inicialmente ela fez o convite aos empresários que participavam do MF. Villardi (2007, p. 27) salienta que “quando Chiara Lubich propôs o projeto EdC, ela não pensou em uma construção teórica, mas em uma resposta concreta a uma necessidade real da sociedade”, pois tal projeto movimentava um contingente grande de participantes.

A ideia dissipou-se rapidamente não somente na América Latina, mas por quatro continentes; assim, várias empresas aderiram ao projeto, sendo estas dos mais diversos ramos de atividades, como se pode ver na Tabela 1.

Tabela 1 – Número de empresas coligadas ao projeto EdC

<b>Localização – Continente</b>	<b>Número de empresas de EdC</b>
Europa	463
Ásia	18
África	84
América Latina	220
América do Norte	26
	<b>811</b>

Fonte: Centro de Estudos Filadélfia (2015)

Em sua proposta, Chiara Lubich sugeriu que as empresas destinassem parte de seus lucros para ajuda aos mais necessitados. Acerca desse aspecto, Nerone (2005) esclarece que tais lucros deveriam ser livremente colocados em comum. Essa contribuição seria para ajudar os pobres até conseguirem um trabalho e dar conta do seu sustento; enquanto outra parte seria destinada à formação de homens “novos”, que seriam pessoas formadas e com capacidade de viver a “cultura da partilha”; já a terceira parte seria dedicada a manter a competitividade da empresa. A gestão dessas empresas deve ser confiada a pessoas qualificadas e capazes de gerir para a obtenção de lucros com eficácia.

A cultura da partilha é um dos direcionares da Economia de Comunhão (EdC), é o desejo intrínseco de contribuir. Brandalise (2003, p. 86) descreve o conceito da cultura da partilha no projeto Economia de Comunhão:

Percebe-se [...] que o projeto de economia de comunhão tem como um de seus preceitos a doação, não como forma de mostrar poder e opressão em benefício próprio, mas, como meio de contribuir com a sociedade através de uma mudança de cultura, que é a passagem da cultura do ter para uma cultura do dar. Não um dar por obrigação e vazio, mas um dar que tem a conotação de generosidade, gratuidade e desinteresse.

Para compreender a prática da comunhão por meio de uma cultura de partilha, pressupõe-se que exista uma forma diferente de perceber as relações. Nessa linha de pensamento, Sorgi (1998) afirma que a cultura da partilha não é apenas a divisão de bens materiais, mas é igualmente o doar-se como pessoa, disponibilizar seu tempo, seus conhecimentos e experiências para que, nessa comunhão, possam surgir novas relações sociais. O importante é dispor-se a uma maneira diferenciada de perceber o outro numa relação de troca.

A reciprocidade é o que move a cultura da partilha. Para que alguém possa partilhar algo, é necessário que o outro esteja disposto a receber, lembra o economista italiano Stefano Zamagni (2001). Ou seja, a reciprocidade é uma característica intrínseca relacional; somente é possível haver partilha quando alguém quer doar algo e encontra no outro a disponibilidade para receber. A gratuidade é uma das premissas que direcionam as ações do MF já que, segundo Bruni (2005), sem gratuidade a cultura da partilha não existe. Assim o autor se manifesta:

A “cultura” do dar é uma cultura do “dar-se” e da gratuidade, e significa formar e formar-se de modo a permitir a interiorização de comportamentos assumidos, não pelos benefícios que trazem, mas pelo valor intrínseco que lhes é atribuído, depois de ter-se experimentado, na própria vida, sua bondade e veracidade. Somente um estilo empresarial que se torna cultura pode assegurar que a EdC se fundamente sempre na gratuidade. (BRUNI, 2005, p. 33).

No entendimento de Ferrucci (2001), para compreender a cultura da partilha, é necessário ter uma concepção diferente sobre o meio econômico, no qual as relações são distintas, buscando compreender que é possível viver o meio econômico, amenizar a pobreza pela divisão de lucros e manter o desenvolvimento e a competitividade da empresa.

A proposta de Chiara Lubich, por intermédio do projeto EdC, não é a única a conferir à economia uma outra finalidade além da busca por resultados como base na capacidade empreendedora, afirma Nerone (2005). Pelo contrário, a proposta vem ao encontro as alternativas que comungam a insatisfação quanto aos resultados de um sistema capitalista e à busca por soluções alternativas em defesa da dignidade humana.

Nessa direção, Santos (2006) infere que a EdC está instigando uma verdadeira quebra de paradigma no ambiente organizacional, ao fazer uma releitura da função das empresas e dos condicionantes que induzem o comportamento humano. A EdC tem como propósito uma gestão, priorizando o homem como centro das práticas empresariais, é uma nova forma de ver o dinamismo econômico sob um olhar fraterno e, ao mesmo tempo, incentivador das ações humanas pela busca de sua independência.

Essa nova maneira de gerir as empresas, proposta pela EdC, tem por intuito buscar uma resposta às dificuldades enfrentadas por uma parte da população que vive em condições de extraordinária pobreza e que vê seus direitos sendo desrespeitados.

Gonçalves et al. (2001) enfatizam que a EdC pretende buscar um crescimento econômico baseado na solidariedade e não na luta por prepotência. Para tanto, faz-se necessário unir as empresas e os princípios contidos em uma base religiosa, para que tal modelo econômico possa deixar de ser excludente e injusto do ponto de vista social.

A respeito desse aspecto, Nerone (2005) esclarece que é necessário rever os conceitos que se tem sobre as pessoas carentes de recursos financeiros. Deixar de vê-las como um peso para a sociedade e proporcionar a elas a capacidade para o trabalho é fazer com que a sociedade se torne mais justa e que o crescimento econômico possa gerar benefícios para todos.

Dessa forma, os princípios norteadores da EdC concebem que as pessoas com menos recursos são parte integrante do projeto. Elas não são consideradas apenas as beneficiadas pela empresa na partilha de seus lucros, mas são vistas como indivíduos que também partilham suas dificuldades; para tal, um dos objetivos é conferir a tais pessoas a conquista da sua dignidade. Isso tem uma amplitude maior do que simplesmente assistencialismo.

As empresas que fazem parte do referido projeto são constituídas, do ponto de vista legal, como as demais empresas, tendo seus registros nos devidos órgãos em nível Federal, Estadual e Municipal, sendo-lhes exigidas as mesmas obrigações perante esses órgãos como qualquer outra empresa, podendo ser uma sociedade limitada, anônima, cooperativas ou empresa familiar. Não existe critério relativamente ao porte da empresa, qualquer empresário que comungue dos mesmos ideais poderá fazer parte desse projeto.

De acordo com Ladain et al. (2012), os princípios e valores podem ser adotados por qualquer empresa, mas, para que esta possa aderir à EdC, é indispensável desenvolver ações de solidariedade, valores ético-espirituais e práticas de bem comum. Os valores espirituais devem sobrepor os materiais, e a preocupação deve ser com a dignidade humana.

É importante ressaltar que, no projeto EdC, se propõe a partilha dos lucros em benefício dos mais necessitados; o projeto, no entanto, não está restrito tão somente à remuneração financeira, ele visa também à valorização dos bens relacionais.

O foco da gestão de uma empresa EdC são as pessoas e como elas interagem umas com as outras; a ajuda financeira é um complemento de uma relação de troca e ajuda mútua que acontece no dia a dia dessas empresas. Cruz (2009, p. 62) ressalta o documento *Rapporto sulla destinazion e degli aiuti EdC 2008*, elaborado pela Comissão Internacional de EdC, que apresenta um resumo dos tipos de ajuda que integram o projeto de EdC:

**Apoio ao desenvolvimento profissional e ao emprego** por meio de projetos de financiamento de pequenas empresas, e, em alguns casos, mediante o microcrédito, a pessoas que se encontram em dificuldade econômica, também com o intuito de gerar postos de trabalho.

**Assistência em situações de emergência.** Referido tipo de ajuda tem por objetivo auxiliar a pessoas que vivem uma pobreza conjuntural: em situações de guerra ou de impossibilidade de se manterem com o próprio trabalho. Nesses casos, a ajuda EdC cumpre a função de um atenuante social, sem o qual muitas pessoas não teriam acesso, por exemplo, a uma alimentação adequada ou a um tratamento de saúde necessário, porque tanto o Estado quanto a família deixaram de desempenhar a função de dar apoio e suprir tais necessidades.

**Ajuda para a educação e formação profissional.** Oferece subsídio para estudantes do nível médio e universitário, além de garantir transporte, material didático e alojamento para alunos que, por motivo de distância, devem morar em centros universitários. Há também o subsídio para cursos de informática profissionalizantes para adolescentes.

Por intermédio desse documento, é possível perceber que as ações que envolvem uma empresa EdC vão além da simples partilha de seus lucros. O foco na formação humana é o fio condutor dessas empresas, não é concebível ajudar o outro sem se preocupar com a sua independência e, principalmente, com sua dignidade como cidadão.

O projeto EdC busca trazer para o meio econômico uma visão mais humana. As pessoas são vistas como seres relacionais, em que a solidariedade e a fraternidade são fatores determinantes (QUARTANA, 1992). Sorgi (1998) comunga dessa mesma ideia ao enfatizar que a EdC procura, por meio das relações econômicas, redescobrir uma sociedade na qual a dimensão de vida social é também um caminho possível para as pessoas que desejam uma sociedade mais humana e solidária possam também participar.

Merece destaque, nesse sentido, a postura de Leitão (2008), ao salientar que a EdC tem como objetivo central direcionar a empresa para tornar-se uma comunidade de pessoas responsáveis e motivadas, voltadas à produção de bens e serviços, e a usar os lucros em vista de uma sociedade solidária aos excluídos, aos marginalizados, ou seja, aos necessitados.

Na visão de Chiara Lubich, segundo Gonçalves *et al.* (2001), o projeto EdC serve para um despertar de solidariedade, o bem comum, a primazia do trabalho sobre o capital, a destinação universal de bens e dignidade humana, a responder aos princípios e valores ético-espirituais nos negócios, na sociedade, com exclusividade humana e ambiental.

Pode-se inferir sobre os comentários dos autores mencionados que as empresas participantes do projeto terão um tratamento diferenciado para a partilha de seus lucros, sendo parte direcionada a desenvolver pessoas. Não se trata de ajuda assistencial e sim de uma forma de trazer dignidade às pessoas. O objetivo não é resolver o problema e sim auxiliar a pessoa, fazer com que ela, por meio de seu crescimento emocional, intelectual e espiritual, adquira condições de enfrentar suas dificuldades com respeito e dignidade.

Para proporcionar o crescimento emocional e espiritual das pessoas, conforme proposto no projeto, Chiara Lubich fixou os princípios filosófico-espirituais para direcionar as ações de empresas que façam parte do projeto EdC. Sampaio (2007) afirma que tais princípios são discutidos e aprofundados por diversos autores, principalmente por economistas italianos. Segundo Lubich (2004), esses princípios buscam:

- a) instaurar relacionamentos leais e respeitosos, animados por um sincero espírito de serviço e de colaboração com os clientes, os fornecedores, o poder público e até mesmo os concorrentes;
- b) valorizar os empregados, informando-os e envolvendo-os, em variadas medidas, na sua gestão;
- c) manter uma linha de conduta da empresa inspirada na “cultura da ética”;
- d) reservar grande atenção ao ambiente de trabalho e ao respeito à natureza, mesmo tendo que arcar com investimentos de alto custo;
- e) cooperar com outras entidades ou iniciativas empresariais e sociais presentes no território, atentos inclusive à comunidade internacional, com quem se sentem solidários.

É possível perceber, pelos princípios norteadores da EdC, que a preocupação central é a dedicação dispensada ao outro, ficando o lucro em segundo plano, pois, embora ele seja considerado importante para a sobrevivência da empresa, os interesses maiores tendem a ser voltados para as pessoas que dela fazem parte. Essas pessoas não são apenas os colaboradores que trabalham dentro da empresa, mas todos aqueles que mantêm algum tipo de relação com ela, como clientes, fornecedores e familiares.

Esses princípios são comentados por Leibholz (2002, p. 13), que afirma que “são princípios éticos, de relacionamento, de desenvolvimento de produtos evoluídos tecnicamente. O produto tem limitações, mas a qualidade é maximizada, pois o trabalho é realizado em conjunto”. Segundo Armando Tortelli, da empresa Prodiel, a partilha é o alvo principal de uma empresa EdC. O que importa é tirar das pessoas o que elas têm de bom, valorizar suas qualidades e fazê-las sentirem-se felizes no ambiente em que trabalham (GONÇALVES, 2009).



O projeto de EdC tem como fio condutor o amor ao próximo na sua melhor forma. A proposta é contribuir para que a pessoa possa tornar-se capaz de conduzir sua vida de forma digna, pela sua capacidade de enfrentar as adversidades da sociedade em que os bens materiais estão acima dos valores éticos e morais.

Gonçalves *et al.* (2001) esclarecem que, após dez anos de experiência de EdC, Chiara Lubich, os integrantes do movimento, estudiosos e empresários reuniram-se na Itália, para avaliação das experiências, e entenderam que eram quatro os aspectos essenciais presentes na EdC, os quais podem ser visualizados no Quadro 6.

Quadro 6 – Aspectos essenciais da Economia de Comunhão

<b>Finalidade</b>	<b>Cultura da Partilha</b>	<b>Homens e Mulheres Novos</b>	<b>Escolas de Formação</b>
Colocar o ser humano no centro da atividade para que não haja necessitados.	Um possível antídoto para a cultura do ter que prevalece na economia.	São leigos que se dispõem a viver a radicalidade da vida evangélica, segundo a cultura da partilha.	Desenvolver formação adequada para a cultura da partilha.
Trabalhar em prol da unidade e da fraternidade de todos os seres humanos.	Nem sempre significa despojar-se de algo para doá-lo. Pressupõe reciprocidade assimétrica.	A missão é inserir o Evangelho na da economia, no trabalho, na política, no direito, da saúde, da educação e da ciência.	Desenvolver competência empresarial técnica que inclua, sobretudo, sensibilidade.
Destinar parte do lucro para os necessitados.	Não se restringe apenas a divisão dos lucros.	Trabalham pelos valores do bem comum .	Utilizar memória de experiências.
Destinar bens materiais espirituais e se ocupar da comunhão entre os seres humanos.	Surge de pessoas, mesmo perda no contexto. Não se detém.	Precisam ser formadores e abertos à educação integral e permanente.	Exercício crítico e dinâmico, autorreflexão e reflexão coletiva.

Fonte: Adaptado de MF (2014)

Os aspectos essenciais da EdC apresentados no Quadro 6 permitem compreender que, nesse modelo de gestão empresarial, o ser humano é o centro das atenções, sendo priorizado o relacionamento fraterno entre os colaboradores. A partilha é um dos aprendizados, mas observa-se que não se trata apenas da partilha de bens, mas de conhecimentos e experiências.

Desse modo, o ser humano é o centro das atenções, o trabalho é uma unidade, distribuir o que se tem tanto em termos materiais como experiências e conhecimento faz parte de um diálogo no sentido de formar pessoas para o bem comum. Deve-se salientar que esse modelo de gestão não diminui a busca da empresa por manter-se competitiva para o mercado, ou lucros, oferecendo bom atendimento e bons produtos aos clientes.

Todos os que fazem parte das empresas de EdC, como colaboradores, clientes e fornecedores, têm uma reciprocidade no sentido de fazer o melhor para manter o processo de continuidade e geração de riqueza entre os entes envolvidos.

Quando Chiara Lubich lançou o projeto no Brasil, sugerindo que as empresas destinassem parte de seus lucros aos mais necessitados, logo ela imaginou como isso poderia concretizar-se na prática das empresas. Para tanto, sugeriu que se criassem polos empresariais que pudessem servir como modelo para as empresas que quisessem aderir ao projeto de EdC, como também alavancar as pesquisas a respeito dessa nova forma de gestão humanitária, permitindo, assim, que o projeto fosse disseminado no meio empresarial, buscando adeptos de uma gestão com ideais cristãos, em que o trabalhador é o centro da gestão, numa cultura de bens e unidade.

### **2.5.3 Polos empresariais de EdC**

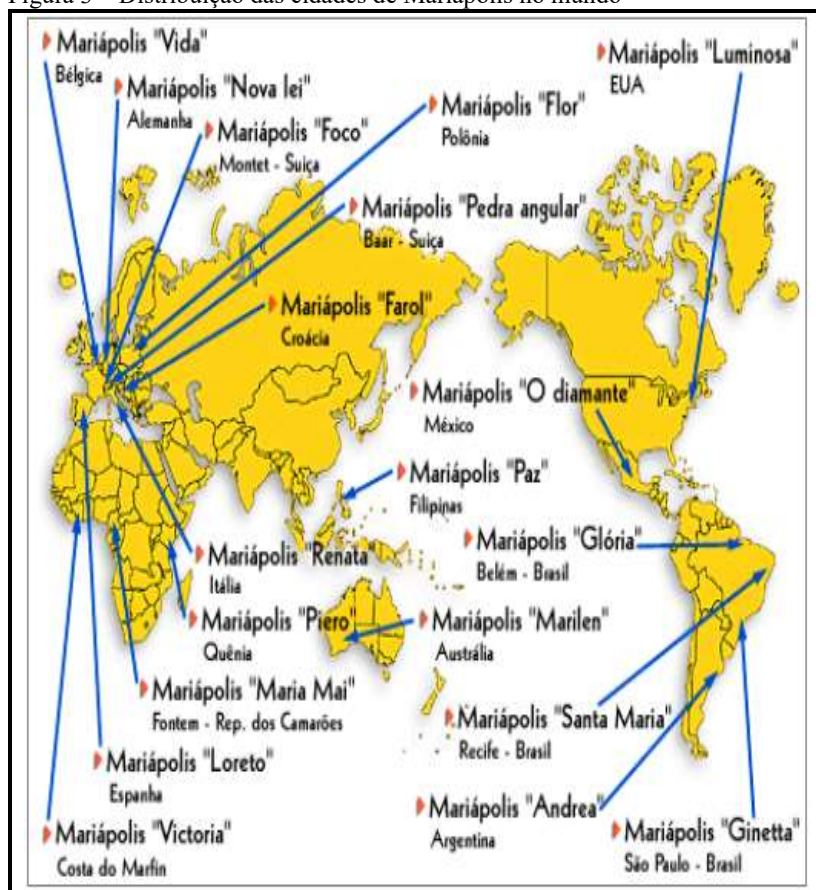
Os polos empresariais de EdC têm a finalidade de tornar mais visível as ações desenvolvidas pelo projeto, assim como criar um modelo econômico real e servir de modelo para as empresas que desejarem aderir ao projeto de EdC.

Na concepção de Coelho (2004), a localização dos polos é um aspecto muito importante, pois o ideal é que sejam construídos próximo às comunidades do MF, chamadas de Mariápolis, pois assim haverá interação entre as empresas de EdC dos polos e os membros das Mariápolis (focolarinos residentes).

As Mariápolis são pequenas cidades em várias partes do mundo, cujo nome significa Cidade de Maria. É nesses lugares que se constrói o amor fraterno, são palcos de acontecimentos que marcam o Movimento dos Focolares, são as cidades permanentes da Obra. No Brasil, estão localizadas na cidade de Vargem Grande Paulista – SP e Recife – PE.

Na sequência a Figura 3, que mostra mapa de localização das Mariápolis, no mundo.

Figura 3 – Distribuição das cidades de Mariápolis no mundo



Fonte: EdC ORG (2014)

A Figura 3, representada pelo mapa-múndi, mostra a distribuição das Mariápolis no mundo. Nesse mapa, percebe-se a maior concentração na Europa (Itália, Espanha, Suíça, Alemanha, Bélgica, Croácia e Polónia), enquanto nos outros continentes o número de Mariápolis é pequeno, por exemplo, na Ásia, são duas unidades (Austrália e Filipinas); na África, há três unidades (Costa do Marfim, Quênia e República dos Camarões); na América do Norte e Latina, há duas unidades (Estados Unidos e México, respectivamente), e, na América do Sul, há quatro unidades (Brasil três, e Argentina uma).

A EdC apresenta-se como uma proposta de mudança na estrutura do sistema econômico por intermédio das empresas, pois são estas que contribuem com o sistema produtivo.

Nerone (2005) infere que, a partir do momento em que o projeto EdC foi lançado no Brasil, em 1991, os membros do MF foram convidados a participar.

Conforme visualizado na Figura 3, no Brasil tem-se dois polos de EdC, o primeiro na cidade de Vargem Grande Paulista (SP) e o segundo no município de Igarassú – Região Metropolitana de Recife (PE).

Na sequência são contextualizados os dois polos empresariais mencionados.

#### 2.5.3.1 Polo empresarial Spartaco – Vargem Grande Paulista (SP)

No município de Vargem Grande Paulista (SP), nas proximidades da cidadela da Mariapólis Ginetta, instalou-se o *Polo Empresarial Spartaco*, ocupando uma área aproximada de 50.000 m<sup>2</sup>, sendo administrado por uma sociedade anônima, porém de capital fechado – denominada de ESPRI S/A, predominantemente formada por sócios italianos e brasileiros.

Merece destaque a entrevista realizada por Nerone (2005), com Rodolfo Leibholz (gestor da ESPRI S/A – à época), que esclarece ser a finalidade da ESPRI S/A e das empresas do Polo Spartaco atuar como um laboratório da experiência-piloto, na tentativa de demonstrar a possibilidade concreta de conferir novos conteúdos à economia, de modo a eleger a unidade no agir econômico e a prática da solidariedade como suas molas propulsoras, visto que não se pode ter a atitude “*do nós contra eles*”, típico de sistema atual (capitalista e predatório), pois cada ser humano faz parte de um todo maior.

Para cumprir essa missão, a ESPRI S/A se responsabiliza pelo fornecimento de toda a infraestrutura às empresas instaladas no Polo, cujo fim precípua é a construção de edificações com vistas a ser objeto de locação às empresas que lá se instalam.

O êxito desse empreendimento difundiu-se para outras regiões do mundo, de forma que, atualmente, se encontram em fase de desenvolvimento e constituição mais quatro Polos empresariais: nos Estados Unidos, na Argentina, na Itália (Polo Lionello) e mais um no Brasil, em Recife, que já se encontra em funcionamento.

A Figura 4, mostra Polo Spartaco com algumas empresas que iniciaram o projeto, conforme princípio da EdC.

Figura 4 – Empresas do polo empresarial *Spartaco*



Fonte: Nerone (2005, p. 133)

A empresa ESPRI S/A nasceu com o objetivo de construir e administrar o polo Spartaco e dar a possibilidade para que outras empresas possam participar do projeto, buscando o crescimento das empresas EdC e que estas possam encontrar o apoio necessário para o seu crescimento e desenvolvimento numa gestão econômica diferenciada. O capital da ESPRI S/A é constituído por acionistas brasileiros e também por acionistas de outros países. A Figura 5 mostra a vista aérea do Polo Spartaco (Cotia – SP).

Figura 5 – Vista aérea do polo empresarial *Spartaco*



Fonte: Nerone (2005, p. 134)

O Polo está aberto a empresas que queiram instalar-se nele, desde que atendam aos princípios do projeto EdC e sejam aprovadas pela diretoria e pelo conselho da ESPRI – sociedade responsável pela construção de infraestrutura e gestão do Polo.

### 2.5.3.2 Polo empresarial Ginetta – Igarassú – (PE)

No ano de 2002 foi criado o Polo Empresarial Ginetta na cidade de Igarassú – Região metropolitana de Recife - PE, é um empreendimento que favorece a concentração de empresas da Economia de Comunhão (EdC) apoiando o seu crescimento e promovendo o acesso a bens relacionais, incentivando a partilha de experiências operacionais e produtivas.

A missão é promover e dar visibilidade à Economia de Comunhão, acolhendo empresas que aderem a este estilo de agir econômico baseado na valorização do potencial humano. O Polo Empresarial Ginetta direciona os clientes para que estruturam suas empresas dentro das linhas de gestão da EdC, que contribuem para eficiência, rentabilidade e responsabilidade sócio ambiental de seus empreendimentos.

Dispõe de galpões, escritório virtual, salas administrativas, salas para treinamentos e refeitórios para os colaboradores. O polo é administrado por uma equipe de voluntários eleita em assembleia pelos 1.110 acionistas.

A Figura 6 mostra a entrada e galpões para a instalação das empresas.

Figura 6 – Vista da entrada e os galpões industriais polo Ginetta



Fonte: Autor

Além dos três galpões (900 m<sup>2</sup> de construção) e a sede administrativa, a infraestrutura do Polo conta com um auditório de 25 lugares completamente equipado e com outras duas salas disponíveis para empresas de serviços virtuais. No polo se realizam encontros de formação para empresários com interesse no projeto de EdC do Nordeste, assim como e eventos para os colaboradores das empresas ligadas a EdC.

#### **2.5.4 Contribuições de EdC para os empresários**

A pergunta que se faz é a seguinte: o que esse projeto (EdC) traz de inovador para o meio empresarial em geral?

- a) a EdC nasce de uma espiritualidade de comunhão, expressão do carisma da unidade na vida civil;
- b) conjuga eficiência e fraternidade;
- c) acredita na força do dar e da espiritualidade para transformar o comportamento econômico;
- d) não considera os pobres como um problema, mas como um valioso recurso para o bem comum.

É oportuno identificar que as nuances que direcionam o projeto EdC são pautadas por um caminho no qual a prevalência do bem é o fio condutor das ações desenvolvidas por todos. Termos, como ajuda mútua, solidariedade e partilha, fazem parte do vocabulário cotidiano nessas empresas, é um projeto ímpar, que deve crescer e contribuir para a melhora do Brasil. Segundo Lubich (2001), o projeto EdC possui determinadas características:

- a) os empresários de EdC devem procurar ter um comportamento imbuído de valores que o projeto propõe, para que o meio econômico se torne um lugar de crescimento humano e espiritual, sem deixar de ser produtivo;
- b) a EdC propõe comportamentos inspirados na gratuidade, na solidariedade e na atenção aos excluídos;
- c) os destinatários de uma das partes do lucro são pessoas integrantes do projeto, nos quais quem dá e quem recebe possuem igual valor e dignidade, numa relação de reciprocidade;

- d) as empresas estão integradas a uma grande rede de solidariedade. Os lucros são postos em comum porque já se vive a experiência da partilha.

Em face das características da EdC, entende-se que a comunhão se faz pelo encontro entre os que têm algo para doar e os que têm algo a receber, tudo é uma unidade. É uma economia baseada no crescimento de todos, na partilha dos lucros, na liberdade e no respeito mútuo. É uma proposta que exige que as relações estejam em primeiro lugar, e que a ética deve prevalecer nos relacionamentos entre clientes, fornecedores, concorrentes e governo.

De acordo com o Bureau Internacional de Economia e Trabalho de 2003, a EdC objetiva construir comunidades de trabalho. Para que referido fim possa ser alcançado, foram estabelecidos sete princípios fundamentais para a gestão das empresas coligadas ao projeto, objetivando auxiliar o desenvolvimento dessa prática (BIET, 2003, p. 37):

- a) empresários, trabalhadores e empresa: estabelecer uma correta gestão, envolvendo os membros da empresa. Utilização dos talentos pessoais de modo a favorecer a criatividade, responsabilidade e participação nas decisões e objetivos da empresa;
- b) relacionamento com clientes, fornecedores, sociedade civil e terceiros: os membros da empresa deverão ser estimulados a trabalhar com profissionalismo, a fim de construir e reforçar boas e sinceras relações com os clientes, fornecedores e com a comunidade;
- c) ética: a empresa atuará promovendo o crescimento espiritual em relação ao absoluto, aos valores fraternos e solidários e não a uma crença religiosa específica de todos os seus membros. A empresa deverá agir e estimular um comportamento eticamente correto perante as autoridades fiscais, os sindicatos e as organizações institucionais;
- d) qualidade de vida e produção: a empresa deverá se transformar numa verdadeira comunidade, na qual as pessoas possam trabalhar com segurança e tranquilidade, construindo relacionamentos de amizade, em que o respeito, a confiança e a estima recíproca sejam os valores dominantes. Estimula-se a formação de



consciência relativamente à preservação do meio ambiente;

- e) harmonia no local de trabalho: a empresa deverá adotar sistemas de gerência e estruturas organizacionais que estimulem o trabalho em grupo e o crescimento individual. A organização, limpeza e harmonia são desejáveis, a fim de tornar o ambiente de trabalho agradável a todos: patrão, empregados, fornecedores e clientes;
- f) formação e instrução: a empresa deverá estimular a criação de uma atmosfera de ajuda recíproca, respeito e confiança, em que se torne natural colocar à disposição, livremente, os talentos, ideias e capacidades em benefício do crescimento dos colegas e do progresso da empresa. Com o intuito de que essas metas sejam alcançadas, deverão ser promovidos cursos de reciclagem, de aprendizagem profissional e de desenvolvimento pessoal;
- g) comunicação: aberta e sincera entre todos. A empresa deverá utilizar todos os meios de comunicação disponíveis com o intento de criar uma rede de relações dentro da organização, na qual as informações possam circular entre todos. A comunicação em rede igualmente deverá estender-se para o ambiente externo da empresa, com outras organizações, associações e a comunidade civil.

Por meio desses princípios, pode-se perceber que é uma nova forma de pensar a gestão empresarial. A prevalência da ética, do respeito ao próximo, valorização da capacitação profissional, da comunicação são as premissas básicas a serem seguidas por todos os empresários que desejarem aderir ao projeto. Esse é um caminho diferenciado no meio econômico, buscando o desenvolvimento pessoal e o respeito a cada um.

As empresas que fazem a opção de participar do projeto definem a sua “*missão empresarial*”, estabelecendo o valor fundamental da organização, salientando que todas as estratégias estabelecidas devem trilhar um caminho de trabalho em equipe, buscando aperfeiçoar as ações para promover a eficácia empresarial.

As pessoas são o foco da gestão de uma empresa EdC, os talentos devem ser valorizados, as funções e cargos devem ser definidos de modo a proporcionar o trabalho em equipe. A criatividade deve ser valorizada e incentivada, a responsabilidade, nas ações desenvolvidas, é um fator para que sejam atingidos os objetivos propostos, os bens relacionais devem ser priorizados, os gestores procurarão encontrar um caminho dentro dos preceitos de EdC para realizar a gestão focada nas pessoas e manter a competitividade, pois esta é que garante o lucro a ser compartilhado. Bruni (2005) salienta que, nas empresas de EdC, a qualidade das relações é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Skorecová *et al.* (2007) complementam, ao afirmar que apenas o ser humano é capaz de tomar decisão, e suas atividades influenciam as empresas e o país, e garante desenvolvimento contínuo e sustentável da sociedade. Para tanto, requer-se uma educação de qualidade e apropriada para que se possam gerar os efeitos esperados; o lucro é consequência do potencial humano. Este representa os ativos que não são mensuráveis, mas que influenciam no resultado econômico da empresa.

Uma economia voltada para valores éticos centrados no ser humano é o desafio que a EdC lança para este milênio. Uma economia que propõe uma relação pautada na unidade, por intermédio da vida familiar, afetiva e espiritual como expressão de valores morais, mas também trabalhar, constituir empresas, produzir e comercializar. É a vida que se consolida de forma justa e correta, pautada numa filosofia de viver em harmonia e tornar pessoas felizes.

Uma atividade econômica busca contribuir com o bem-estar, que ajuda, não só com bens materiais, mas também em fazer com que as pessoas possam crescer, tanto do ponto de vista financeiro, como emocional e espiritual, buscando alicerçar o conceito de que bens relacionais e espirituais estão acima dos bens materiais. A verdadeira riqueza está no que se é como cidadão e não nos bens que se possui, eis aqui a regra básica para fazer parte da EdC.

De acordo com Gonçalves (2009), a proposta da Economia de Comunhão tem como um de seus pontos característicos a criação de empresas produtivas, gerenciadas por profissionais capazes, que busquem alcançar uma ótima produtividade. Ao mesmo tempo, tais empresas devem diferenciar-se de outras pelos valores cristãos que se representam distintos daqueles propostos pela economia mercantil. Salienta o autor que o primeiro nome dado ao projeto foi “Economia de Comunhão na Liberdade”. Esta expressão cunhou seus primeiros passos no Brasil e no mundo, e também iniciou a discussão sobre aqueles que seriam os diferenciais de uma empresa capitalista comum e uma empresa EdC.

## 2.6 ENEAGRAMA

“Há em cada ser vivo uma parte que deseja que ele se torne o que é: o girino em sapo, a crisálida em borboleta, o ser humano machucado em um ser inteiro. Isto é espiritualidade.” (ELLEN BASS).

O Eneagrama é uma ferramenta de autoconhecimento que permite conhecer com base em nove padrões de comportamento psicológico qual deles é determinante em cada pessoa. Dessa forma, pode ajudar as pessoas a se adequarem melhor nos diversos ambientes, pelos quais transitam, proporcionando mais conforto, prazer e melhora tanto no sentido profissional como no pessoal.

De acordo com Kale *et al.* (2003), o tema espiritualidade tornou-se muito presente nas organizações e na vida das pessoas. Nos EUA, mais de cinquenta milhões de pessoas têm buscado novas formas de relacionamento quando se trata de ambiente de trabalho, sucesso e espiritualidade. Segundo afirmam os autores, esse número é semelhante na União Europeia. Sendo considerado um pensamento novo em termos de administração, o paradigma está em encontrar uma orientação em como lidar com os bens intangíveis de forma sustentável e holística.

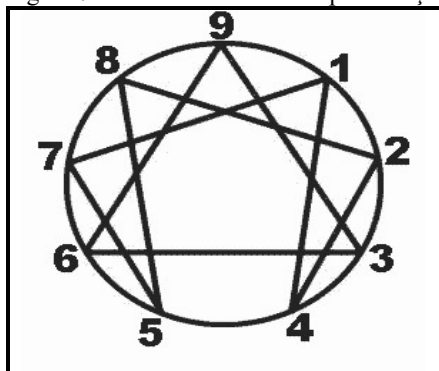
Kale *et al.* (2003) lembram também que, entre 1999 e 2001, mais de duzentos artigos sobre espiritualidade foram publicados em revistas que tratam do tema gestão. Entretanto, não obstante esses artigos tenham contribuído muito para o desenvolvimento teórico na área, pouco ainda foi discutido acerca de como a espiritualidade pode ser inserida no ambiente de trabalho.

De acordo com Vaida e Pop (2014), o Eneagrama é utilizado em diversos contextos, como empresas, psicoterapia, desenvolvimento espiritual, artes e educação. O Eneagrama é entendido como uma tipologia psico-espiritual em que se busca descobrir e desenvolver estados mais elevados do ser, sua essência e luz. Cada pessoa expressa um padrão definido e habitual na forma de pensar e lidar com as emoções. Os autores asseveram que, ao reconhecer o seu padrão de personalidade, a pessoa pode ser capaz de usar o Eneagrama como um método para o seu autodesenvolvimento.

Por ter sido criado na antiguidade, o Eneagrama tem sua origem ainda incerta. Foi introduzido no início do século XX no Ocidente, por meio do trabalho de George I. Gurdjieff e, por volta de 1960, chegou aos USA, onde atualmente é utilizado nas áreas de psicologia, recursos humanos e, igualmente, nas empresas e na política (CUNHA, 2006).

De acordo com Riso (1999), o Eneagrama atual tem sua origem nas tradições espirituais e religiosas distintas. É resultante da combinação da sabedoria universal acumulada há milhares de anos por cristãos, budistas, muçumanos e judeus. O Eneagrama é a revelação de que os seres humanos são presenças espirituais encarnadas num mundo material. Cunha (2006) esclarece que o Eneagrama é descrito como um saber popular milenar, que se configura como uma tipologia de personalidade. *Ennea*, em grego, significa o número nove, *Grammos* significa pontos. Por isso, é representado por um círculo contendo a forma de uma estrela de nove pontas, que são os nove tipos de personalidade (*Ego*), conforme a Figura 6.

Figura 7 – Símbolo básico da representação do Eneagrama



Fonte: Rohr e Ebert (2005, p. 24)

Conforme Figura 7, Rohr e Ebert (2005) explicam que o Eneagrama consiste em um círculo cuja circunferência é dividida em nove pontos, numerados de 1 a 9 em sentido horário. Os pontos 3, 6 e 9 estão ligados entre si por setas que formam um triângulo, enquanto um hexágono de setas perpassa os pontos 1, 4, 2, 8, 5 e 7, aquela sequência periódica que sempre aparece quando um número cardinal qualquer (com exceção do número 7) é dividido por 7.

Riso (1999) esclarece que os três centros do Eneagrama representam as três leis divinas, as quais regem toda a existência. A primeira é o círculo que diz respeito à unidade, integridade e identidade, e simboliza a ideia de que Deus é único. O símbolo dentro do círculo, que é o triângulo, representa, para o cristianismo, a Trindade do Pai, Filho e Espírito Santo. A terceira figura, representada pelo hexágono, diz respeito a processos de desenvolvimento ao longo do tempo, tudo está em movimento dinâmico, nada é estático, tudo está em processo.

Cunha (2006) esclarece que a eficácia do Eneagrama bem como o seu valor na psicologia e terapias alternativas já foram comprovados em testes internacionais, como, por exemplo, o do *Myers-Briggs Type Indicator*, do Instituto de Medicina e Psicologia Integradas e a Escala de Autoavaliação de Milton-Illinois. A contribuição do Eneagrama está no sentido de apresentar as nove essências do ser humano e identificar as múltiplas personalidades.

Os nove pontos (padrões) propostos na Figura 7 por Rohr e Ebert (2005) estão pautados nos nove comportamentos padrões básicos. Cada padrão traça suas estratégias para buscar a felicidade e relacionar-se com o mundo e as pessoas. Salienta-se que, embora o Eneagrama traga esses nove padrões comportamentais, não significa que cada pessoa tenha um padrão específico definido, e sim um deles como perfil dominante, e o ser humano transita por todos os padrões comportamentais que estão interligados entre si.

De acordo com Sutton *et al.* (2012), o objetivo principal de definir o tipo de personalidade é distinguir grupos de pessoas que apresentam uma estrutura interindividual que facilita o compartilhamento de experiências e comportamentos, e identificar padrões de comportamento em grupo, mantendo a integridade da pessoa; além disso, tem condições de mostrar como pessoas com traços de personalidade semelhantes podem facilmente se unir.

A forma como é mais conhecido atualmente o Eneagrama chama-se “espelho da alma”. Consoante Rohr e Ebert (2005), referida expressão é atribuída a Oscar Ichazo, que afirma ter compreendido o Eneagrama por meio dos ensinamentos dos mestres sufistas no Afeganistão. Em 1971, Oscar Ichazo foi para os Estados Unidos onde o psiquiatra Claudio Naranjo, do Instituto Esalen, em Big Sur, Califórnia, utilizou-se do modelo proposto por Oscar Ichazo e o aperfeiçoou. Após anos de experimentos, a ordem jesuíta decidiu assumir o Eneagrama como instrumento de acompanhamento espiritual e modelo dos retiros espirituais. Assim, Naranjo (1979) contribui ao afirmar que:

...o Eneagrama é uma Tipologia de Personalidade milenar, que propõe um autoconhecimento, onde qualquer pessoa de qualquer nível sócio econômico possa compreender pois esta possui uma clareza em seus conceitos facilitando a compreensão, além de ser simpática pela sua simplicidade, no entanto sem perder a profundidade (NARANJO, 1979, p. 16).

Conforme comentado por Naranjo (1979), o Eneagrama é uma ferramenta que apresenta simplicidade para sua aplicação e entendimento, condensa um grande conteúdo de cunho psicológico, por se tratar de uma ferramenta de autoconhecimento, e traz, de forma compacta, os centros de energia que movem as ações humanas. É por intermédio desses centros de energia que as ações e decisões acontecem, permitindo erros e acertos, dependendo em qual centro de energia estão concentradas as decisões do dia a dia.

Acerca desse aspecto, Cunha (2006) complementa que a figura que representa o Eneagrama possui três centros de inteligência, que são o mental, o físico e o emocional, conforme apresentado na Figura 8, proposta por Rohr e Ebert (2005).

Figura 8 – Representação do Eneagrama em três níveis de energia



Fonte: Rohr e Ebert (2005, p. 65)

Na Figura 8, observa-se que os três centros de inteligência formam os centros que compõem a personalidade do ser humano, pois, para desenvolver suas ações, é necessário pensar (mental), sentir (emocional) e agir (físico). O centro de energia (físico) comporta os padrões representados pelos números 8, 9 e 1.

O campo mental (pensar) é representado pelos números 7, 6 e 5. O centro emocional (sentir) é representado pelos números 4, 3, e 2. O equilíbrio desses três centros possibilita ao homem a consciência das suas emoções, da sua vontade e da sua inteligência.

Pode-se entender, pela Figura 8, que as pessoas que têm um perfil de padrão comportamental, ou seja, que tomam suas decisões por intermédio do campo de energia físico, podem estar classificadas nos padrões 8, ou 9, ou 1. As pessoas que tomam suas decisões pela razão estarão classificadas no campo mental e seriam classificadas 7, ou 6, ou 5; enquanto as pessoas que tomam suas decisões em suas emoções estariam classificadas nos padrões 4, ou 3, ou 2.

Para melhor compreensão desses três centros de inteligência, Macarenco et al. (2004) apresentam a relação entre os centros e os pilares da educação (conjunto de capacidades, aprender a viver junto, aprender a fazer e aprender a conhecer) (Quadro 7).

Quadro 7 – Articulação entre as capacidades e os pilares da educação

Capacidades	Aprender a viver junto (Emotividade)	Aprender a fazer (Vontade)	Aprender a conhecer (Inteligência)
<b>Intelectual</b>	<p><b>Supraemoção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assuntos relativos à sociabilidade.</li> <li>➤ Reconhecimento das potencialidades que vibra em cada ser.</li> </ul>	<p><b>Supravontade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ética, como processo direcionador da evolução.</li> <li>➤ Assuntos relativos à essência da moralidade.</li> </ul>	<p><b>Suprainteligência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assuntos relativos à genialidade (intuição ou insight, como alma do conhecimento).</li> </ul>
<b>Emocional</b>	<p><b>Autoemoção</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desenvolvimento da sensibilidade estética.</li> <li>➤ As artes clássicas e os padrões universais.</li> <li>➤ Tendências positivas e negativas dos padrões emocionais.</li> </ul>	<p><b>Autovontade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A afirmação da liberdade no indivíduo e na coletividade.</li> <li>➤ A superação da personalidade por meio das realizações.</li> </ul>	<p><b>Autointeligência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assuntos relativos às ciências empíricas.</li> <li>➤ Desenvolvimento do pensamento lógico.</li> <li>➤ Trabalhar e pesquisar.</li> </ul>
<b>Motora</b>	<p><b>Emoção Instintiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assuntos relativos à Metabolização (respiração, higiene e outros).</li> <li>➤ A preservação do direito universal à saúde.</li> </ul>	<p><b>Vontade Instintiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Psicomotricidade (bem-estar físico, dança, esportes, movimentos corporais).</li> <li>➤ A unidade do homem.</li> </ul>	<p><b>Inteligência Instintiva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O desenvolvimento dos sentidos, dos órgãos da vida de nutrição.</li> <li>➤ Olhos e ouvidos alertas, vigilância dos sentidos.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Marenco, Damião e Arnosti (2004, p. 14)

O Quadro 7 mostra a dissociação entre razão e emoção. O controle da mente humana passa pela razão e emoção, e é esse controle que permite ao homem ter equilíbrio na conciliação da razão e da emoção. Sabe-se que, no processo de tomada de decisão no dia a dia, existe um grande domínio da emoção, o que muitas vezes leva a atitudes impulsivas. A razão deve ser o comando das ações humanas, mas a emoção deve ser o sustentáculo da razão; essa é tarefa das mais difíceis, que a busca do autoconhecimento pode dar suporte para conquistar esse equilíbrio.

Essa classificação é muito abrangente em termos de personalidade. No decorrer deste trabalho, serão explicitadas as características dos padrões de comportamento que compõem cada tipo na esfera do Eneagrama. Para tanto, é indispensável compreender como tal ferramenta de autoconhecimento foi apresentada ao meio acadêmico e empresarial.

O Eneagrama tem validação científica e acadêmica, pois já foi utilizado em diversas teses de mestrado e doutorado no mundo inteiro. No ambiente dos negócios, vem sendo descoberto por alguns cursos de MBA de instituições como Stanford e Loyola, nos EUA; FGV e USP, no Brasil. Organizações de portes internacionais, também já utilizam o modelo do Eneagrama com suas equipes. Alguns exemplos são: 3M, IBM, Motorola, Boeing, Disney, Sony, Du Pont, Procter & Gamble, etc. No Brasil, podem ser citadas: Embraer, VIVO, Subsea7, COSAN, Souza Cruz, Oi, Oracle, Perdigão, entre outras (TRILHA ENEAGRAMA, 2015).

De acordo com Sutton *et al.* (2012), o Eneagrama tem utilidade na identificação de potenciais de desenvolvimento que não aparecem no dia-a-dia do trabalho na organização; por isso, o Eneagrama apresenta um grande potencial para contribuir nos conceitos teóricos sobre personalidade. Por meio de uma aplicação prática, pode ajudar os gestores a reconhecer e utilizar todo o seu potencial, mesmo os comportamentos que são, muitas vezes, escondidos até pela própria pessoa.

O Eneagrama tem sido utilizado em diversas áreas, facilitando, as relações de trabalho. Dessa maneira, o uso do Eneagrama, como uma ferramenta de análise nos ambientes organizacionais, consolida-se no fato de que, por meio dos tipos de personalidade, é possível prever fenômenos que ocorrem no ambiente do trabalho pelas atitudes dos colaboradores.

O Eneagrama consiste de nove tipos de personalidades, ou ego, e que cada pessoa apresenta, um dentre os nove é o ego dominante. Todos, embora tenham esse ego dominante, durante a vida, transitam pelos demais egos. Assim, o Eneagrama contempla a dualidade que domina o ser interno de cada indivíduo. Em alguns momentos, pode-se ser “bom” ou “ruim”, vai depender do equilíbrio dos centros de Inteligência.



É essencial compreender que o Eneagrama não tem por objetivo rotular as pessoas como se suas ações fossem mecanizadas e repetitivas, ele apenas auxilia a encontrar os pontos positivos e negativos, ensinando a cada indivíduo encontrar o equilíbrio em relação às atividades que realiza para sair do ponto extremo, favorecendo uma atividade em detrimento de outra. Pode-se citar como exemplo uma pessoa que trabalha muito e não vivencia outros aspectos da sua vida, como, por exemplo, lazer e família, a dualidade deve fazer parte do todo de forma equilibrada. Isso pode ser confirmado pelas palavras de Damião (2008, p. 37):

O objetivo básico do Eneagrama é identificar de forma sistemática os mecanismos responsáveis por atitudes e comportamentos do cotidiano de cada um. Como ser total, as pessoas sentem, pensam e agem e, ao tornarem-se capazes de identificar seus traços de personalidade ou o vício psicológico, podem transformá-los e viver com mais plenitude e harmonia, conscientes de suas reações mecânicas.

Conforme exposto, o Eneagrama classifica os seres humanos em nove tipos (padrões) de personalidade. As descrições do tipo de personalidade são universais, podendo ser aplicadas tanto em homens como em mulheres. Não existe um tipo de personalidade melhor que outro; todos têm pontos fortes e fracos, pode ser que algum tipo possa ser mais valorizado que outros, conforme o grupo social a que pertence. Sob esse aspecto Horsley (2005, p. 17) comenta o seguinte:

Infelizmente, nós tendemos a suprimir ou enfocar demais os lados mais negativos ou positivos da nossa personalidade. Mas se não reconhecermos todos os aspectos de nossa natureza, jamais poderemos esperar nos tornarmos seres humanos completos. Assim como num computador, nosso disco está lá, ajudando a máquina a funcionar. Hellen Keller, uma mulher surda e cega que se tornou um exemplo para milhares de pessoas disse que se ficássemos com o rosto virado para o sol jamais poderíamos ver a sombra. E, pensando bem, são as sombras que nos dão profundidade. Seu lado mais difícil na verdade é o seu mestre e você deveria recebê-lo como tal.

Para melhor compreender as características comportamentais de cada tipo de personalidade, apresenta-se a seguir os Quadros 8 a 16.

Quadro 8 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 1

<b>TIPO UM</b>	
<b>Fixação</b>	Ressentimento do EU – carrega consigo padrões de perfeição com os quais julga a si mesmo e aos outros, esperando e exigindo perfeição. Tem a tendência de renunciar e punir a si mesmo e pode reprimir seus sentimentos e necessidades. A ira em si não é problema, mas, no tipo um, ela é reprimida, levando a constantes frustrações e dissabores em relação a si e ao mundo. Na maturidade é sensato, justo e ponderado.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“Eu estou certo”, “Eu sou bom”, é o tipo perfeccionista, pensa que, se for perfeito, será amado, respeitado e perdoado.
<b>Sentimento principal</b>	O estado emocional ou o vício que o acompanha é o ressentimento e a raiva, é habitualmente frustrado e ressentido porque as coisas não são como deveriam. É responsável e cumpridor dos seus deveres. Tem dificuldade de tomar decisões importantes por medo de errar.
<b>Fuga</b>	A área mais ameaçadora para sua autoimagem é a mesma que a do seu principal sentimento: raiva e ressentimento. A raiva normalmente é expressa com sarcasmo e sátira ou com críticas e bons exemplos de si mesmo.
<b>Mecanismo de defesa</b>	Reprime seus impulsos agressivos e sexuais tão contrários à sua imagem de “bom menino”, e torna-se compulsivamente bom, moralista e frequentemente puritano.
<b>Traços faciais</b>	A sobrancelha esquerda mostra frequentemente mais tensão que a da direita. Elevará sua sobrancelha esquerda quando estiver fazendo julgamento ou revelando ressentimentos. Tem características marcantes e maçãs do rosto altas, seus movimentos são abruptos, rápidos e angulares, precisos, pontiagudos e perfeitos.
<b>Modo de se comunicar</b>	Seu modo de falar é de quem instrui ou dá sermão. Normalmente, torna-se professor ou pregador. Tem necessidade de tornar os outros melhores.
<b>O Outro</b>	A crítica é o traço típico do número um. É perseguido por sua voz interior, dizendo o que deve fazer, como deve reagir. São os piores ouvintes. Apaixona-se facilmente por uma pessoa que lhe parece perfeita. Não consegue entender por que o “outro” não se esforça para ser uma pessoa melhor. Pode perdoar, mas dificilmente vai esquecer.
<b>Símbolos e exemplos</b>	No animal, prefere os mais agressivos. A nação simbólica é a Rússia (um mundo mais perfeito e uma sociedade mais humana). Nas cores, prefere as cores prata, refrescante e sóbria.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Quadro 9 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 2

<b>TIPO DOIS</b>	
<b>Fixação</b>	Lisonja do EU – embora dependa de constante aprovação dos outros em relação a si mesmo e às suas atitudes, antagoniza essa dependência para se libertar da aprovação e reprovação social. Está tão preocupado com sua independência que nunca a tem. Coloca seus dons a serviço das necessidades do outro. Sabe partilhar com generosidade.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“Eu posso dar”, “Eu sou útil”. Ele se vê como solícito doador, num mundo ávido de ajuda. Orgulha-se por prestar serviços aos outros. Tem forte necessidade de ser requisitado e quer ser importante na vida dos outros. É vaidoso e necessita de elogios.
<b>Sentimento principal</b>	Orgulho. Orgulha-se de ser importante na vida dos outros e de muitos amigos que dependem dele quanto a conselhos e apoio. É emotivo e sensível. Gosta que confiem nele, mas, por outro lado, tem dificuldade de confiar em alguém. O orgulho consiste numa incapacidade ou falta de disposição para reconhecer seu próprio sofrimento. Enquanto procura ajudar os outros, nega, muitas vezes, suas próprias necessidades.
<b>Fuga</b>	O que mais afeta sua imagem é admitir e reconhecer suas próprias necessidades, desconfiando da ausência delas. Parece independente, autossuficiente, bem estruturado. Mas, na verdade, depende muito da aceitação e aprovação dos outros. Reprime suas próprias necessidades e as projeta em cima dos outros.
<b>Mecanismo de defesa</b>	Reprime suas emoções negativas, raiva, hostilidade, ressentimentos, seus sentimentos e impulsos sexuais. No caso de esses sentimentos emergirem, teme ser rejeitado, geralmente opta por profissões que auxiliam: professores, enfermeiros, ministros, etc.
<b>Traços faciais</b>	A sobrancelha direita apresenta mais tensão que a esquerda.
<b>Modo de se comunicar</b>	Elogia, lisonjeia, dá conselhos. Gosta de falar sobre relações e sobre o amor.
<b>O Outro</b>	O conflito independência/dependência se faz presente. Socialmente dependente, apesar de aparentar independência. Busca a aprovação e permissão dos outros para ser ele mesmo.
<b>Símbolos e exemplos</b>	Nos animais, prefere o gato, o burro ou o cachorro lambedor. O gato porque simboliza a ambivalência entre a distância e a proximidade. Os gatos só procuram carinho quando têm necessidade. País: Itália (a caricatura da Mama que governa o clã familiar e todos à sua volta). Cor: vermelho (vida, força e paixão).

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Quadro 10 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 3

<b>TIPO TRÊS</b>	
<b>Fixação</b>	Eu em atividade, EU vaidoso – este tipo está sempre ocupado, ativo. Quer ser conhecido por suas conquistas, posições de influência e eficiência. Está sempre preocupado com sua imagem pública. Exagera tudo, e esse excesso estraga tudo o que estiver tentando fazer. Tem um “sexto sentido” para avaliação de tarefas e para a dinâmica do trabalho em grupos. Consegue trabalhar muito e canalizar toda a sua energia para um projeto.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“Eu sou bem-sucedido”, “Eu sou eficiente”. Abandona sua vida interior em prol de uma vida exterior de conquistas. Gosta de passar uma imagem jovial e vigorosa. Tem eficiência natural e habilidade organizacional. Sabe como fazer as coisas.
<b>Sentimento principal</b>	Ilusão. Seu vício é a falsa imagem. É plagiador, toma emprestado para adaptar à sua imagem. Vendedor nato, vendendo seu produto e a si mesmo. Não é a pessoa que vive e sim a sua imagem. Tem a tendência de deixar que seus sentimentos se atrofiem.
<b>Fuga</b>	O fracasso é o aspecto crucial. Pode lembrar-se de sucessos passados, mas de nenhum fracasso. O pouco de fracasso que encontra é projetado nos outros. Essa necessidade de sucesso origina-se na necessidade de aprovação, aceitação, amor.
<b>Mecanismo de defesa</b>	Identificação. Além de se identificar com sua própria imagem, papel, máscara e trabalho, também se identifica com a norma do grupo, a imagem da organização, o esforço do time. Essa forma de identificação o mantém longe da incompetência, inutilidade e fracasso que tanto teme.
<b>Traços faciais</b>	O olho direito é frequentemente menor, mais fechado. Tem uma aparência jovem, atraente e galante.
<b>Modo de se comunicar</b>	Faz propaganda, vendendo seu produto e a si mesmo.
<b>O Outro</b>	A orientação do caráter enraíza-se na experiência de alguém. O outro tem valor de troca. Seu sucesso depende do quão bem a pessoa vende-se ao mercado, quão bem apresenta sua personalidade.
<b>Símbolos e exemplos</b>	Animal: camaleão – consegue adaptar-se habilmente às expectativas de seu meio ambiente – e pavão: porque, com sua conduta, visa à reação do público e exibe-se. País: Estados Unidos – são líderes na escola e ganham eleições. Cor: amarelo – esta cor é penetrante, dinâmica, excêntrica e irradia luz.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Quadro 11 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 4

<b>TIPO QUATRO</b>	
<b>Fixação</b>	“EU MELANCÓLICO”. Tende a ter oscilações no seu humor maniaco-depressivo. Envolve-se em profundo lamento e não consegue escapar. O seu sofrimento, porém, torna-o especial. Busca a autenticidade para sentir-se real. Quer sempre entender o exterior.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“EU SOU ESPECIAL”, “EU SOU SENSÍVEL”. Vê-se como uma pessoa culta. Orgulha-se por se enquadrar aos padrões de gosto da elite e por fazer as coisas com o dom e estilo apropriados. É mais sensível que os outros, sente as coisas mais profundamente. Dramatiza alegria e sofrimentos do dia a dia, elevando-os ao nível trágico e dramático. Vê-se como palhaço trágico, sorrindo por entre a tristeza. Caracterizado pela fadiga, definhamento, tédio, melancolia.
<b>Sentimento principal</b>	INVEJA. Observa o que os outros têm e sente-se mal, carrega consigo um sentimento venenoso e piedoso de que algo lhe falta. Teme qualquer tipo de perda de controle. Tem nostalgia do passado quando as coisas pareciam reais. Desejar é mais importante que ter. Tão logo consegue o que quer, sente-se frustrado.
<b>Fuga</b>	Á área que evita e desconfia é a do lugar comum, tristezas e alegrias corriqueiras. Ao mesmo tempo em que quer ser autêntico, não aceita a possibilidade de que a autenticidade está na experiência comum. Sente-se melhor no campo do inconsciente, dos símbolos e dos sonhos do que no mundo real. Foge de tudo que é trivial, comum e normal.
<b>Mecanismo de defesa</b>	Sublimação artística. Precisa canalizar suas emoções em padrões, símbolos, rituais, dramatizações. Para ele, a arte é a única coisa vital. Anseia pelo belo e deseja que o mundo e a vida componham um todo harmônico.
<b>Traços faciais</b>	Tensão do lado direito do nariz. Casualidade planejada. Rigidez doce. Seus gestos e expressões são esteticamente controlados.
<b>Modo de se comunicar</b>	A lamentação e o lirismo são modos típicos de discurso. Suspira alto devido ao extremo peso do seu sofrimento e sensibilidade.
<b>O Outro</b>	Tem a sensação de ter sido abandonado na infância. Tem problemas com divisas, fronteiras. Perde a noção de onde seus sentimentos terminam e os dos outros começam. Frequentemente sufoca os outros com seus sentimentos. Precisa de amigos que o suportem sem que se deixem envolver em suas oscilações de humor.
<b>Símbolos e exemplos</b>	Animal: pombo do mato com seu lamento e barulho. Seu país é a França – é um país que se recusa a ser como os outros, a mentalidade do francês é cultivada e estilista. Cor: violeta – sua tonalidade é melancólica e triste.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Quadro 12 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 5

<b>TIPO CINCO</b>	
<b>Fixação</b>	AVAREZA. Esse tipo é caracterizado pela retenção. Segura e acumula. É mesquinho quanto aos seus recursos e tempo. É mesquinho consigo mesmo, com seus sentimentos, sua energia. A vida é fascinante, quando admirada de um lugar seguro e escondido. Mas é muito terrível para que dela faça parte. Pensa antes de agir e possui aparentemente certa objetividade. É receptivo a coisas novas. Gosta de estudar cultura, usos e costumes estranhos desconhecidos.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“EU SOU PERCEPTIVO”, “EU SOU SENSATO”. Frequentemente, sente-se alheio à situação, não sabe como se envolver. É bom ouvinte.
<b>Sentimento principal</b>	AVAREZA. É seguro quanto aos recursos que acredita precisar para sobreviver. Guarda informações, bens materiais, qualquer coisa pensando que vai precisar um dia. Sente dificuldade em pedir ajuda, em dizer o que quer ou precisa. Sente dentro de si um vazio, a falta de segurança; a sensação de não ter lar e a solidão podem fazer com que se feche em si mesmo. Tem medo que possa perder-se caso venha a doar-se.
<b>Fuga</b>	Evita o vazio. A mesquinhez, o acúmulo e a absorção são tentativas de auto preencher-se. Não atinge a sensação de plenitude por causa do seu não envolvimento. Passa pela vida e recolhe tudo o que pode, na esperança de preencher o vazio.
<b>Mecanismo de defesa</b>	Isolamento. A resposta emocional é reprimida, só atende à sua resposta, ao pensamento. Sofre uma escassez de sentimentos, por isso é acusado de ser só cabeça. Presta atenção às suas ideias, ao seu raciocínio, mas não para as respostas corporais e emocionais. O que mais teme é o envolvimento emocional.
<b>Traços faciais</b>	Caracteristicamente, o queixo é puxado para o lado direito e há uma tensão maior no canto direito da boca. Alguns mais apáticos e tímidos têm no rosto ar cadavérico.
<b>Modo de se comunicar</b>	Gosta de respostas resumidas, é econômico com seus comentários. Frequentemente não falará até o fim da reunião e, no final, faz um resumo do que todos falaram. Gosta de separar itens por categorias, explicando-as depois. Gosta de colocar as partes num contexto e ver como as coisas se inter-relacionam.
<b>O Outro</b>	Tende a ser recatado. Protege sua privacidade. “Deixa-me sozinho com meus pensamentos”. A privacidade é uma maneira de se proteger. Tem dificuldades de dizer não. Sente-se mais vinculado aos ausentes do que aos presentes. Os amigos não podem esperar iniciativa, proximidade corporal e dedicação total.
<b>Símbolos e exemplos</b>	Animal: coruja – os olhos imóveis da coruja estão voltados para frente e os ouvidos são bem aguçados. Pais – Grã-Bretanha – conservador, reservado e friamente distante. Cor: azul – cor da introversão, calma e distância, mais receptiva do que irradiadora.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Quadro 13 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 6

<b>TIPO SEIS</b>	
<b>Fixação</b>	“EU COVARDE”. Coragem e bravura versus medo e covardia é o conflito para esta personalidade. Tudo é encarado como desafio. Ser leal e defender-se das ameaças são aspectos muito importantes. Precisa de um forte líder para seguir. É uma pessoa de ação, embora negue sua atração pela aventura e insista em falar de sua fascinação pela segurança, irá se envolver na primeira aventura que aparecer. É colaborador, sabe trabalhar em grupo e é confiável.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“EU SOU LEGAL”, “FAÇA O QUE DEVERIA FAZER”. Ser confiável, obediente, cheio de obrigações e responsável são virtudes para este tipo. É tão medroso que se imagina como herói e se vê como um bom soldado. Percebe a tempo os aspectos negativos que ninguém percebeu e tem, sobretudo, sexto sentido.
<b>Sentimento principal</b>	MEDO. Os inimigos estão por toda a parte, então, precisa ficar em alerta e procurar alguém mais forte para protegê-lo. Está sempre de sobreaviso, é cauteloso e receoso. Sempre fareja o perigo. “O mundo é perigoso”, “É preciso estar sempre alerta”.
<b>Fuga</b>	O medo em si é a área mais ameaçadora. É o desafio para sua bravura e lealdade.
<b>Mecanismo de defesa</b>	A projeção é o seu mecanismo de defesa. Não tem contato com seu próprio desvio interno, sua própria rebelião contra a autoridade. Delega parte de seu espaço à autoridade e uma parte quer resistir e manter seu território. Sua desconfiança leva-o, entre outras coisas, a projetar nas outras pessoas inimizades, ódio e pensamentos negativos, mesmo que, para isso, só existem indícios insignificantes.
<b>Traços faciais</b>	Queixo grande e apresenta tensão igual nos ombros e nos lados da boca. Tem uma aparência cautelosa, com olhos parecidos com os dos roedores, movendo-se rapidamente para lá e para cá em sentinela em relação ao perigo.
<b>Modo de se comunicar</b>	Sua maneira de falar e de tomar cuidado é estabelecendo limites. “Tome cuidado”, “Não vá muito longe”.
<b>O Outro</b>	Há frequentemente uma religiosidade centrada numa vivência exagerada no futuro e uma não suficiente no presente. Necessita de afeto e apoio. Sente-se seguro se estiver próximo à autoridade. Tende ao isolamento, embora não goste de estar totalmente sozinho. É emocionalmente dependente dos outros, mas não tanto de si mesmo. Gosta de estar junto aos outros, mas primeiro precisa sentir que são confiáveis.
<b>Símbolos e exemplos</b>	São vários os animais que representam o tipo seis. O fóbico é representado pela lebre, sempre pronta a fugir. Pelo rato cinzento, sempre amedrontado, e pelo veado, sempre arisco. País – Alemanha – é um país de homens – segurança artificial, que na verdade esconde muita insegurança. Cor – marrom-bege – não chama a atenção, não brilha por conta própria e adapta-se ao meio ambiente.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Quadro 14 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 7

<b>TIPO SETE</b>	
<b>Fixação</b>	“PLANEJADOR”. É um otimista inveterado, continuamente traçando planos futuros. Coloca-se fora do jogo por estar elaborando planos para o próximo jogo. Está interessado em manipular o presente, para que o futuro seja perfeito e preencha seus ideais. Quando o futuro se torna presente, desaponta-se e sente que deve começar a trabalhar novamente em direção ao ideal. Está atento à preciosidade de cada momento, sente a vida como um presente.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“EU ESTOU OK”. Esta é a imagem de si mesmo. Para sobreviver, acha que deve estar e parecer alegre, bom e aceitável. Tudo é ótimo. Otimista compulsivo, mantendo um sorriso constante, apresentando uma disposição alegre o tempo todo, e criticando os outros por serem tristes.
<b>Sentimento principal</b>	Gula. Quer sempre mais e do melhor. O estilo de vida é uma tentativa ávida de recuperar o aconchego e o calor. Nostálgico, é impossível esquecer o passado por causa das boas lembranças. A gula refere-se ao desejo insaciável de “encher-se” de experiências. Tenta superar a sensação de vazio interior, dedicando-se a inúmeras ideias e atividades estimulantes e positivas, mas nunca acha que tem o bastante.
<b>Fuga</b>	Não sabe lidar com dor e sofrimento. Evita e nega tudo o que é doloroso, não tendo quase nenhuma tolerância com a dor. Evita tudo o que é pesado, tentando manter as coisas leves. A dor é reprimida e, daí projetada. Desliga-se de qualquer emoção negativa, especialmente a raiva.
<b>Mecanismo de defesa</b>	Sublimação. Significa detectar tudo o que traga desagrado e dor, e converter em bem. As catástrofes são interpretadas como vontade divina. Grande intelectual e generalizador.
<b>Traços faciais</b>	Queixo inclinado para o lado esquerdo e há mais tensão do lado esquerdo da boca. Frequentemente tem um rosto feliz, cheio e infantil, apresentando, geralmente, um semblante animador.
<b>Modo de se comunicar</b>	Gosta de contar histórias. Falante e adora entreter os outros. Ótimo apresentador. Pensa e fala em analogias e metáforas. Fala demais.
<b>O Outro</b>	Ajuda os outros a ver o lado belo da vida. Precisa de pessoas alegres e vibrações positivas ao seu redor.
<b>Símbolos e exemplos</b>	Animal: macaco – assim como o macaco pula de galho em galho, o tipo sete está sempre à procura de novas aventuras e novos prazeres. Países: Irlanda e Brasil – toda quarta casa na Irlanda é um botequim. A imagem do velório Irlandês é dançar e rir na frente do morto. O Brasil é um exemplo de como um país pode ser extraordinariamente rico e pobre ao mesmo tempo. Cor: verde que simboliza vitalidade, alegria de viver, saúde e prosperidade.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)



Quadro 15 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 8

<b>TIPO OITO</b>	
<b>Fixação</b>	“EU VINGATIVO”. Está ciente que vive num mundo injusto. É sensível a qualquer atitude e ações injustas que lhe são dirigidas. Sua resposta imediata é a vingança. Punitivo em nome da justiça. Atua de forma vigorosa e é capaz de transmitir aos outros um sentimento de força. Tem senso de justiça e veracidade.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“EU SOU PODEROSO, POSSO FAZER”. Tem muita energia. O que importa é o poder. Possui instinto para o poder e desloca-se para este em direção ao topo. A solução dos problemas é uma questão de poder. Tem uma aguçada e desenvolvida estratégia de se mover contra as pessoas. É difícil de reconhecer um erro, porque isso pode parecer fraqueza. É muito rigoroso consigo mesmo.
<b>Sentimento principal</b>	Luxúria. No sentido de excesso e intensidade. Tem paixão pelos extremos. “Isso é meu”, “Tenho direito”. A restrição é coisa de fraco. Por reprimir toda e qualquer parte suave e frágil, sente-se morto por dentro, e daí então é que brota o excesso. É arrogante e tem o desejo implícito de satisfação. Não sabe o que fazer de si mesmo. Inquieto e tem dificuldade de assentar-se, ficar, habitar. Tem verdadeira paixão pela verdade, pela vida e pela justiça. Tem uma intensa necessidade de intensidade, controle e quantidade.
<b>Fuga</b>	Não se dá bem com o lado suave, o lado feminino, de sua personalidade. Tem dificuldade de se mover em relação aos outros.
<b>Mecanismo de defesa</b>	Negação. Nega fraqueza nele mesmo, e inocência nos outros. Ótimo em desmascarar e ridicularizar. Se não gosta ou não entende algo, menospreza. Encara a realidade como hostil e negativa. Evita o desamparo, a fraqueza e a submissão. Nega tudo o que não condiz com o seu conceito de verdade e justiça.
<b>Traços faciais</b>	Há geralmente tensão no lado esquerdo do nariz. Ocasionalmente todo o rosto parece sofrido, marcado pelo tempo e enrugado, como se tivesse sofrido muita punição.
<b>Modo de se comunicar</b>	Seu modo de falar normalmente envolve o ridicularizar e colocar seus erros nas costas dos outros. Quando alguém fala sim, ele diz não. Gosta de ser do contra. Não gosta de informações imprecisas e quer saber exatamente “o que” está acontecendo.
<b>O Outro</b>	Supersensível no que diz respeito à igualdade. Quer certificar-se de que todos recebem o que merecem. O mundo é um lugar hostil onde as pessoas mentem, exploram e tiram vantagens umas das outras. Defende os pobres, os fracos e os explorados. Pode ser um rochedo de garantia para os outros e desenvolver grande sentimento de solidariedade e responsabilidade. Desperta no outro a disposição de confiar na sua liderança.
<b>Símbolos e exemplos</b>	Animais: rinoceronte, cascavel, tigre e touro. Todos agressivos e simbolizam força, energia fúlica e vitalidade. País – Espanha – a mascarada força espanhola esconde sentimento de insegurança e inferioridade. Cor: preto e branco – recusa cores intermediárias porque se parecem com fraqueza.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Quadro 16 – Classificação dos padrões comportamentais – Tipo 9

<b>TIPO NOVE</b>	
<b>Fixação</b>	“O EU INDOLENTE”. O indivíduo indolente é preguiçoso no que tange à sua própria essência e a assuntos essenciais. É frequentemente hiperativo quanto a encontrar meios de trabalhar em prol da sua essência. Sempre busca a solução de seus problemas fora de si mesmo. É promotor da paz, tem o dom de aceitar as pessoas sem preconceitos.
<b>Autoimagem idealizada</b>	“EU ESTOU ASSENTADO”, “SOU CONTROLADO E IMPASSÍVEL”. Conforto e tranquilidade são seus objetivos. As pessoas fazem um alvoroço por nada, a vida não é tão importante. Excelente apaziguador. Pode ver o bem nos dois lados da questão. Adora acomodar todo mundo.
<b>Sentimento principal</b>	Preguiça. A preguiça não significa apenas inação, refere-se mais ao desejo de não ser afetado pelas coisas, uma falta de disposição para entregar-se plenamente à vida. Auto esquecimento. Não consegue se sentir vivendo. Não tem amor próprio. Não está ciente de sua importância e demonstra falhas ao se lembrar de si mesmo. Está na busca de sossego. Gosta de montar uma estrutura ou um sistema, pois, desse modo, evita qualquer conflito ou gasto de energia.
<b>Fuga</b>	O conflito é a área mais desconfortável e inaceitável. Os conflitos internos e externos são reprimidos e evitados.
<b>Mecanismo de defesa</b>	A narcotização é a defesa contra conflitos, tranquiliza-se, entorpece-se perante os conflitos, decisões e tumultos. Mantém um baixo nível de energia, consciência e eficácia. Fica mais calmo quando o assunto fica mais conflitante. Evita trabalhos sérios, pois inevitavelmente o conduzirá ao conflito.
<b>Traços faciais</b>	Geralmente o olho esquerdo é menor e mais fechado que o direito. Seu corpo, especialmente seu rosto, apresenta-se sem energia, sem expressão, automatizado.
<b>Modo de se comunicar</b>	Seu discurso é caracterizado por sua voz monótona. Tem um estilo casual. Tudo é a mesma coisa. Seu vocabulário caracteriza-se por falta de especificação e detalhe.
<b>O Outro</b>	Tem superego negligente. Se trabalhou por meia hora, seria indicado uma parada. Não sabe mostrar aos outros o seu talento.
<b>Símbolos e exemplos</b>	Animal: elefante – fica no zoológico sem fazer nada, não age agressivamente, é dócil. País: qualquer um antes de ser invadido pela civilização. Cor: ouro é a cor dos deuses, reis e santo.

Fonte: Adaptado de Cunha (2008), e Rohr e Ebert (2005)

Após se discorrer sobre os nove padrões de personalidade e quais as características comportamentais apresentadas por cada um dos padrões do Eneagrama, apresenta-se a Figura 9 do Eneagrama, adicionada aos termos adequados a cada tipo de personalidade.

Figura 9 – Termos representativos dos padrões de personalidade



Fonte: Mundo eneagrama (2015)

De acordo com Riso (1999), todas as pessoas possuem um medo fundamental, e, com base nesse medo, na infância, passa a surgir um desejo fundamental. É o meio que cada um encontra de se proteger e, de alguma forma, continuar a agir. O desejo fundamental surge daquilo que se acredita que fará bem. Na infância, emitem-se mensagens inconscientes como uma forma de autoproteção. Os desejos fundamentais representam necessidades humanas. Os Quadros 17 e 18 mostram mensagens inconscientes e medos fundamentais de cada personalidade.

Quadro 17 – Mensagens inconscientes da infância

Tipos	Mensagem da infância
UM	Errar não é bom.
DOIS	Ter necessidades próprias não é bom.
TRÊS	Ter sentimentos e identidade próprios não é bom.
QUATRO	Estar bem ou feliz demais não é bom.
CINCO	Estar à vontade no mundo não é bom.
SEIS	Confiar em si mesmo não é bom.
SETE	Depender dos outros para alguma coisa não é bom.
OITO	Ser vulnerável e confiar nos outros não é bom.
NOVE	Impor-se não é bom.

Fonte: Adaptado de Riso (1999)

Quadro 18 – Os medos fundamentais de cada tipo

<b>Tipos</b>	<b>Medos fundamentais</b>
<b>UM</b>	Medo de ser mau, corrupto, malvado ou falho.
<b>DOIS</b>	Medo de não merecer ser amado.
<b>TRÊS</b>	Medo de ser desprezível, de não valer nada.
<b>QUATRO</b>	Medo de não ter identidade, ou importância.
<b>CINCO</b>	Medo de ser inútil, incapaz ou incompetente.
<b>SEIS</b>	Medo de não contar com apoio ou orientação.
<b>SETE</b>	Medo de sofrer dor ou privação.
<b>OITO</b>	Medo de ser machucado ou controlado pelos outros.
<b>NOVE</b>	Medo de fragmentar-se, de perder o vínculo com os outros.

Fonte: Adaptado de Riso (1999)

Riso (1999) esclarece que não há nada de errado nos desejos fundamentais, pois eles representam as necessidades humanas. O que ocorre muitas vezes é que, na ânsia de buscar satisfazer tais desejos, as pessoas acabam prejudicando sua vida. Esses desejos também podem levar a um bloqueio inconsciente da natureza essencial do indivíduo porque a personalidade não abrirá mão de ter o controle enquanto o desejo não estiver totalmente satisfeito. Assim sendo, busca-se manter a construção da personalidade por meio do movimento do medo, na busca de atender ao desejo fundamental. Nessa dinâmica, podem ser geradas distorções nas ações, conforme se apresenta no Quadro 19.

Quadro 19 – Os desejos fundamentais e suas distorções

<b>Tipos</b>	<b>Desejos e distorções fundamentais</b>
<b>UM</b>	O desejo de ter integridade (acaba em perfeccionismo e crítica).
<b>DOIS</b>	O desejo de ser amado (necessidade de fazer-se necessário).
<b>TRÊS</b>	O desejo de ter valor (descamba em busca de sucesso).
<b>QUATRO</b>	O desejo de ser o que é (descamba em autocomplacência).
<b>CINCO</b>	O desejo ser competente (descamba em especializações inúteis).
<b>SEIS</b>	O desejo de ter segurança (descamba em apego e convicções).
<b>SETE</b>	O desejo de ser feliz (descamba em escapismo frenético).
<b>OITO</b>	O desejo de proteger-se (descamba em briga constante).
<b>NOVE</b>	O desejo de estar em paz (descamba em teimosia/negligência).

Fonte: Adaptado de Riso (1999)

Todos os seres humanos carregam uma inquietude que surge da sensação de que lhes falta algo que, na verdade, não sabem bem o que é. Todos têm muitos desejos que povoam os seus pensamentos e criam imagens que acabam por se transformar em profundas necessidades, como ter uma casa nova, um novo relacionamento, um novo emprego, e acreditam que, ao conquistarem isso, serão felizes e realizados. Mas, a vida vai ensinando, por meio das dificuldades do cotidiano, que o “*remédio*” que vai curar essa inquietude não está nas coisas materiais e, com base nessa percepção, começa-se um longo caminho na busca do autoconhecimento.

*O que realmente somos? De onde viemos? Para onde vamos?*

E essa busca passa por livros de autoajuda, busca por relacionamentos, mudanças de todo gênero, casa, amigos, cursos, profissão e, depois, parte-se para a religião. Algumas pessoas acabam por encontrar na religião algo que lhes responda aos seus anseios, mas a maioria delas passa, muitas vezes, a vida toda, tentando compreender o que não é compreensível, procurando o que não pode ser encontrado, isso pois, na verdade, tudo o que se é e se busca encontra-se no próprio homem.

O dia em que o ser encontra-se consigo mesmo, ele passa a encontrar tudo o que estava procurando.

Sutton et al. (2012) explicam que o Eneagrama descreve grupos reais de indivíduos que compartilham traços padrões, valores e motivações, e, portanto, fornece uma nova ferramenta potencialmente útil para que os profissionais possam aplicar na gestão e no treinamento de pessoal.

## 2.7 INTER-RELAÇÃO CONCEITUAL

A revisão de literatura foi realizada com base na revisão bibliométrica nas bases *Scopus*, *WebScience* e no banco de teses e dissertações; desenvolveu-se os temas já expostos que foram: conhecimento, criação do conhecimento organizacional, gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, empreendedorismo social, economia de comunhão e eneagrama. Neste momento, descrevesse de que forma esses temas, convergem para um foco comum e que estão intimamente relacionados. Considerando a abordagem de cada item tem-se:

**Conhecimento:** conforme citado na p. 41, é uma combinação de experiência, valores, informações contextuais, percepção especializada que estabelecem um arcabouço para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem origem e aplicação na mente das pessoas e está frequentemente embutido em documentos, repositórios, rotinas organizacionais, processos, práticas e normas.

**Gestão do conhecimento:** consta da p. 52, que a GC tem permitido às organizações manterem um diferencial competitivo. As organizações encontram dificuldades em implementar a GC pelo fato de os gestores não terem uma visão clara do que é conhecimento e não dominarem a melhor forma de explorá-lo. A maior dificuldade está na transformação da informação em conhecimento, pois a GC não é apenas um depósito de dados, ela passa por um processo que integra os dados, as iniciativas de gerar conhecimentos, assim como a interação entre as pessoas, as empresas, entre outros, criando, dessa forma, o conhecimento.

**Conhecimento organizacional:** conforme mencionado p. 55, “empresas criadoras de conhecimento, seriam, pois, aquelas que criam, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminam-nos pela organização inteira e, rapidamente, os incorporam às novas tecnologias e produtos”. Para que haja criação de conhecimento, é necessário que as pessoas sejam comprometidas em vários processos de conversão entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo o indivíduo, a organização e o ambiente.

**Compartilhamento do conhecimento:** registrado na p. 61, que o compartilhamento do conhecimento é um fator importante, possibilitando uma melhora de desempenho da organização. Dessa forma, entende-se que o conhecimento é essencial para o crescimento da organização, pois proporcionará aumento de produtividade e abrirá caminhos para a inovação tecnológica.

**Empreendedorismo social:** na p. 64, deve combater a pobreza e contribuir para que as pessoas possam alcançar a sua emancipação, pois a pobreza está intimamente relacionada à falta de capacidade de manter segurança financeira para si e seus dependentes. As pessoas só conseguem ser livres a partir do momento em que alcançam a capacidade de se gerir.

**Economia de comunhão:** está na p. 76, que a EdC está instigando uma verdadeira quebra de paradigma no ambiente organizacional, ao fazer uma releitura da função das empresas e dos condicionantes que induzem o comportamento humano. A EdC tem como propósito uma gestão diferenciada, priorizando a pessoa como centro de todas as práticas empresariais, é uma nova forma de ver o dinamismo econômico sob um olhar fraterno e, incentivador das ações humanas pela busca de sua independência.

**Eneagrama:** pormenorizado na pag. 99, tem grande utilidade na identificação de potenciais de desenvolvimento que não aparecem no dia a dia do trabalho; por isso, o Eneagrama tem potencial para contribuir nos conceitos teóricos sobre personalidade. Por meio de uma aplicação prática, pode ajudar os gestores a reconhecer e utilizar todo o seu potencial, mesmo os comportamentos que são, muitas vezes, escondidos até pela própria pessoa.

Relacionando as citações mencionadas pode-se constatar a inter-relação conceitual existente neste trabalho. Sendo o conhecimento uma combinação de experiências, valores e informações, para que haja a criação de novos conhecimentos, as empresas necessitam disseminá-lo. Assim, surge a Gestão do conhecimento para esclarecer o que é conhecimento e qual a melhor forma de dominá-lo. O compartilhamento, por sua vez, é essencial para o crescimento da organização.

Em referência aos temas empreendedorismo social e economia de comunhão, ambos aparecem com a finalidade de contribuir com a redução da pobreza, o projeto EdC vem de encontro ao anseio do empreendedor social. O eneagrama surge neste trabalho como uma ferramenta de avaliação de perfil com a intenção de contribuir com essas organizações, oferecendo-lhes uma avaliação de perfil para potencializar os pontos fortes do empreendedor e informando-lhe seus pontos fracos, para contribuir, assim, com o crescimento dessas organizações.

Devido à necessidade do crescimento das empresas, para que possam contribuir por meio de projetos sociais com a redução da pobreza, entende-se que gerir o conhecimento das pessoas faz parte da cultura de “quanto mais compartilho mais eu tenho” e, assim, poderá ser um diferencial competitivo. Entende-se, que os referidos temas estão inter-relacionados, pois sendo o conhecimento um fator de competitividade, gerenciá-lo da melhor maneira trará ganhos para a organização.





### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELIMITO DA PESQUISA

A metodologia desenvolve um papel importante ao apresentar uma realidade, por meio de uma problemática proposta pelo pesquisador, indicando um desafio a ser respondido a fim de que possa atingir um caráter científico.

O caminho metodológico a ser percorrido permitirá alcançar o objetivo proposto no estudo. Esse caminho servirá como um fio condutor que direcionará o desenvolvimento do estudo para que, ao final deste, possa atender aos questionamentos do pesquisador em relação à problemática proposta na pesquisa. No caso deste estudo, está em compreender qual a relação entre o perfil do empreendedor das organizações de EdC e as práticas de gestão do conhecimento em tais organizações, com o objetivo de estabelecer diretrizes que promovam estas práticas, à luz do perfil do empreendedor social, nestas organizações.

Para alcançar tal compreensão, adotou-se o paradigma interpretativista de Taylor e Bogdan (1997), que se mostrou adequado para identificar os aspectos subjetivos dos entrevistados no que tange ao seu perfil comportamental. Na concepção de Morgan (1980), o estudo interpretativista é importante porque parte do pressuposto de que as pessoas buscam compreender o mundo à sua volta por meio de significados que são associados de forma subjetiva e intersubjetiva.

De acordo com Minayo (2003), o estudo interpretativista permite avaliar com maior grau de profundidade o universo de significados, crenças, valores e atitudes. Taylor e Bogdan (1997) reafirmam que, num estudo interpretativista, as informações geradas mediante coleta de dados, ou seja, as palavras, o comportamento observável, são descritivas. No referido tipo de estudo, o pesquisador necessita ter uma visão ampla do universo no qual está trabalhando, que envolve a complexidade do fenômeno pesquisado; isso requer perceber o outro sem fazer interferências.

Neste estudo foi utilizado o método misto pois entende-se que o método é qualitativo por seus aspectos subjetivos que envolve relação de perfil comportamental e ações práticas relacionadas e GC e também quantitativo por utilizar tratamento estatístico na validação do questionário.

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Depois de delineado o método de pesquisa, apresenta-se a classificação da pesquisa quanto à sua natureza, seus objetivos, método de abordagem, bem como os procedimentos técnicos a serem utilizados e o método de coleta de dados, conforme Quadro 20.

Quadro 20 – Classificação da pesquisa

<b>Tópicos</b>	<b>Subdivisão dos tópicos</b>
Classificação da pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à natureza – Aplicada.</li> <li>• Quanto aos objetivos – Exploratória e descritiva.</li> <li>• Quanto ao método de abordagem – Qualitativo e Quantitativo.</li> </ul>
Procedimentos técnicos utilizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa bibliográfica.</li> </ul>
Técnicas de coleta de dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção da amostra.</li> <li>• Visita às organizações de EdC da amostra.</li> <li>• Coleta de depoimento para verificar a inserção da empresa no projeto.</li> <li>• Aplicação de teste para identificar o perfil do empreendedor de acordo com o Eneagrama.</li> <li>• Aplicação de questionário para identificar as práticas de GC nas organizações de EdC.</li> </ul>

Fonte: Autor

Nos tópicos seguintes, será explicitado cada um dos itens relacionados no Quadro 20.

### 3.2.1 Quanto à natureza: Pesquisa Aplicada

A pesquisa foi realizada por meio de visitas às empresas que fizeram parte da amostra, ou seja, empresas que participam do projeto Economia de Comunhão; por isso, entende-se que, de acordo com a sua natureza, é aplicada. A pesquisa aplicada gera conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (PRODANOV e FREITAS, 2013).

### **3.2.2 Quanto aos objetivos: Exploratória e Descritiva**

A pesquisa caracteriza-se como exploratória quanto aos seus objetivos, pois, de acordo com Gil (1996), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

Envolve levantamento bibliográfico; aplicação de questionários com gestores das organizações de EdC. Do ponto de vista descritivo, descrever características de uma população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

### **3.2.2 Quanto ao métodos de abordagem: Misto**

Para que uma pesquisa científica possa ser desenvolvida, é necessário definir o método de pesquisa. De forma mais ampla, Richardson (1989, p. 29) afirma que “[...] método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Dessa forma, todo trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas que acompanham cada método.

A pesquisa qualitativa permite ao pesquisador transitar por um universo muitas vezes inesperado, pois, ao entrar em contato com os entrevistados, podem surgir situações não programadas. Os acontecimentos inesperados podem induzir a traçar novos questionamentos, e esse é um dos grandes desafios de uma pesquisa qualitativa, pois ela pode ser surpreendente, instigando ainda mais a ansiedade do pesquisador.

Tal pesquisa resultará para o pesquisador dados descritivos, os quais, após serem analisados, permitirão melhor compreensão do mundo no que concerne a algumas conexões existentes neste, pois pesquisadores qualitativos estão preocupados com o significado atribuído pelas pessoas às coisas nas suas vidas.

A esse propósito, tem-se que o objetivo da pesquisa qualitativa é certificar-se de que a teoria se ajusta aos dados e não vice-versa. É evidente que, na metodologia qualitativa, os pesquisadores examinam as definições e as pessoas holisticamente; configurações ou grupos não são reduzidos a variáveis, mas são vistos na sua totalidade (TAYLOR; BOGDAN, 1997).

A pesquisa qualitativa tem por objetivo proporcionar maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que ele possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999).

Nessa perspectiva, Minayo (2003) afirma que a pesquisa é, assim, a atividade básica da ciência na sua construção da realidade. A pesquisa qualitativa, é uma atividade da ciência, que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, e outros constructos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Na concepção de Flick (2004), a pesquisa qualitativa baseia-se em várias abordagens teóricas resultantes de diferentes linhas de desenvolvimento e considera a subjetividade dos pesquisadores e sujeitos estudados parte integrante do processo investigativo. Desse modo, as reflexões, observações, impressões e sentimentos dos pesquisadores tornam-se dados, constituindo parte da interpretação.

A versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver o fenômeno na sua totalidade e, ao mesmo tempo facilita a exploração de contradições e paradoxos. Já a versão quantitativa garante a objetividade, a possibilidade de relações causais e a possibilidade de generalização permitindo ao pesquisador a possibilidade de afirmativas em sua pesquisa ressaltam (VIEIRA & ZOUANI, 2004).

Para a análise dos dados a abordagem qualitativa, é um tipo de pesquisa demasiadamente complexa, devido ao volume de informações e dados que precisam ser organizados, compreendidos e interpretados. Nesse processo procura-se identificar dimensões, categorias, tendências e relações, desvendando-lhes o significado. (MAZZOTTI, 2001).

Um projeto de cunho quantitativo apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra desta população. Com base nos resultados da mesma, o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população (CRESWELL, 1980).

Em um experimento, os investigadores também podem identificar uma amostra e generalizar para uma população; no entanto, a intenção básica de um projeto experimental é testar o impacto de um tratamento (intervenção) sobre um resultado, controlando todos os outros fatores que possam influenciar esse resultado.

De acordo com Creswell (1980) é possível compreender que o método quantitativo requer um levantamento de dados a partir de uma amostra, e estes dados são tratados por métodos estatísticos proporcionando resultados que permitirão obter informações com elevado

nível de segurança e confiança para a população pesquisada, oferecendo ao pesquisador confiabilidade em seu trabalho.

Na pesquisa quantitativa, dificilmente se escuta o participante após a coleta de dados. Uma inclusão de acontecimentos e conhecimentos cotidianos na interpretação de dados depende, no caso da pesquisa quantitativa, da audiência e do meio de divulgação (GÜNTHER, 2003)

Para Richardson (1989), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio matemático, desde as mais simples até as mais complexas. Salienta-se que o método em questão possui um diferencial no sentido de garantir a precisão dos dados coletados levando o pesquisador a apresentar um resultado de pesquisa com poucas chances de distorções.

A coleta de dados deverá ser realizada com utilização de dados numéricos, as quais serão convertidas em números, e esses analisados estatisticamente que permitirão ao pesquisador obter as respostas para a sua pesquisa (POPPER, 1972).

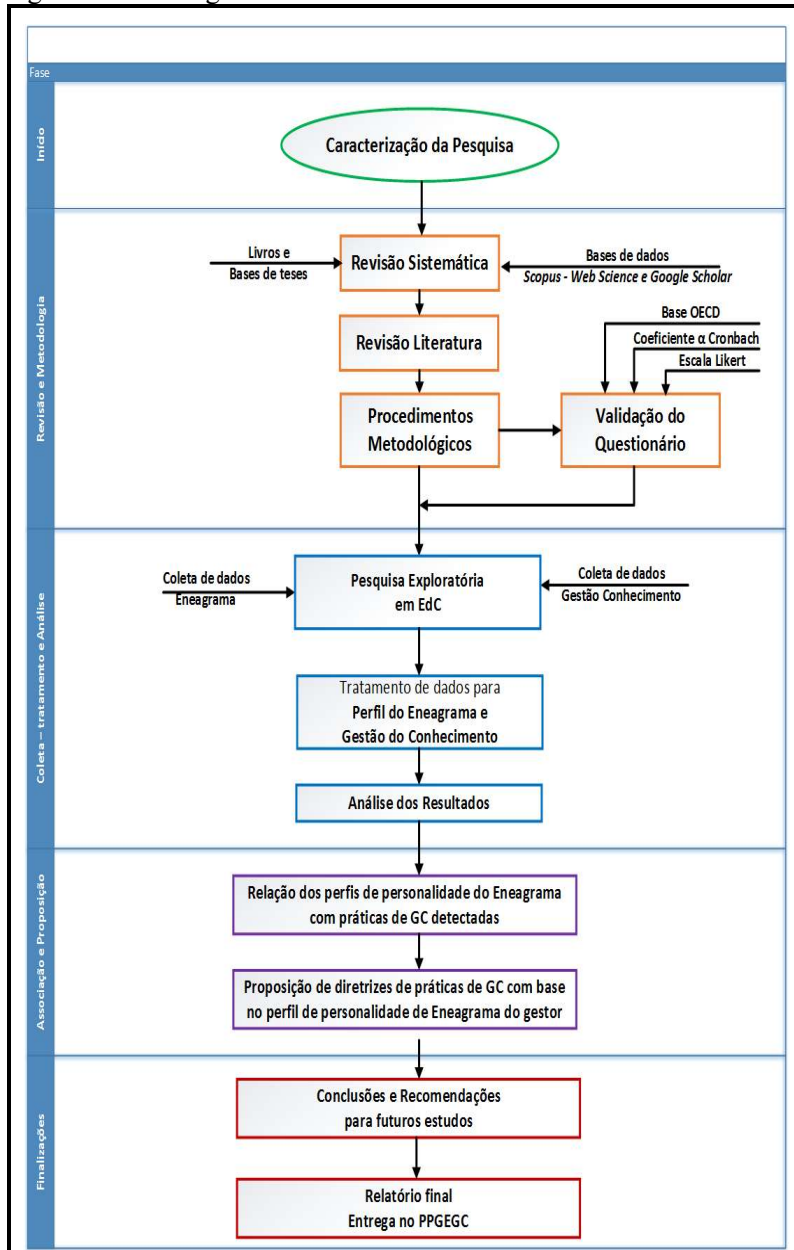
Richardson (1989) explica que referido método é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (buscam classificar a relação entre variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno como tal. Diehl (2004) afirma que, entre os tipos de estudos quantitativos, podem ser citados os de correlação de variáveis ou descritivos, os estudos comparativos causais (nos quais o pesquisador parte dos efeitos observados para descobrir seus antecedentes) e os estudos experimentais (que proporcionam meios para testar hipóteses).

Salienta-se que todo resultado de pesquisa permite afirmações relativamente à população pertencente à amostra, para propor novos conceitos teóricos, deverá haver um maior nível de profundidade e correlação de dados.

### 3.3 FLUXOGRAMA DO TRABALHO

De acordo com Debastiani (2015), o fluxograma é uma representação gráfica que permite de forma simples uma melhor visualização de um processo ou de uma rotina de trabalho, permite um estudo mais detalhado e uma visão geral, proporcionando melhor compreensão por parte do leitor. Considerando-se que este trabalho será desenvolvido em várias etapas, optou-se por apresentá-las por meio da Figura 10 representada a seguir.

Figura 10 – Fluxograma do trabalho



Fonte: Autor

### 3.4 OBTENÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

#### 3.4.1 Revisão de Literatura

A revisão de literatura foi obtida a partir da Revisão Sistemática que foi realizada nas bases de dados *Scopus*, *Web Science* e *Google Scholar* com referência a artigos em periódicos, além da Biblioteca Digital Brasileira de Tese e Doutorado BDTD, assim como livros e pesquisas na internet.

#### 3.4.2 Determinação da população e tamanho da amostra pesquisada

Ao processo de coleta dos dados, precede-se à determinação da população de pesquisa e ao tamanho da amostra, que requer um tratamento científico. Assim sendo, é indispensável obter dados para serem analisados e transformados em informações e, posteriormente, em conhecimento. Quando se está nesse ponto da pesquisa, ou seja, quando se precisa programar a metodologia de coleta de dados, surgem as primeiras perguntas que são cruciais para a definição da pesquisa, como:

- \* Quantas empresas EdC existem no Brasil?
- \* Em quantas organizações será aplicada a pesquisa para que a amostra seja representativa no universo ao qual ela pertence?

Para responder aos questionamentos anteriores, há necessidade de se reportar ao campo da estatística aplicada, a qual estuda os processos de amostragem de indivíduos (elementos) de uma população e fornece respostas quanto ao tamanho da amostra a ser pesquisada.

População, no campo da estatística, consiste de um conjunto de indivíduos ou elementos que compartilham de pelo menos uma característica comum entre eles. Raramente é possível se trabalhar com população total. Em geral, estuda-se uma pequena quantidade de elementos da população. Esse grupo é denominado de amostra (LARSON; FARBER, 2010).

Amostra caracteriza-se por um subconjunto de indivíduos ou elementos retirados de uma população. O processo “A” – seleção dos elementos de uma população – é denominado de ‘amostragem’. A forma como se deve calculá-la evidencia os métodos em termos de ‘probabilístico’ ou ‘não probabilístico’. Assim, no caso deste trabalho, o método de amostragem que melhor se enquadra é o ‘não probabilístico’, porque a escolha do elemento para compor a amostra depende de critérios de elegibilidade.

Esta pesquisa foi aplicada em empresas que participam do projeto social EdC. O projeto está disseminado por quatro continentes, perfazendo um total de aproximadamente 811 empresas, sendo estas de vários segmentos de negócios, como indústria, comércio e serviços. No Brasil, são 125 empresas. Esse é o número que representa a “população”, ou seja, o universo global do campo amostral.

O passo seguinte é a determinação do tamanho da amostra a ser analisada. Na teoria da estatística aplicada, existe equacionamento apropriado para o cálculo do tamanho da amostra finita, conforme é apresentado a seguir (Equação 1).

$$\eta = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{p \cdot q \cdot Z^2 + (N - 1) \cdot e^2} \quad (1)$$

A simbologia das variáveis da equação (1) estão no Quadro 21:

Quadro 21 – Simbologia da equação (1)

<b>Símbolos</b>	<b>Nome das variáveis</b>	<b>Descrição da variável</b>
$\eta$	Tamanho da amostra.	Número de observações para a amostra a ser pesquisada.
$N$	Nº de elementos da população.	Número de valores que compõem uma população finita.
$Z$	Parâmetro da distribuição normal.	Valor referente às extremidades da curva normal.
$P$	Proporção populacional.	Proporção amostral da verdadeira proporção populacional.
$Q$	Complemento da proporção.	Complemento da proporção da amostra: $q = 1 - p$ .
$e$	Erro de estimativa.	Margem de erro (Parâmetros populacionais).
$GC$	Grau de confiança.	Probabilidade do resultado com base nos dados de estar correto.

Fonte: Larson e Faber (2010)

Para resolução da equação (1) e, assim, obter o tamanho da amostra de população finita, é necessário estimar algumas variáveis, além de também definir o grau de confiança da amostra. Definição dos valores das variáveis estimadas e das que já possuem valor definido por pesquisas anteriores são apresentadas no Quadro 22.



Quadro 22 – Atribuição de valores para as variáveis da equação (1)

<b>Símbolos</b>	<b>Valores</b>	<b>Detalhamento dos valores</b>
<b>GC</b>	<b>95%</b>	O grau de confiança nos questionários com questões subjetivas não exige valores elevados, pois se houver erro este é da análise e não da coleta.
<b>e</b>	<b>5%</b>	Pelas mesmas razões que o grau de confiança não exige percentual acima de 90%, a margem de erro também não exige percentuais menores que 20%.
<b>N</b>	<b>125</b>	É o número de empresas no Brasil que utiliza os conceitos da Economia de Comunhão, ou seja, é o tamanho da população (campo amostral).
<b>Z</b>	<b>1,65</b>	Parâmetro – Grau de confiança. Valor da tabela de distribuição normal padrão.
<b>P</b>	<b>0,5</b>	Em virtude de não se conhecer a proporção amostral, adota-se o percentual que reproduzirá o maior número de elementos para compor a amostra.
<b>Q</b>	<b>0,5</b>	O complemento da proporção da amostra é dado por uma equação $q = 1 - p$ .

Fonte Adaptado de Larson e Faber (2010)

Aplicando-se os dados na equação (1), obtém-se o tamanho mínimo da amostra.

$$\eta = \frac{125 \times 0,5 \times 0,5 \times (0,96)^2}{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 + (125 - 1) \times 0,05} \quad (1)$$

$$\eta = 15,6 \approx 16$$

Considerando-se o resultado, a pesquisa deveria ser aplicada em dezesseis empresas no Brasil para um grau de confiabilidade de 95% e margem de erro de 5%. Porém, foi aplicada em 22 organizações, o excedente de seis empresas ocorreu pela disponibilidade dos gestores em participar da pesquisa. Para seleção da amostra, utilizou-se o cadastro de empresas fornecido pela Associação Nacional por uma Economia de Comunhão (Anpecom). O contato inicial foi realizado via e-mail e telefone, questionou-se a disponibilidade para participar da pesquisa e a existência de colaboradores. Por se tratar de uma pesquisa que buscou analisar as práticas de gestão do conhecimento e traçar perfil de personalidade, considerou-se que esses dois quesitos iniciais seriam essenciais.

### 3.4.3 Coleta de dados de Gestão do Conhecimento

A coleta de dados sobre as práticas de GC foi realizada por meio da aplicação de questionário em formulário, que foi elaborado com base nas dimensões para práticas de GC propostas e validadas em estudo da OECD (2003). O questionário desenvolvido pela OECD propõe 06 dimensões no âmbito da GC, sendo: Utilização de Práticas de GC, Razões para se utilizar GC, Resultados para utilização das práticas de GC, Responsabilidade para práticas de GC, Orçamento em práticas de GC e a Estrutura de trabalho nas empresas.

A OECD (2003) disponibiliza algumas questões associadas as dimensões como modelo para adaptações nos diferentes (ambientes) países do mundo. Para a pesquisa em questão, dadas as características do campo amostral, optou-se por utilizar 4 dimensões propostas no trabalho pela OECD, em função das características das empresas de EdC no Brasil, as quais são:

Quadro 23 – Dimensões e fatores de análise - Práticas de GC - OECD

<b>Dimensões</b>	<b>Fatores de Análise</b>
Utilização de práticas de GC	Comunicação, Capacitação, Captura e Aquisição do Conhecimento
Razões para se utilizar GC	Gestão de Recursos Humanos.
Responsabilidade para práticas de GC	Compartilhamento do Conhecimento e funções explícitas de GC.
Estrutura de Trabalho na empresa	Infraestrutura e ferramentas de tecnologia aos colaboradores

Fonte: Adaptação de OECD (2003)

Observa-se que as dimensões Resultados da Utilização das Práticas de GC e Orçamento em Práticas de GC não foram utilizadas porque não contemplam os objetivos do trabalho.

Após a escolha das dimensões a serem utilizadas como estrutura do questionário foram elaboradas as questões com resposta na escala ordinal do tipo Likert (HAIR JR. *et al.* 2005), com cinco níveis de pontuação. Esse critério foi adotado por permitir o trato dos dados como métrica de observação intervalar. O conceito das respostas de cada questão será representado numericamente em escala de 1 a 5, onde Discordo Totalmente DT (1), Discordo Parcialmente DP (2), Indiferente I (3), Concordo Parcialmente CP (4), Concordo Totalmente CT (5).

A definição da classificação global de cada dimensão é dada pelo somatório dos valores das respostas conceituais versus uma escala de faixas numéricas, conforme Tabela 2, que indica o nível de práticas de GC da empresa.

Tabela 2 – Sistema de classificação de GC nas empresas

<b>Símbolo</b>	<b>Descrição da classificação</b>	<b>Pontos</b>
<b>DT (1)</b>	Não possui GC	<b>1</b>
<b>DP (2)</b>	Possui alguns indícios de GC	<b>2</b>
<b>I (3)</b>	Possui algumas práticas, porém, não suficientes para caracterizar GC	<b>3</b>
<b>CP (4)</b>	Possui boas práticas de GC	<b>4</b>
<b>CT (5)</b>	Possui excelentes práticas de GC	<b>5</b>

Fonte: Autor.

Obtidos os resultados por empresa, estas foram classificadas segundo a escala Likert e, então, foi possível proceder à análise do nível de práticas de GC nas empresas.

### 3.4.3.1 Validação do formulário de gestão do conhecimento

A metodologia para validação do formulário que identifica as práticas de GC nas empresas consiste de duas etapas: a primeira na validação das dimensões do formulário e a segunda na das questões formuladas.

A primeira etapa considera a estrutura do formulário em termos de dimensões proposta pela OECD (2003), as quais já foram validadas por meio de pesquisa realizada com cerca de 5.500 empresas na França e na Alemanha. Neste caso o próprio documento da OECD (2003) convalida as dimensões selecionadas.

A segunda etapa é a validação das questões do formulário, as quais foram elaboradas com base nos modelos de questões apresentado por dimensões pela OECD (2003), além das adaptações em algumas questões como base nos constructos teóricos deste trabalho. Em função da metodologia de elaboração das questões as mesmas carecem de validação, a qual foi realizada por meio de método estatístico que propicia a análise das respostas obtidas como forma de validar as perguntas elaboradas.

Quando da elaboração de formulários para uso em pesquisa científica é usual a análise da confiabilidade e dimensionalidade do instrumento utilizado. Tal procedimento se faz necessário para filtrar perguntas inconsistentes e repetitivas, e assim ter a validação do formulário (HAYES, 1998). Afirma-se que um formulário é válido quando se obtém (mede) dele as informações que se deseja (RICHARDSON, 1989).

Segundo Bisquerria *et al* (2004), os métodos mais utilizados para testar a confiabilidade de um formulário são os coeficientes de Sperman-Brown, Kuder-Richardson, Alfa de Cronbach e Omega de McDonald, porém a seleção depende da estrutura do formulário e do objetivo dos questionamentos.

No caso de instrumento com estrutura definida em várias partes ou seja, várias dimensões (formulário politômicos), o *Id. Ibid.*, além de Cortina (1993) indicam o Coeficiente Alfa Cronbach como a melhor opção de validação de instrumentos como questionários ou formulários, sendo este últimos os instrumento utilizado para a coleta dos dados neste trabalho.

A título de confirmar o potencial de utilização do Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach em pesquisas científicas, o artigo original da proposta do método, conforme referência de Cronbach (1951), em janeiro de 2017, apresenta no *Scholar Google*<sup>®</sup> (Google Acadêmico) mais de 31.000 citações e na base Scopus<sup>®</sup> mais de 14.500 citações, tais quantidades de citações credenciam cientificamente o método como instrumento de validação de questionário.

O método do Coeficiente Alfa Cronbach surgiu em 1951 e desde então é muito utilizado na validação (estimar a confiabilidade) de questionários ou formulários. Ele mede a correlação das respostas em relação as perguntas. Deve-se ressaltar que o método exige como condição *sine qua non* que todas as respostas utilizem a mesma escala de medição.

O Coeficiente Alfa ( $\alpha$ ) é calculado pelo somatório da variância de todas as respostas de cada uma das perguntas em relação a variância do somatório das respostas de todas as perguntas (ROGERS *et. al.*, 2002).

Para o cálculo do Coeficiente  $\alpha$  considera-se os dados como uma matriz “m” por “n”, onde “m” representa todas as respostas de uma determinada empresa, enquanto “n” representa todas as respostas de uma determinada pergunta. A expressão matemática para o cálculo do Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach é dado pela equação 2 (LEONTITSIS e PAGGE, 2007)

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ \frac{\sigma_{\tau}^2 - \sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_{\tau}^2} \right] \quad (2)$$

Onde:

$k$  = Número de perguntas do formulário (colunas da matriz).

$i$  = Número de formulários (linhas da matriz).

$i$  = Número de formulários (linhas da matriz).

$\sigma_i^2$  = Variância de todas as respostas de cada uma das perguntas.

$\sigma_{\tau}^2$  = Variância da soma de todas as respostas de cada formulário.

$\alpha$  = Coeficiente Alfa de Cronbach (valor entre 0 e 1).

O resultado do Coeficiente  $\alpha$  está relacionado diretamente com o padrão de resposta em relação as perguntas e não com a escala em si, de forma que pode haver variações do coeficiente segundo a amostra independente da escala utilizada. Os valores aceitáveis para o coeficiente  $\alpha$  devem estar entre 0,70 e 0,90, abaixo desta faixa indica não existir consistência entre as respostas e a escala utilizada, enquanto acima da faixa pode haver redundância ou duplicação, ou melhor, deve haver questões medindo o mesmo fato conceitual (STREINER, 2003).

Se faz necessário mencionarmos 3 pressupostos importantes e suas justificativas para a utilização do método do Coeficiente  $\alpha$  Cronbach, conforme citado em Cronbach (2004).

- 1) o formulário deve estar segmentado em dimensões, assim como o conjunto de questões de cada dimensão devem tratar do mesmo tema. No caso do formulário em questão o mesmo está dividido em 4 dimensões, conforme já citado.
- 2) o formulário deve ser aplicado a uma amostra significativa e heterogênea. O método foi aplicado a amostra total (22 formulários (empresas)). Com certeza existe heterogeneidade na amostra, primeiro por abranger todos os formulários aplicados, segundo pela diversidade de empresas e gestores pesquisado.
- 3) a escala de resposta já deve ter sido validada anteriormente. No caso da escala utilizada, conforme já citado no item 3.4.3 é a escala Likert com 5 níveis de pontuação. Escala largamente estuda e utilizada por inúmeros pesquisados ao longo dos últimos 80 anos e consequentemente validada.

Na sequência se tem o resultado do teste do Coeficiente  $\alpha$  Cronbach, aplicado as 4 dimensões, separadamente, como parte do requisito de validação total do formulário aplicado.

Os cálculos são demonstrados, a título de exemplificação, para a primeira dimensão, que trata da “Utilização de práticas de GC”. A dimensão em questão é constituída de 10 questões e presente nos 22 (vinte e dois) formulários. O conjunto de dados forma uma matriz 22 x 10, ou seja, 22 linhas (empresas) e 10 colunas (questões), conforme segue na Tabela 3.

Tabela 3 – Dados para o Coeficiente  $\alpha$  Cronbach - Utilização de Práticas de GC.

Empresas	Perguntas										Somatório
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
SP-01	4	2	4	5	5	5	4	5	4	3	41
SP-02	1	2	4	1	1	1	1	2	4	4	21
SP-03	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	34
SP-04	4	1	4	4	2	2	4	2	4	2	29
SP-05	2	2	2	4	3	4	4	1	1	4	27
SP-06	5	5	5	4	4	4	4	5	4	1	41
SP-07	1	1	1	4	4	4	1	2	1	4	23
SP-08	1	1	1	4	1	2	2	1	3	1	17
SP-09	1	2	1	4	4	1	4	2	1	1	21
SP-10	2	1	2	3	4	4	4	2	4	1	27
PR-01	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	43
PR-02	1	2	1	1	2	1	4	4	4	1	21
PR-03	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	18
PR-04	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	13
PR-05	3	5	5	5	4	4	5	3	4	1	39
SC-01	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
SC-01	2	3	4	4	4	1	3	3	1	1	26
PE-01	1	3	2	3	3	3	3	4	3	5	30
PE-02	2	5	4	5	5	5	3	5	4	5	43
PE-03	5	5	2	5	5	5	3	3	5	5	43
PE-04	1	1	1	5	5	5	4	5	4	1	32
PE-05	2	4	1	2	2	2	1	2	2	4	22
Variância somatório											101,52
Variância Questões	2,23	2,59	2,62	2,07	2,07	2,13	2,56	1,71	2,16	1,58	22,28

Fonte: Dados da pesquisa 2016.

Aplicando-se os parâmetros extraídos da tabela 4 na equação 2 se obtém o Coeficiente  $\alpha$  Cronbach para a primeira dimensão.

$$\alpha = \frac{10}{10 - 1} \left[ \frac{101,52 - 22,28}{101,52} \right] = 0,867 \quad \text{Eq. (2)}$$

Tabela 4 – Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach por dimensões constantes do formulário.

<b>Dimensão</b>	<b>Número de questões</b>	<b>Coeficiente <math>\alpha</math> de Cronbach</b>
Utilização de práticas de GC	10	<b>0,87</b>
Razões para se utilizar GC	7	<b>0,74</b>
Responsabilidade para práticas de GC	8	<b>0,88</b>
Estrutura de Trabalho na empresa	5	<b>0,75</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2016

Os 4 coeficientes  $\alpha$  de Cronbach, referentes as dimensões do formulário, quando calculados apresentaram valores dentro da faixa de 0,70 a 0,90, o que indica que as questões elaboradas apresentam consistência entre elas e consegue medir o que se deseja.

Em relação a validação do formulário, dividindo em 3 etapas tem-se, a primeira que se refere a estrutura do formulário, a qual seguiu o modelo proposto pela OECD (2003) e que é validado internacionalmente.

A segunda etapa é em relação a escala de respostas, para tal foi utilizada a escala Likert, que é também reconhecida internacional com uma escala de resposta validada.

A última etapa é a validação das 30 questões elaboradas dentro do contexto das 4 dimensões presente no formulário. A validação ocorreu pelo método do Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach e resultados obtidos por dimensão indicam também que as questões estão validadas. Desta forma, todas as etapas para o formulário de práticas de GC estão cientificamente validadas.

O formulário de GC aplicado ao gestor da organização foi composto por um conjunto de trinta questões, que estão divididas em 4 dimensões da seguinte forma:

#### **Dimensão 1 – Utilização de práticas de GC**

3 questões de Comunicação.

3 questões de Capacitação e Treinamento.

4 questões de Captura e Aquisição do Conhecimento.

#### **Dimensão 2 – Razões para se utilizar GC**

7 questões referentes Gestão de Recursos Humanos.

### **Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC**

8 questões sobre Compartilhamento do Conhecimento e funções explícitas de GC.

### **Dimensão 4 – Estrutura de Trabalho na empresa**

5 questões sobre infraestrutura e ferramentas de tecnologia.

Salienta-se que no processo estatístico de validação das questões elaborados pelo autor o coeficiente  $\alpha$  de Cronbach não eliminou questões, assim, sendo validas as 30 questões inicialmente propostas. O formulário utilizado para identificar o nível de práticas de GC nas empresas pesquisadas encontra-se no Apêndice C deste estudo.

#### **3.4.4 Coleta de dados para determinação do Perfil do Eneagrama**

Num segundo momento, foi apresentado para o gestor a ferramenta eneagrama para que o mesmo pudesse conhece-la e se identificar dentro dos perfis apresentados. Na sequência aplicou-se o questionário proposto por Kristian Paterhan (2006), com o intuito de identificar o seu perfil de personalidade por meio científico.

A definição e o resultado são definidos pelo maior número de afirmações correspondentes ao tipo de perfil (PATERHAN, 2006). Nos casos que surgiram dúvidas em relação ao perfil, reaplicou-se o teste de confirmação proposto pelo mesmo autor. O instrumento utilizado para identificar o perfil encontra-se no Apêndice B deste estudo.

### **3.5 PROCEDIMENTOS PARA OBTENÇÃO DOS RESULTADOS**

Após a coleta de dados, estes foram organizados e sistematizados em forma de tabelas e gráficos para identificar o grau de GC nas empresas, para na sequência verificar-se a existência da relação entre os parâmetros de práticas GC e o perfil do empreendedor social de EdC obtido pelo eneagrama.

#### **3.5.1 Gestão do Conhecimento**

As questões de GC permitiram respostas de acordo com cinco opções, conforme escala ordinal do tipo Likert (HAIR JR. *et al*, 2005). O conceito das respostas de cada questão será representado numericamente em escala de 1 a 5, onde DT (1), DP (2), I (3), CP (4), CT (5).



A definição da classificação global de cada organização foi dada pelo somatório dos valores das respostas conceituais versus uma escala de faixas numéricas, conforme Tabela 5, que indicará o nível de práticas de GC da organização. Assim, por meio da classificação apresentada nessa tabela foi definido o nível de práticas de GC nas empresas de EdC.

Tabela 5 – Sistema de classificação de práticas de GC nas empresas pesquisadas

Símbolo	Descrição da classificação	Faixa de valores	
		Pontos	%
<b>DT</b>	Não possui GC	<b>30 a 45</b>	<b>20 – 30</b>
<b>DP</b>	Possui alguns indícios de GC	<b>46 a 75</b>	<b>31 – 50</b>
<b>I</b>	Possui algumas práticas, porém, não suficientes para caracterizar GC	<b>76 a 105</b>	<b>51 – 70</b>
<b>CP</b>	Possui boas práticas de GC	<b>106 a 135</b>	<b>71 – 90</b>
<b>CT</b>	Possui excelentes práticas de GC	<b>136 a 150</b>	<b>91 – 100</b>

Fonte: Autor

### 3.5.2 Perfil do Gestor

Com base nos resultados apresentados após a aplicação do teste de enagrama conforme item 3.4.4 obteve-se o perfil do gestor. Foram encontrados nas empresas EdC os perfis 5, 7, 8, 9 e 1. O enagrama permitiu avaliar os perfis e diagnosticar as características comportamentais dos gestores em relação as práticas de GC desenvolvidas nas empresas pesquisadas.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta o resultado da aplicação da pesquisa composta por uma amostra de 22 empresas, conforme já dito anteriormente, que fazem parte do projeto de EdC, do ramo de comércio, indústria e serviços, localizadas nas cidades de Vargem Grande, Cotia, Piracicaba e Salto (SP); Curitiba, Apucarana e Londrina (PR); Joinville, Florianópolis (SC); Igarassú (PE).

Para proporcionar uma melhor compreensão e acompanhamento da apresentação e análise dos resultados, as empresas serão denominadas da seguinte forma: aquelas localizadas no Estado de São Paulo terão a denominação SPxx; as do Estado do Paraná, PRxx; as de Santa Catarina, SCxx; e as de Pernambuco, PExx, a denominação xx uma ordem numérica (exemplo de 01 a 10) para quantificar as empresas em uma determinada região.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO E PERFIL DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Os entrevistados que participaram da pesquisa foram os gestores das empresas de EdC responsáveis pelas decisões no que se refere às práticas de GC. Para tanto, inicialmente, foi coletado o depoimento do gestor sobre a inserção de sua empresa no projeto EdC, em seguida aplicou-se o questionário sobre a gestão da empresa no que se refere às práticas de GC, assim como o teste para identificar qual o seu perfil de personalidade comportamental, de acordo com a teoria de personalidade do Eneagrama.

#### **Empresa 1 – Rotogine Plásticos Rotomoldados – SP01**

A Rotogine, que tem como gestor o Sr. Odilon, Augusto de Souza Junior, engenheiro mecânico, é especializada em soluções rotomoldadas (equipamentos moldados em fibras de vidro). Apresenta um amplo catálogo de produtos próprios destinados a vários setores, com ênfase em usos ambientais e construção civil, equipamentos rotulados como ecologicamente responsáveis. Paralelamente, abre espaço para desenvolvimento de produtos de terceiros, disponibilizando seu domínio tecnológico da rotomoldagem e sua capacidade produtiva. Sua história começa com a visita do empresário francês François Neveux, quando da criação do Polo Industrial Spartaco, em 1995, a fim de oferecer aos empresários locais uma tecnologia desenvolvida por ele para a produção de grandes equipamentos em plástico. Possui 10 colaboradores.

**Empresa 2 – Espri S/A – SP02**

Localizada em Vargem Grande – São Paulo, fundada em 1993 com o objetivo de ser a administradora do Polo Spartaco, sendo criado para abrigar as primeiras empresas que aderissem ao projeto EdC, com o intuito de ser o modelo de empresas que vivenciavam as práticas propostas pela EdC.

A Espri S/A, tem como gestor o Sr. Gestor: Olavo de Almeida Freitas, bacharel em matemática, é dona da infraestrutura física do Polo e aluga as unidades prediais para as empresas que desejam instalar-se no mesmo. A Espri S/A conta com aproximadamente 4.000 sócios, que acreditaram no projeto e investiram seu capital com a finalidade de que tais empresas gerassem lucros para serem distribuídos aos mais necessitados. Possui 04 diretores e 10 conselheiros voluntários e 1 colaborador.

**Empresa 3 – Real Plastic Processos Industriais Ltda – SP03**

Luiz Carlos Moraes Santos, formação ensino médio é o gestor desta empresa 3, a qual localiza-se na cidade de Salto – no Estado de São Paulo. Foi fundada em 2009 com o objetivo de reciclar materiais plásticos e comercializar resíduo triado de reciclagem de lixo urbano. Tem como filosofia diminuir o impacto ambiental.

A empresa produz sacos plásticos em bobinas, de forma separada ou prensada. Tem como clientes diversas empresas certificadas ambientalmente que exigem reciprocidade da Real Plastic. Possui 18 colaboradores.

**Empresa 4 – Escola Aurora – SP04**

A Escola Aurora iniciou suas atividades em 1992 e, nesses anos de experiência, tem como um de seus princípios considerar, na formação, todas as dimensões do aluno, não só o conhecimento cognitivo. Na Educação Infantil e nas séries iniciais do Ensino Fundamental, cada classe é composta por vinte alunos. A partir do Ensino Fundamental II, inicia-se o trabalho com o Sistema de Ensino “COC” (Curso Oswaldo Cruz), com o escopo de focar, por meio de conhecimentos específicos, a preparação para o futuro, propiciando assim o preparo suficiente para que os alunos ingressem nas melhores universidades do país.

Possui 43 colaboradores e atende cerca de 300 alunos a gestora é a Sra. Ana Maria do N. Corrêa licenciada em matemática.

### **Empresa 5 – Laboratório Santa Clara – SP05**

O Laboratório Santa Clara iniciou suas atividades em 2006 na cidade de Cotia – SP. Tem a nutricionista Sra. Maria Auxiliadora Marques da Silva como sua gestora. Com tecnologia e qualidade aliadas à excelência no atendimento, bem como equipe devidamente especializada, realiza exames nas áreas de hematologia, bioquímica, parasitologia, citologia, urinálise, imunologia, hormônios, microbiologia, anatomia patológica e outros.

Para oferecer um serviço com qualidade, atender a diversos convênios médicos, realiza coleta em domicílio para todos aqueles que não podem ir ao laboratório. Possui 32 colaboradores.

### **Empresa 6 – Fundação, Engenharia e Máquinas - (Femaq) – SP06**

Rodolfo Leibholz, engenheiro mecânico, é o gestor da Fundação, Engenharia e Máquinas Ltda, a qual foi fundada em 1966 pelo imigrante alemão Kurt Leibholz, Femaq, com sede na cidade de Piracicaba - SP. Especializada na fundição de peças de grande e pequeno porte em materiais, como ferro cinzento e nodular, aço carbono e inox, alumínio e ligas de zinco.

A Femaq tem como clientes e parceiros as maiores empresas nacionais e internacionais nos ramos da indústria automobilística, de energia, papel e celulose, mineração, indústria sucroalcooleira, indústria naval (offshore), petrolífera, alimentícia, compressores e turbinas. Possui 80 colaboradores.

### **Empresa 7 – Uniben – SP07**

A Uniben é uma empresa de *factoring*, presta serviços no setor financeiro. Faz também seguros de todos os tipos. Iniciou suas atividades no Polo Spartaco em 1999, com alguns empresários que quiseram encontrar um modo de ajudar as pequenas empresas, nascentes ou em desenvolvimento, ligadas ao projeto EdC. Presta serviços na área financeira, sendo um setor de alto risco por causa da inadimplência muito frequente.

Todavia o dinheiro é essencial para a vida das empresas e o trabalho da Uniben é fazer com que este esteja a serviço das empresas. Possui 3 colaboradores sendo sua gestora a Sra. Maria Conceição Francischinelli, advogada.

### **Empresa 8 – Controlar Corretora de Seguros Ltda - SP08**

Esta empresa tem como gestora também a advogada Sra. Maria Conceição Francischinelli. A Controlar Seguros iniciou suas atividades em setembro de 2014. Instalada no Polo Spartaco, é uma corretora cuja missão é promover e orientar os clientes a respeito da importância da proteção de seus bens e família e atualmente tem a Sra. Maria Conceição Francischinelli, advogada.

Oferecendo preços justos com responsabilidade e qualidade. Trabalha com as principais seguradoras do Brasil e abrange os mais diversos tipos de seguros, tais como: automóveis, vida, previdência, saúde, odontologia, residência, transporte, seguro empresarial em geral e Consórcios. Possui 02 colaboradores.

### **Empresa 9 – Interpiso – SP09**

A Interpiso iniciou suas atividades em 1990 e tem como gestor, o arquiteto Sr. Wilson. S. R. Teixeira. Atua no mercado de Construção Civil e Teleinformática, participando das mudanças das estruturas empresariais, conhecendo com profundidade a necessidade de readequação dos espaços administrativos que precisam incorporar novos conceitos e novas tecnologias. Essa experiência conduziu à criação do sistema de Pisos Elevados INTERPISO que proporcionam real e completa flexibilidade de soluções aos escritórios e áreas técnicas.

Desenvolve soluções específicas tais como áreas com pé-direito reduzido, modulações fora de padrão, cargas diferenciadas, revestimentos não convencionais, como pedras e assoalhos de madeira, aço inox e vidros, resinas coloridas, etc. Possui 9 colaboradores.

### **Empresa 10 – Espiga Dourada – SP10**

A padaria Espiga Dourada iniciou suas atividades em 1988, às margens da antiga Rodovia dos Bandeirantes, vendendo somente um tipo de pão. A Espiga Dourada é a expressão do Movimento dos Focolares que busca, por meio da Regra de Ouro – “Faça aos outros o que gostaria que fosse feito a você” – testemunhar que é possível um mundo de paz, de uma única família.

Atualmente, a Espiga Dourada fabrica todos os tipos de pães, biscoitos, bolos e bolachas, entre outros produtos de panificação. Possui 30 colaboradores e tem como gestora a Sra. Adriana Volle com formação em Ensino Médio.

**Empresa 11 – Prodiet – PR01**

A Prodiet é uma empresa do ramo de Nutrição Clínica, fundada em 2004. Seus produtos têm por função tratar de forma terapêutica diversas enfermidades provocadas pela deficiência de alimentação. Além disso, atua prevenindo o aparecimento de doenças por meio de alimentação saudável e balanceada. A Nutrição Clínica atua em três níveis: ambulatorial (consultórios particulares ou públicos, clínicas, asilos, creches, Spas), hospitalar (enfermarias, bancos de leite humano, lactários) e domiciliar. Tem dois gestores: Engenheiro Sr. Armando Tortelli e a Administradora Sra. Roseli Tortelli e possui em seu quadro 70 colaboradores.

**Empresa 12 – ANPECOM – PR02**

A Associação Nacional de Economia de Comunhão (ANPECOM), a qual tem como gestora a advogada Sra. Maria Helena F. F. Faller, foi criada em 2005, com o objetivo de reunir e articular pessoas, empresas, instituições públicas e privadas que desejam contribuir com os objetivos da EdC, potencializando as capacidades de todos, por intermédio da constituição e alimentação constante de uma rede nacional e internacional de relacionamentos e contatos. Possui 14 colaboradores sendo quatro remunerados e dez voluntários.

**Empresa 13 – Escola Sol Maior – PR03**

A Escola de Música Sol Maior iniciou suas atividades em 2001 para tornar realidade o Sonho do Violinista Roney Marczak de dar acesso ao mundo das artes às crianças e jovens que se encontram em atividades informais de trabalho ou atividades ilegais/ilícitas, ou ainda em situação de risco social. A escola está em Londrina PR, e já atendeu a mais de 2.500 alunos desde o início de suas atividades. Ao longo desses anos, a manutenção da escola contou com a dedicação e aporte financeiro de seu gestor. Possui 16 professores e voluntários e parceiros e como gestor o bacharel em música Sr. Roney Marczak.

**Empresa 14 – Ótica Visocenter – PR04**

O administrador de empresas Sr. Marcelo Cassa é quem está como gestor desta empresa. A Ótica Visocenter – Londrina, Estado do Paraná – iniciou suas atividades em 1996, com o ramo de Comércio Varejista de óculos. Loja Varilux Especialista e com as melhores grifes, como Tiffany, Bulgari, Michael Kors. Trazendo um novo conceito de ótica para Londrina e região. Possui 08 lojas e 50 colaboradores.

### **Empresa 15 – Multicoisas – PR05**

A Multicoisas, com sede em Apucarana - PR, iniciou suas atividades em 1990. É uma empresa franquiada da maior rede de varejo com atuação na área de utilidades atuando no Brasil, oferecendo produtos que possibilita a soluções, reparos, acessórios em unidades domiciliares e industriais, além, de novidades para o cotidiano das pessoas. Possui 10 colaboradores e tem como gestores o Sr. Marcio Fabian Iwankiw (Engenheiro) e a Sra. Sandra Maria Fugiwara Iwankim (Adminstradora).

### **Empresa 16 – MetalSul – SC01**

A MetalSul iniciou suas atividades em 1996 e atualmente tem como gestor o pedagogo Sr. Celso Antonio Bepper. A empresa é especializada na fabricação de ferramentas para profissionais da Indústria Metal Mecânica, Construção Civil, Marcenarias e Serviços em geral.

Os produtos MetalSul são oficialmente reconhecidos por oferecer soluções de alto padrão no mercado de ferramentas, com uso nas oficinas e metalúrgicas, desde as empresas de pequeno porte até as grandes organizações. Dispõe de representantes em todos os Estados do Brasil. Possui 40 colaboradores.

### **Empresa 17 – Hogar Empreend. Imobiliários – Incorporadora - SC02**

A Hogar Empreendimentos Imobiliários, cuja o foco de atuação são as incorporações imobiliárias, é uma empresa que nasceu a partir de 25 anos de experiência no ramo da construção civil, na cidade de Florianópolis-SC. Seus empreendimentos são desenvolvidos em parceria com a JPF Empreiteira de Mão de Obra. Essa parceria, somada à visão inovadora no desenvolvimento de seus projetos, coloca a Hogar entre as principais incorporadoras imobiliárias da Região Sul do país. Possui 6 colaboradores e o administrador Diogo Steinbach como seu gestor.

### **Empresa 18 – Campo Fértil – PE01**

Esta empresa que tem como gestores o Sr. Marcos Gugel formado em gastronomia e a bióloga Sra. Inês H. F. P. Gugel, iniciou suas atividades em 2000, e está localizada no município de Igarassu, litoral norte do Estado de Pernambuco. Em 2007 conquistou o Selo Ouro de Qualidade pelo Propan/Sebrae; em 2009, levou dois prêmios na 3ª Copa Bunge de Panificação: o primeiro lugar, na categoria panificação, com o Pão de Batata com filé de siri, e o terceiro lugar, na categoria confeitaria, com o bolo Delícia de Igarassu; em 2011, ficou entre as 100 melhores padarias do Nordeste; também conquistou o Prêmio MPE 2011, com destaque em inovação e responsabilidade social. Possui 23 colaboradores.



**Empresa 19 – Polo Ginetta. – PE02**

O Polo Ginetta iniciou as atividades em 2007, localizado em Igarassú - PE; sendo o segundo Polo de EdC do Brasil. Deve esse nome a cofundadora do MF pelo papel determinante no desenvolvimento da EdC no Brasil. A missão principal do Polo é promover e dar visibilidade à EdC, acolhendo pequenas e médias empresas que aderem a esse novo estilo de agir econômico, cujo espírito é baseado na valorização do potencial humano, num contexto de liberdade e participação. Portanto, compromete-se a reduzir as desigualdades com os princípios da eficiência empresarial, da rentabilidade e da responsabilidade socioambiental. Possui 4 colaboradores e a gestora Maria Clézia Pinto de Santana, administradora de empresas.

**Empresa 20 – Sciens – PE03**

A Sciens, cujo gestor é o engenheiro eletrônico Sr. Luiz A. P. dos Santos, é uma empresa de tecnologia e inovação, que iniciou suas atividades em 2011, depois da conclusão da tese de doutorado na área de equipamentos eletromédicos. A empresa desenvolve aparelhos e equipamentos de medida, teste e controle. São aparelhos eletromédicos e eletroterapêuticos e irradiação. O foco principal é desenvolver novos aparelhos na área médica e agroindustrial. Possui 5 colaboradores.

**Empresa 21 – Ser Binário – PE04**

Espelhando-se em elementos da informática, a “Ser Binário” iniciou as atividades em 2005 com a finalidade de oferecer um serviço de informática, a qual busca raciocínios lógicos eficientes associados a tecnologia avançada. A empresa, que tem como gestor o engenheiro elétrico o Sr. Alexandre de Souza, simplifica os desafios, a uma infinidade de soluções em Tecnologia da Informação. Possui 8 colaboradores.

**Empresa 22 – Escola Santa Maria – PE05**

A Escola Santa Maria – Centro de Integração e Formação (ESM-CIF) é uma organização social sem fins lucrativos, com atividade predominante em educação. Atende a mais de 500 crianças e adolescentes de 4 a 14 anos em Igarassu-PE. Envolve alunos e educadores, famílias e comunidade e voluntários numa proposta que vai além da educação básica, convidando-os a viver e disseminar os valores propostos por Chiara Lubich e que inspiram a ESM-CIF desde a sua fundação, no fim dos anos 60. Tais valores são a base do plano educacional, praticados no dia a dia da comunidade. Possui 48 colaboradores. E como gestoras a administradora Maria J. C. da Silva e a pedagoga Jussara F. Varela.

## 4.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após discorrer sobre a caracterização das empresas pesquisadas, apresenta-se os resultados obtidos no que diz respeito às práticas de gestão do conhecimento, conforme descrito na metodologia, o qual foi subdividido em 4 (quatro) dimensões, a saber:

1. Utilização de práticas de GC
2. Razões para se utilizar GC
3. Responsabilidade para práticas de GC
4. Estrutura de Trabalho na empresa

Para o cálculo da representatividade das respostas em termos percentuais, foram calculadas a média utilizando-se os resultados de cada grupo. Essa forma de cálculo teve por objetivo atribuir pesos iguais às questões e se chegar a um resultado global em termos de classificação na escala ordinal do tipo Likert, com cinco pontos, conforme especificado na Tabela 5 (p. 137).

Vale lembrar que **CT** (Possui excelentes práticas de GC), **CP** (Possui boas práticas de GC), **I** (Possui algumas práticas, porém, não suficientes para caracterizar GC), **DP** (Possui alguns indícios de GC) e **DT** (Não possui GC).

Para uma melhor compreensão da análise agrupou-se na Tabela 6, os resultados obtidos em relação às práticas de GC nas empresas pesquisadas nas diversas regiões do Brasil (SP, PR, SC e PE). Nesta tabela apresenta-se o somatório por dimensão conforme parâmetros de 01 a 05 da escala Likert. Cada dimensão possui um número x de questões cujo os resultados variaram de acordo com o intervalo, assim realizou-se a soma dos resultados e através do somatório destes obteve-se a média por dimensão. Após encontrar a média por dimensão realizou-se um novo somatório para encontrar a média das dimensões e assim a classificação da empresa em relação as práticas de GC com base na Tabela 5.

De acordo com os resultados da Tabela 6, a empresa PE01 apresentou média de 91%, que se encontra na faixa entre 90 a 100% da escala conforme Tabela 5. Este resultado indica excelentes práticas de GC. Essa empresa apresenta uma gestão focada em recursos humanos, com incentivos para participação em concursos na área de panificação, possui excelente gestão de memória organizacional e compartilhamento de conhecimento. Está apta para a implementação de um programa de GC necessitando investir em plataformas e repositórios específicos para a GC.

As empresas SP06, PR01, PR05, PE04 e PE05 apresentaram média entre 71 a 90% que representam boas práticas em relação a GC. São empresas que possuem sistema de informação integrado, consultores para orientar a gestão da empresa, e participam de pesquisa junto a universidade, mas possuem poucos registros em relação a memória organizacional e costumam realizar compartilhamento do conhecimento ainda de forma muito incipiente, não favorecendo o nível de práticas de GC neste quesito.

As empresas SP01, SP02, SP03, SP04, PR02, SC01 e PE03 apresentaram média entre 51 a 70% o que indica possuir algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC. Essas empresas não possuem registros para a memória organizacional, os relatórios gerados são utilizados apenas para consultas diárias, não utilizam o sistema para as decisões, fazem uso de registros manuais. O indicador que contribuiu para que estas empresas apresentassem possuir algumas práticas foi a dimensão responsabilidade para práticas de GC, que abordou a gestão das empresas com relação a importância do compartilhamento, como também as orientações da empresa quanto aos suas metas e objetivos.

As empresas SP05, SP07, SP08, SP09, SP10, PR03 e SC02 apresentaram média entre 31 a 50% o que se pode afirmar possuir apenas alguns indícios de práticas. Essas empresas não possuem registros para a memória organizacional e nem sistema integrado, além de não terem como foco na gestão a capacitação dos colaboradores. As orientações para compartilhamento ocorrem de forma esporádica. O que alavancou para que estas empresas apresentassem alguns indícios de práticas foram os registros, que embora sejam na maioria manuais, favorecem a empresa com relação as informações necessárias para a tomada de decisão do dia a dia. A oferta de encontros informais entre os colaboradores para a troca de ideias também foi um fator que pode indicar que essas empresas, já possuem alguns indícios de práticas para a GC.

A empresa PR04 apresentou a média de 26% que se encontra na faixa de 20 a 30% o que representa não possuir práticas para a GC. A empresa não tem sistema integrado, não investem em capacitação e treinamento, não possuem registros para a memória organizacional, sendo que o único quesito que essa empresa apresentou positivo em relação a práticas de GC foi proporcionar encontros informais para os colaboradores trocarem ideias e aliviarem as tensões de trabalho. O restante das questões apresentou resultados iguais a 01, que de acordo com a escala da Tabela 05 (p. 137), significa não possuir práticas para a GC.

Tabela 6 – Resultados de Práticas de GC nas empresas pesquisadas

(continua)

Empresas	Dimensões				Comentário dos Gestores Entrevistados
	1	2	3	4	
SP01	Utilização de práticas de GC	Razões para se utilizar GC	Responsabilidade para práticas de GC	Estrutura de trabalho na empresa	Registros Manuais – Escolaridade dos colaboradores é baixa
	82% (CP)	40% (DP)	57% (I)	52% (I)	
Média 58% - (I)					
<b>Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC</b>					
SP02	44% (DP)	57% (I)	67% (I)	52% (I)	As pessoas trazem o conhecimento
	Média 55 % - (I)				
<b>Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC</b>					
SP03	68% (I)	62% (I)	67% (I)	44% (DP)	A empresa possui site
	Média 60% - (I)				
<b>Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC</b>					
SP04	58% (I)	51% (I)	82%	40% (DP)	Faz planejamento duas vezes por ano – todos os relatórios são arquivados
	Média – 58% - (I)				
<b>Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC</b>					
SP05	54% (I)	46% (DP)	42% (DP)	24% (DT)	Não possui sistema integrado
	Média – 41,5% - (DP)				
<b>Possui alguns indícios de GCI</b>					
SP06	88% (CP)	83% (CP)	80% (CP)	76% (CP)	A empresa possui projeto de pesquisa na Unicamp – Sistema totalmente integrado
	Média – 82 % - (CP)				
<b>Possui boas práticas de GC</b>					
SP07	34% (DP)	40% (DP)	45% (DP)	52% (I)	Não possui registros para a GC – Treinamento contínuo
	Média – 43 % - (DP)				
<b>Possui alguns indícios para a GC</b>					
SP08	46% (DP)	43% (DP)	40% (DP)	48% (DP)	Não possui registros
	Média – 44 % - DP				
<b>Possui alguns indícios para a GC</b>					
SP09	42% (DP)	37% (DP)	55% (I)	24% (DT)	Não possui registros
	Média – 39,5% - (DP)				
<b>Possui alguns indícios para a GC</b>					
SP10	54% (I)	60% (I)	45% (DP)	32% (DP)	Tem registro de todas as receitas- reuniões mensais
	Média – 48% - (DP)				
<b>Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC</b>					
PR01	86% (CP)	91% (CT)	85% (CP)	96% (CT)	Sistema integrado – treinamento constante dos colaboradores
	% Média – 89,5 - (CP)				
<b>Possui boas práticas para a GC</b>					

...

Tabela 6 – Resultados de Práticas de GC nas empresas pesquisadas

(conclusão)

Empresas	Dimensões				Comentário dos Gestores Entrevistados
	1	2	3	4	
	Utilização de práticas de GC	Razões para se utilizar GC	Responsabilidade para práticas de GC	Estrutura de trabalho na empresa	
PR02	42% (DP)	57% (I)	65% (I)	52% (I)	Sistema integrado está em projeto – registro em atas.
	Média – 54 % - (I)				
Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC.					
PR03	36% (DP)	57% (I)	52% (I)	52% (I)	Sistema integrado implementando - não possui treinamentos.
	Média – 49 % - (DP)				
Possui alguns indícios para a GC.					
PR04	26% (DT)	31% (DP)	20% (DT)	28% (DT)	Não tem sistema integrado nem treinamento.
	Média – 26% - (DT)				
Não possui GC					
PR05	78% (CP)	84% (CP)	85% (CP)	72% (CP)	Utiliza consultores - treinamento constante.
	Média – 80 % - (CP)				
Possui boas práticas para a GC					
SC01	64% (I)	46% (DP)	87% (CP)	64% (I)	Possui boas práticas de capacitação e treinamento.
	Média – 65% - (I)				
Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC					
SC02	44% (DP)	57% (I)	27% (DT)	56% (I)	Não possui sistema – treinamentos mínimo.
	Média – 46% - (DP)				
Possui alguns indícios de GC					
PE01	94% (CT)	97% (CT)	85% (CP)	88% (CP)	Diário de bordo - programa de retenção de talentos – sistema todo integrado – participa em concursos.
	Média – 91 % - (CT)				
Possui excelentes práticas de GC					
PE02	60% (I)	49% (DP)	32% (DP)	48% (DP)	Memória organizacional somente atas.
	Média – 47% - (DP)				
Possui alguns indícios de GC					
PE03	58% (I)	48% (DP)	85% (CP)	32% (DP)	Não possui sistema – memória organizacional em papéis
	Média – 56% - (I)				
Possui algumas práticas, porém não suficientes para caracterizar GC					
PE04	86% (CP)	66% (I)	100% (CT)	80% (CP)	Capacitação e treinamento constante
	Média – 83% CP				
Possui boas práticas, para a GC					
PE05	86% (CP)	68% (I)	85% (CP)	68% (I)	Capacitação e treinamento constante – pouca memória organizacional
	Média – 77% - (CP)				
Possui boas práticas, para a GC					

Fonte: Dados da pesquisa 2016

A partir dos dados apresentados na Tabela 6, inicia-se o processo de análise dos resultados por dimensão de práticas de GC, como se segue.

#### 4.2.1 Dimensão 1 – Utilização de Práticas de GC

A dimensão 1, apresentada no Quadro 24 representa o grupo de parâmetros que interferem diretamente no processo de tomada de decisão no dia a dia da empresa. São eles: Sistema de Comunicação, Capacitação e treinamento, e Captura e aquisição do conhecimento.

Observa-se que a empresa PE01, a qual representa 4,5% da amostra, apresenta excelentes práticas para a GC, registra todas as ações diárias em livros denominados de ‘diário de bordo’, o qual é lido em reuniões com a finalidade de solucionar os problemas que surgem diariamente e os colaboradores são incentivados a participar de concursos, isto promove capacitação diária e troca de conhecimentos entre os mesmos.

As empresas SP01, SP06, PR01, PR05, PE04 e PE05 tem boas práticas para esta dimensão e representam 27% da amostra. Possuem sistema totalmente integrado, gerando dados e relatórios que orientam as ações das empresas tanto a curto como no longo prazo. Importante observar que a PR05 tem consultores que orientam as ações para a manutenção da lucratividade e competitividade. A empresa SP06 participa de projetos de pesquisa junto a Universidade de Campinas (Unicamp) para a captura e aquisição de conhecimentos e registra todos os problemas que acontecem e a forma como são resolvidos, para facilitar quando o problema surgir novamente.

As empresas SP03, SP04, SP05, SP10, SC01, PE02, PE03 que representam 32% da amostra possuem algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC. Em relação ao sistema de comunicação a SP03 possui *site* para interagir com os clientes, mas não possui banco de dados com registro de boas práticas e experiências aprendidas. SP04 e SP05 não possuem sistema integrado sendo que a SP04 registra em relatórios e os mesmos são arquivados para consultas. A SP10 tem registrado no sistema todas as receitas que utiliza na sua atividade operacional (panificação) mas não possui banco de dados para a GC. As empresas SC01, PE02 e PE03 possuem registros para memória organizacional somente em livros atas.

As empresas SP02, SP07, SP08, SP09, PR02, PR03 e SC02 (32% da amostra) possuem apenas alguns indícios de práticas de GC. Não têm sistema integrado (*software* que trocam informações) ou não utilizam as informações geradas por este sistema, fazem uso de registros manuais. Vale salientar que as empresas pesquisadas são de pequeno e médio porte, fato que explica a falta de sistema integrado para geração de informações em tempo real, pois algumas ainda carecem de investimentos para

suportar tal tecnologia. Em relação a capacitação e treinamento essas empresas não realizam e acabam por fazer uso do conhecimento que o colaborador já traz quando da sua contratação. O indicador que permitiu estas empresas apresentarem indícios de GC foi o fato de todas afirmarem investimento em capacitação por meio de pagamento de inscrição para cursos e eventos que envolvem a função do colaborador.

A empresa PR04 não possui GC pois não tem sistema integrado, todos os registros são de forma manual, não oferece cursos de capacitação porque não visualiza necessidade, pois, na opinião de seu gestor, um colaborador com mais tempo na função ensina o que está entrando. Não tem programa de retenção de talentos e não possui planejamento estratégico de longo prazo. Como também não busca parceria com outras empresas do mesmo segmento de negócios.

Pelos resultados obtidos na Dimensão 1 observa-se que 68,5% das empresas pesquisadas não possuem GC ou apenas pequenas ações que indicam alguns indícios de GC, observou-se uma cultura ainda voltada para a confiança nos registros manuais e em papéis.

De acordo com os parâmetros estabelecidos para análise, nota-se uma distribuição na classificação das empresas, ou seja, desde empresas que não dispõem de nenhuma prática de GC até as com excelentes práticas. Na proposta de diretrizes, deve-se considerar a implementação de ações que incentivem as empresas a investir na área em foco, pois é por meio desses elementos que se melhora a qualidade dos produtos e dos serviços prestados pelas empresas e, conseqüentemente, alavanca-se a lucratividade.

Quadro 24 – Resultados Dimensão 1

Práticas de GC	Resultado das Praticas	% em relação a amostra
CT – Possui Excelentes práticas para a GC	PE01	4,5%
CP – Possui boas práticas para a GC	SP01, SP06, PR01, PR05, PE04, PE05.	27%
I – Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC	SP03, SP04, SP05, SP10, SC01, PE02, PE03	32%
DP – Discordo parcialmente – Possui alguns indícios de práticas de GC.	SP02, SP07, SP08, SP09, PR02, PR03, SC02.	32%
DT – Discordo totalmente – Não possui GC	PR04	4,5%

Fonte: Dados da pesquisa 2016

## 4.2.2 Dimensão 2 - Razões para se utilizar GC

Objetivo desta dimensão é identificar as razões das empresas para se utilizar da GC, as quais estão centradas na necessidade e nos anseios do Recursos Humanos.

Identificou-se como as organizações pesquisadas gerenciam seus recursos humanos e se constatou que para que haja uma cultura de compartilhamento, é essencial que os gestores incentivem os colaboradores a compartilharem aquilo que sabem, deixando claro que não terão quaisquer tipos de perdas, nem promocional e nem financeira nesse processo.

As empresas SP06, PR05, PR01 e PE01 que representam 18% da amostra expuseram possuir boas e excelentes práticas para a GC. Realizam encontros informais para que os colaboradores possam partilhar e trocar ideias, oferecem o momento ‘café’ para a descontração e alívio das tensões, fazem encontros fora do horário de trabalho, possuem programas de retenção de talentos. A PR01 e PE01 realizam auditorias de conhecimento para identificar as necessidades de conhecimento existentes, recursos de conhecimento e fluxos de conhecimento.

As empresas SP02, SP03, SP04, PR02, PR03, SC02, PE04, PE05, correspondentes a 37% da amostra, pelos dados apresentados, possuem algumas práticas, mas não o suficiente para serem caracterizadas como práticas de GC. A SP02, SP03, SP04, SP10, PE04 e PE05 orientam para a importância de compartilharem aquilo que sabem, assim como esclarecem que não terão perda com isto e procuram oferecer momentos de descontração entre os colaboradores fora do horário de trabalho para que os mesmos troquem ideias e compartilhem seus conhecimentos. Afirmam que para seus colaboradores o compartilhamento faz parte das estratégias de gestão da organização.

As empresas PR02, PR03, e SC02 não deixam claro para seus colaboradores que não terão perdas caso compartilhem seus conhecimentos, mas procuram oferecer o momento ‘café’ e encontros informais para que ocorra a troca de ideias e possam surgir novos conhecimentos. A SC02 e PR02 possuem estratégias para diminuir o impacto causado pela saída de colaboradores, enquanto a PR03 não possui nenhum programa de impacto de saída de colaboradores. Em relação a retenção de ativos apenas a SC02 tem esta preocupação.

Nas empresas SP01, SP05, SP07, SP08, SP09, SP10, PR04, SC01, PE02, e PE03, as quais são 45% da amostra das empresas pesquisadas, possuem alguns indícios de práticas para a GC. Orientam seus colaboradores a compartilharem o que sabem e deixam claro que não



terão perdas por isto. Nessas empresas, as Orientações de Compartilhamento ocorrem de forma esporádica, o que justifica como resultado ter apenas indícios para tal quesito. A SP09 tem em seu planejamento estratégico metas para criação e inovação, mas não possui auditoria de conhecimento, o que justifica o resultado nesta variável de algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC. As empresas SP05, SP07, SP08, PR04, e PE02 procuram oferecer encontros informais para que os colaboradores possam trocar ideias e oferecem o momento ‘café’ para que possam descontraír e aliviar as tensões do trabalho. Não possuem estratégias para diminuir os impactos causados pela saída de colaboradores, não possuem plano de retenção de ativos.

Quadro 25 – Resultados Dimensão 2

Práticas de GC	Resultado das Práticas	% em relação a amostra
CT – Possui Excelentes práticas para a GC	PR01, PE01	9%
CP – Possui boas práticas para a GC	SP06, PR05	9%
I – Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC	SP02, SP03, SP04, PR02, PR03, SC02, PE04, PE05	37%
DP – Discordo parcialmente – Possui alguns indícios de práticas de GC.	SP01, SP05, SP07, SP08, SP09, SP10, PR04, SC01, PE02, PE03	
DT – Discordo totalmente – Não possui GC.		0,0%

Fonte: Dados da pesquisa 2016

### 4.2.3 Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC

Esta dimensão é representada por grupos de parâmetros que identificam o grau de responsabilidade da empresa em relação às práticas de GC, a qual engloba Compartilhamento e as Funções explícitas de GC e tem a finalidade de identificar o nível de compartilhamento do conhecimento nas organizações pesquisadas. O conhecimento é um recurso inesgotável e, ao contrário da lógica material, quanto mais se compartilha mais ele aumenta. Para as organizações atuais, esse conceito ainda é um tanto complexo, pois as pessoas não estão dispostas a compartilhar seus conhecimentos, porque num mundo competitivo, a ideia de se tem é que conhecimento é fator competitivo.

A PE01 (4,5% da amostra) tem excelentes práticas para a GC, pois realiza todas as práticas em relação as orientações para os colaboradores sobre os objetivos e metas da empresa, como também reuniões de melhoria e orientações do que compartilhar e como compartilhar, permitindo que os colaboradores com mais experiência ou conhecimento oriente os demais.

SP06, PR01, PR05, PE04, PE05 detêm 23% da amostra e apresentam boas práticas em relação a GC. Todas pontuaram 4 e 5 na escala Likert, isto reflete ações como: conscientizar os colaboradores dos objetivos e metas da empresa, realizar planejamento estratégico para incentivo a criação e inovação, realizar reuniões para compartilhamento de ideias e sugestões de melhoria, procuram se informar sobre as inovações no mercado de atuação, bem como orientam seus colaboradores a compartilharem tudo o que sabem e que possa ser transformado em conhecimento organizacional.

As empresas SP01, SP02, SP03, SP04, PR02, SC01, PE03 (32% da amostra) apresentam algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC. Todas realizam reuniões com os colaboradores para compartilhar ideias e sugestões de melhorias para as empresas. Com exceção da SP03 todas disponibilizam horário para que o colaborador possa buscar conhecimentos sobre o que tem de inovação no mercado. Todas orientam de como compartilhar e o que compartilhar continuamente.

Pelos dados pode-se afirmar que as empresas SP05, SP07, SP08, SP09, SP10, PR03, SC02, PE02, as quais correspondem a 36% da amostra, possuem apenas alguns indícios de práticas de GC. Os fatores que determinaram este resultado são os seguintes: as empresas SP05, SP09, SC02, e PE02 não deixam claro para seus colaboradores qual o contexto onde a empresa está inserida e quais são suas metas e objetivos. Já a SP07, SP08, SP10 E PR03 neste quesito procuram esclarecer seus colaboradores. Com relação a incentivo para a inovação apenas a SP09 realiza esta prática, bem como, orienta os colaboradores para compartilharem aquilo que sabem, principalmente os que tem mais experiência e maior nível de escolaridade. A SP05 possui plano se incentivo para os colaboradores que trazem inovação para a empresa. Com exceção da SP05 todas realizam reuniões e encontros com os colaboradores para que possam compartilhar suas ideias e sugestões de melhorias.

A PR04, a qual também representa 4,5% da amostra, não tem práticas de GC pois não realiza nenhuma das práticas pesquisadas.

Quadro 26 – Resultados Dimensão 3

Práticas de GC	Resultado das Praticas	% em relação a amostra
CT – Possui Excelentes práticas para a GC	PE01	4,5%
CP – Possui boas práticas para a GC	SP06, PR01, PR05, PE04, PE05	23%
I – Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC	SP01, SP02, SP03, SP04, PR02, SC01, PE03.	32%
DP – Discordo parcialmente – Possui alguns indícios de práticas de GC.	SP05, SP07, SP08, SP09, SP10, PR03, SC02, PE02	36%
DT – Discordo totalmente – Não possui GC	PR04	4,5%

Fonte: Dados da pesquisa 2016

#### 4.2.4 Dimensão 4 – Estrutura de trabalho na empresa

A dimensão 4 representa o grupo de parâmetros que corresponde a estrutura de trabalho disponível na empresa para a consolidação da GC. Para tal, diz respeito a infraestrutura e ferramentas de tecnologia.

Nesta dimensão identificou-se a Estrutura de Trabalho nas empresas com relação as tecnologias utilizadas e como as informações são codificadas. As empresas com maior significância neste grupo foram SP01, SP02, SP07, PR02, PR03, SC01, SC02, PE05, as quais representam 36% do total da amostra. Observa-se pelos resultados apresentados, que existem algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC.

A empresa PR01 possui excelentes práticas para a GC e representa 5% da amostra. Pode-se afirmar que, tal resultado deve-se ao fato que esta empresa atua na área de saúde e prima por produtos de qualidade. No quesito estrutura tem que estar sempre investindo em inovação para se manter no mercado e adequar as normas dos órgãos reguladores.

Apresentaram boas práticas para a GC as empresas SP06, PR05, PE01, PE04 (18% da amostra). Todas tiveram resultados 4 e 5 da escala Likert para a codificação de informações para os gestores e SI integrado entre os setores. Oferecem ambiente favorável para a criação e inovação e conexão de redes para os colaboradores como *Skipe*, *e-mail* e rede social. O quesito que interferiu para que essas empresas não alcançassem o nível de excelentes práticas foi por não possuírem plataforma ou repositório de armazenamento do conhecimento organizacional.

Pode-se afirmar que as empresas SP01, SP02, SP07, PR02, PR03, SC01, SC02 e PE05, as quais representam 36% da amostra, possuem algumas práticas, mas não o suficiente para caracteriza GC. Embora na SP02, SP07 e SC01 o SI seja totalmente integrado entre os setores, a

integração não está sendo utilizada para favorecer às práticas de GC. As empresas SC02 e PR02 apresentaram resultados de codificarem informações para os gestores, mas não possuem SI integrado. Em relação à plataforma de repositórios para que o conhecimento organizacional possa ser armazenado, observou-se que todas as empresas dessa amostra não possuem tal ferramenta. Com relação a oferta de conexões por meio de redes entre os colaboradores como quadros de avisos, *skipe*, *e-mail*, rede social todas oferecem estes recursos aos colaboradores. Para o quesito se a organização oferece um ambiente favorável a criação de novos conhecimentos como acesso a revistas, *sites* e material informativo, somente as empresas SP02 e PR02 não disponibilizam estes recursos.

As empresas SP03, SP04, SP05, SP08, SP10, PE02, PE03 (32% da amostra) apresentaram possuir alguns indícios de práticas de GC. As empresas SP03, SP04, SP05, SP10 e PE03 proporcionaram um ambiente favorável para criação de novos conhecimentos, mas não possuem sistema integrado e não codificam as informações para os gestores, como também não oferecem conexão entre os colaboradores por meio de redes.

As empresas SP09, PR04 não apresentaram práticas de GC representando 9% da amostra.

Nesse contexto, apresentou-se as práticas de GC desenvolvidas nas empresas de EdC, sendo que as variáveis que impulsionaram os resultados, foram as Orientações para Compartilhamento e o Compartilhamento em si. Verifica-se que, por serem empresas que fazem parte de um contexto da cultura da partilha, orientar os colaboradores a compartilhar o que sabem é um processo natural, o que está faltando é realizar esses compartilhamentos de forma técnica, para que possa alcançar os benefícios que o compartilhamento do conhecimento oferece.

Quadro 27 – Resultados Dimensão 4

Práticas de GC	Resultado das Praticas	% em relação a amostra
CT – Possui Excelentes práticas para a GC	PR01	5%
CP – Possui boas práticas para a GC	SP06, PR05, PE01, PE04.	18%
I – Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC	SP01, SP02, SP07, PR02, PR03, SC01, SC02, PE05	36%
DP – Discordo parcialmente – Possui alguns indícios de práticas de GC.	SP03, SP04, SP05, SP08, SP10, PE02, PE03	32%
DT – Discordo totalmente – Não possui GC	SP09, PR04	9%

Fonte: Dados da pesquisa 2016

### 4.3 RESULTADOS EM RELAÇÃO AO PERFIL DOS GESTORES

Conforme mencionado nos procedimentos metodológicos, foram aplicados testes validados para traçar o perfil comportamental dos gestores. De acordo com o Eneagrama são nove perfis de personalidade, e cada pessoa tem um perfil como dominante que é também chamado de personalidade. Assim, nas empresas pesquisadas, encontrou-se os perfis dos gestores, os quais estão apresentados no Quadro 28 e na Figura 11.

Tem-se, assim, pelos perfis encontrados pessoas observadoras (perfil 5), otimistas (perfil 7), realizadoras (perfil 8), apaziguadoras (perfil 9) e perfeccionistas (perfil 1).

De acordo com a Figura 11, nota-se que os perfis comportamentais encontrados se referem aos centros de energia dos Mentais (perfis 5 e 7) e dos Práticos (perfis 8, 9 e 1).

Na pesquisa não se detectou a presença dos perfis comportamentais dos tipos 2, 3 e 4 que pertencem ao grupo dos Emocionais. Estes perfis apresentam determinadas características que não se fazem presentes nos gestores das empresas de EdC. Por exemplo, o perfil 2 tem como vício emocional o orgulho, são pessoas que gostam de ajudar os outros, porém ainda lidam com a necessidade de ajudar para suprir suas carências, procuram buscar o bem estar dos amigos e das pessoas mais íntimas. O perfil 3 tem como vício emocional a vaidade e a necessidade de ser aprovado, os relacionamentos são apenas um meio para se atuar junto e obter um bom resultado. Enquanto o perfil 4 é o melancólico, que observa a vida de uma maneira mais contemplativa, e os relacionamentos é o ponto central de suas vidas.

Na aplicação da pesquisa com os gestores das empresas de EdC não se encontrou os perfis 2, 3 e 4. Entende-se que o fato destes perfis não terem surgido no resultado da pesquisa não significa que estes não possam ser excelentes gestores, mas entende-se que esses perfis não foram encontradas pelo fato dos gestores de EdC serem pessoas que tem enraizado na sua maneira de ser um perfil empreendedor social que os leva a buscar espiritualidade indo ao encontro do otimismo, da fé e da prática diária do bem. Os perfis 2, 3, e 4 podem perfeitamente ter essas características dependendo de seus objetivos de vida e do seu nível de autoconhecimento.

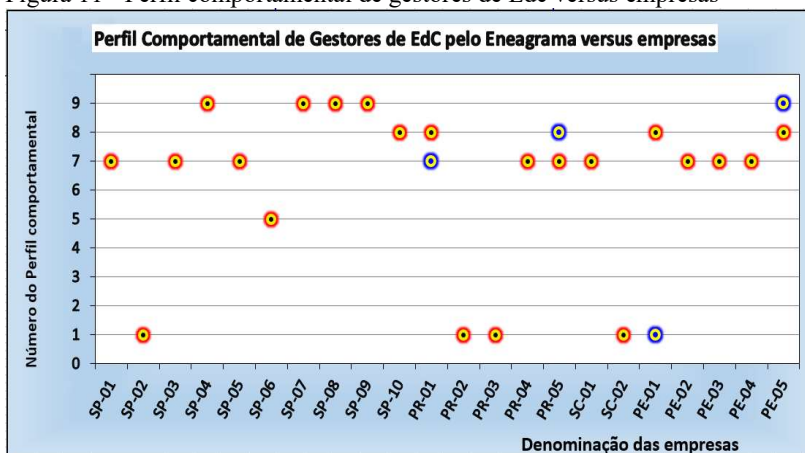
Salienta-se que esta análise em relação a estes perfis refere-se a amostra desta pesquisa, podendo apresentar-se de forma diferente em outro grupo de empresas. Partindo-se do pressuposto que cada ser humano desenvolve suas habilidades e competências de acordo com suas experiências vividas, o nível de desenvolvimento pessoal é individual.

Quadro 28 Empresas versus perfis do eneagrama

Empresa	Perfil	Característica
SP01	7	Otimista
SP02	1	Perfeccionista
SP03	7	Otimista
SP04	9	Apaziguador
SP05	7	Otimista
SP06	5	Observador
SP07	9	Apaziguador
SP08	9	Apaziguador
SP09	9	Apaziguador
SP10	8	Realizador
PR01	8/7	Realizador/Otimista/
PR02	1	Perfeccionista
PR03	1	Perfeccionista
PR04	7	Otimista
PR05	7/8	Otimista/Realizador
SC01	7	Otimista
SC02	1	Perfeccionista
PE01	8/1	Realizador/Perfeccionista
PE02	7	Otimista
PE03	7	Otimista
PE04	7	Otimista
PE05	8/9	Realizador/ Apaziguador

Fonte: Dados da pesquisa 2016

Figura 11 - Perfil comportamental de gestores de EdC versus empresas



Fonte: Dados da pesquisa 2016

Na sequência, Quadros 29 a 33, serão apresentados os Perfis Comportamentais (dos tipos 1, 5, 7, 8 e 9) versus as práticas de GC nas empresas destes gestores.

### 4.3.1 Perfil Comportamental tipo 1

No Quadro 29, é apresentado um resumo dos resultados da pesquisa para o perfil comportamental do tipo 1 e as práticas de GC nas empresas com gestores deste perfil.

Verifica-se que o perfeccionismo se fez muito presente e necessário nessas empresas em virtude das atividades que realizam. A SP02 é a empresa responsável pela estrutura e funcionamento do Polo *Spartaco*, aluguel dos barracões e manutenção das necessidades estruturais diário das empresas instaladas no Polo. A empresa PR02 é uma associação responsável pelo direcionamento das empresas de EdC no Brasil, a qual tem como responsabilidade o cumprimento dos preceitos de EdC e desenvolvimento de projetos; sua gestão é pautada em regras, regulamentos e contratos. É gerenciada pela presidente eleita pelos associados.

A empresa PR03 é uma escola de música, que faz apresentações por todo o Brasil e diversos países pelo mundo, as afinações e as notas são realizadas numa sinfonia de perfeição. A precisão de uma apresentação é treinada até a exaustão. A SC02 é uma empresa da construção civil – uma incorporadora imobiliária, que é uma atividade na qual não se admitem nem erros de projetos como de execução, pois pode envolver riscos de morte para as pessoas associadas ao seu produto final, tanto colaboradores quanto clientes.

Nessas empresas os gestores são perfeccionistas, críticos, cumpridores de regras, centralizadores e, muitas vezes, autoritários. O que se observou em relação às práticas é a falta de inovação e criatividade, sendo que pessoas com esse perfil não gostam de correr riscos por medo de errar, o que pode dificultar a implementação de novas tecnologias. Assim, percebe-se que o nível de práticas em relação à GC nestas empresas está relacionado a este perfil. Vale salientar que a PR02 apresentou um bom resultado quanto ao compartilhamento do conhecimento.

Os gestores, deste perfil, desenvolvem suas atividades sempre de forma ordenada e organizada, suas ações são consecutivamente direcionadas para evitar erros, não gostam de trabalhar com incertezas. Esse perfil de personalidade explica a falta de GC nessas organizações,

pois, para implementar uma nova cultura de gestão que seja voltada para a inovação e o compartilhamento é necessário romper muitas barreiras, e mudar muitas práticas que vem sendo desenvolvidas a um longo tempo. Preferem trabalhar com regras previamente estabelecidas, para não correr o risco de errar.

Quadro 29 – Perfil Comportamental Eneagrama tipo 1 versus Práticas de GC

<b>PERFIL 1 – Perfeccionista</b>		
<b>Características do Perfil 1</b>	<p>Busca incessante por um mundo perfeito.</p> <p>Primeiro a obrigação, depois a diversão; desde muito cedo se viram obrigados a dar o exemplo.</p> <p>Gostam de fazer as coisas sempre bem feito; críticos e organizados.</p> <p>Esses gestores apresentaram forte tendência a manter legalidade, regras e exigência na perfeição das atividades desenvolvidas.</p>	
<b>Práticas de GC</b>	<p><b>Dimensão 1 – Práticas de utilização de GC – Comunicação, Capacitação e Treinamento, e captura e aquisição do conhecimento.</b>            Não possuem sistema integrado, nem banco de dados atualizados com experiências aprendidas, registro em papéis. Não possuem planejamento para capacitação e treinamento e acabam se utilizando do conhecimento que o colaborador já traz quando da sua contratação.</p> <p><b>Dimensão 2 - Razões para se utilizar GC – Gestão de Recursos Humanos</b>            Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC. Não deixam claro para os colaboradores que não terão perdas por compartilharem o que sabem, mas procuram oferecer momentos de descontração para a troca de ideias. A SC02 e PR02 possuem estratégias para diminuir o impacto causado pela saída de colaboradores, já a PR03 não possui nenhum programa de impacto de saída de colaboradores.</p> <p><b>Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC – Compartilhamento do conhecimento e funções explícitas de GC.</b>            Apresentaram alguns indícios de práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC. Todas realizam reuniões com os colaboradores para compartilhar ideias e sugestões de melhorias. Mas não esclarecem os colaboradores quais os objetivos e metas da empresa.</p> <p><b>Dimensão 4 – Estrutura de trabalho na empresa -Infraestrutura e ferramentas de tecnologia.</b>            As empresas SC02 e PR02 apresentaram resultados de codificarem informações para os gestores, mas não possuem sistema de informação integrado. Em relação a plataforma de repositórios para que o conhecimento organizacional possa ser armazenado todas as empresas desta amostra apresentaram resultado de não possuir tal ferramenta. Com relação a oferta de conexões através de redes entre os colaboradores como quadros de avisos, skipe, e-mail, rede social todas oferecem estes recursos aos colaboradores</p> <p>Estas empresas com gestores Tipo 1 SP02, PR02, PR03 e SC apresentaram resultado de possuir alguns indícios de práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC.</p>	
<b>Resultado Global</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Média</b>	<b>Classificação Escala Likert para GC</b>
SP02	55%	Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC
PR02	54%	Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC.
PR03	49%	Possui alguns indícios para a GC.
SC02	46%	Possui alguns indícios de GC

Fonte: Dados da pesquisa 2016



### 4.3.2 Perfil Comportamental tipo 5

Este perfil, diz respeito as pessoas observadoras que buscam resolver seus medos e inseguranças por meio do conhecimento; quanto mais conhecimento, mais seguro se sentem.

Neste perfil, conforme Quadro 30, encontrou-se dentre os pesquisados, apenas o gestor da SP06, o qual apresentou-se como um pesquisador nato, participa de projetos na universidade para manter a inovação de seus produtos. Tem 68 anos, cursa mestrado e já tem planos para doutorado.

Em relação às práticas mostram bem este perfil, pois a empresa apresentou um bom nível de práticas para a GC. Todo o sistema é integrado, as informações em tempo real, e a parceria em pesquisa com a universidade faz evidencia as boas práticas de GC no que consiste à criação e inovação. Portanto, a empresa já realiza em sua gestão um processo que permite a implementação da GC em sua totalidade.

Quadro 30 – Perfil do Eneagrama versus Práticas de GC

PERFIL 5 – Observador		
Características do Perfil 5	Prefere ficar sozinho e não gosta de encontros sociais.	
	Busca reconhecimento pelo nível de conhecimento que possui. Apresenta dificuldade em relacionamentos e não gosta de falar de si mesmo. Busca incessante por conhecimento, pois considera este o seu porto seguro.	
Práticas de GC	<b>Dimensão 1 – Práticas de utilização de GC – Comunicação, Capacitação e Treinamento, e captura e aquisição do conhecimento.</b> Sistema de informação integrado, gerando dados e relatórios para a tomada de decisão de curto e de longo prazo. Registra os problemas e como são resolvidos, para facilitar a resolução quando o problema surgir novamente, possui treinamento de forma constante.	
	<b>Dimensão 2 - Razões para se utilizar GC – Gestão de Recursos Humanos.</b> Realiza encontros informais, fora do horário de trabalho, para que os colaboradores possam partilhar e trocar ideias, oferecem o momento “café” para a descontração e alívio das tensões e possui programas de retenção de talentos.	
	<b>Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC – Compartilhamento do conhecimento e funções explícitas de GC.</b> Possui planejamento estratégico para incentivo a criação e inovação, realiza reuniões para compartilhamento de ideias e sugestões de melhoria, procura se informar sobre as inovações no mercado de atuação, bem como orienta seus colaboradores a compartilharem tudo.	
	<b>Dimensão 4 – Estrutura de trabalho na empresa -Infraestrutura e ferramentas de tecnologia.</b> As informações são codificadas, sistema de informação integrado. Ambiente favorável para a criação e inovação e conexão de redes para os colaboradores. O quesito que interferiu para que estas empresas não alcançassem o nível de excelentes práticas foi fato de não possuírem plataforma ou repositório de armazenamento do conhecimento organizacional.	
<b>Resultado Global</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Média</b>	<b>Classificação Escala Likert para GC</b>
SP06	82%	Possui boas práticas de GC

Fonte: Dados da pesquisa 2016

### 4.3.3 Perfil Comportamental tipo 7

O perfil 7 é representado pelos otimistas, planejadores e criativos.

Pelos dados do Quadro 31, onde se tem um resumo dos resultados obtidos para o gestor com perfil comportamental do tipo 7 (sete) e as práticas de GC encontradas nas respectivas empresas, pode-se afirmar que dos 22 gestores, 9 (nove), ou seja, 40% apresentaram este perfil.

Considerando-se que a amostra é composta por empresas que procuram melhorar a vida das pessoas (foco no compartilhamento), entende-se que para desenvolver uma gestão em que o foco são as pessoas, é necessário ser otimista e acreditar que é possível os problemas serem resolvidos, mesmo os mais difíceis.

Nas empresas com gestor perfil 7, percebe-se que as práticas de GC são instáveis, ou seja, todas as empresas têm alguns índices bons e outros ruins. Por ser um perfil que acredita muito que as coisas irão dar certo, muitas das vezes este perfil é traído pelo excesso de otimismo.

Uma das características desse perfil é sempre estar planejando o futuro, isso às vezes pode ocasionar falta de foco no projeto que está em andamento, fazendo com que fique uma gestão comprometida por decisões tomadas e não colocadas em prática.

E em alguns casos projetos inacabados, ou seja, têm dificuldades de conduzir projetos de longo prazo, devido ao fato de sempre estar com um novo projeto em mente, o que dificulta a continuidade de algumas ações que foram propostas, como também às vezes pode causar insatisfação na equipe executora. Salienta-se que a não continuidade de um projeto pode acarretar prejuízos para a empresa, tanto no aspecto financeiro como também no estímulo dos colaboradores, por isso a necessidade de procurar manter o foco.

Em todas as empresas com gestor tipo 07, encontrou-se forte tendência para inovação e criatividade. Observa-se que as práticas de GC nessas empresas representam de forma clara o perfil destes gestores. Tem-se boas e excelentes práticas, faz-se necessário investimentos em tecnologia e uma gestão mais focada em metas e resultados para estar apta para a implementação da GC.

O perfil 07 tem uma mente estimulante por isso são inovadoras e criativas, mas carecem de um direcionamento para manterem-se alinhadas com os propósitos da empresa, pois conforme já mencionado os projetos inacabados geram prejuízos de várias formas, acabam por tornar-se experiências ruins se faz necessário planejar com mais cautela e dar preferência para os projetos de curto prazo, para que os resultados possam ser positivos.

Quadro 31 – Perfil do Eneagrama versus Práticas de GC

<b>PERFIL 7 – Otimista</b>		
<b>Características do Perfil 7</b>	<p>Sempre vê o lado positivo das coisas, mantém sempre o bom astral.</p> <p>Adora novos conhecimentos e alcançar territórios novos.</p> <p>Está sempre planejando o futuro – Imaginação poderosa e criativa.</p> <p>Dificuldade de se fixar por muito tempo em um único projeto.</p> <p>Gosta de aventuras e coisas diferentes.</p> <p>Cansa-se facilmente com a rotina.</p>	
<b>Práticas de GC</b>	<p><b>Dimensão 1 – Práticas de utilização de GC – Comunicação, Capacitação e Treinamento, e captura e aquisição do conhecimento.</b> Das 9 (nove) empresas, 7 (sete) delas não possuem Sistema Integrado nem banco de dados atualizados, Apenas duas tem indícios de boas práticas. Registro em papéis, sem planejamento para retenção de ativos. Em relação a capacitação e treinamento 3 (três) empresas apresentam boas práticas, 3 (três) com indícios de práticas, 2 (duas) com excelentes práticas e 1 (uma) sem prática.</p> <p><b>Dimensão 2 - Razões para se utilizar GC – Gestão de Recursos Humanos</b> Orientam seus colaboradores a compartilharem o que sabem e deixam claro que não terão perdas por isso. Nessas empresas, as Orientações de Compartilhamento ocorrem de forma esporádica</p> <p><b>Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC – Compartilhamento do conhecimento e funções explícitas de GC.</b> Realizam reuniões com os colaboradores para compartilhar ideias e sugestões de melhorias. Disponibilizam horário para que o colaborador possa buscar conhecimentos sobre inovação no mercado. Procuram realizar orientações de como compartilhar e o que compartilhar continuamente.</p> <p><b>Dimensão 4 – Estrutura de trabalho na empresa -Infraestrutura e ferramentas de tecnologia.</b> Em relação a plataforma de repositórios para que o conhecimento organizacional possa ser armazenado apresentaram resultado de não possuir tal ferramenta. Com relação a oferta de conexões através de redes entre os colaboradores como quadros de avisos, skype, e-mail, rede social todas oferecem estes recursos aos colaboradores. Quanto ao compartilhamento do conhecimento: das 9 (nove) empresas, 2 (duas) tem indícios (algumas práticas), mas não suficientes para caracterizar GC. E 4 (quatro) apresentaram algumas práticas, mas não suficientes para caracterizar GC. Sendo que 1 (uma) não apresentou práticas para a GC e 2 (duas) empresas apresentaram boas e excelentes práticas para a GC.</p>	
<b>Resultado Global</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Média</b>	<b>Classificação Escala Likert para GC</b>
SP01	58%	Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC
SP03	60%	Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC
SP05	41%	Possui alguns indícios de GC
PR04	26%	Não possui práticas de GC
PR05	80%	Possui boas práticas para a GC
SC01	63%	Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC
PE02	47%	Possui alguns indícios de GC
PE03	56%	Possui algumas práticas, porém não o suficiente para caracterizar GC
PE04	83%	Possui boas práticas para a GC

Fonte: Dados da pesquisa 2016

### 4.3.4 Perfil Comportamental tipo 8

Este perfil representa os gestores que são realizadores, isto é, que resolvem os problemas de forma rápida e intempestivamente. Uma característica deste perfil é ser defensor dos fracos e buscar a justiça.

No Quadro 32 tem-se os resultados para o perfil 8 e as práticas de GC nestas empresas. São 2 empresas do ramo de panificação (SP10 e PE01), ambas têm o mesmo histórico, iniciaram pequenas para gerar emprego para menores que se viam excluídos do mercado de trabalho, por diversos problemas, como: falta de qualificação, e dependência química.

A empresa PR01 atua no ramo de nutrição hospitalar, enquanto a PE05 atua no ramo de educação. Observa-se que a PR01, PE01 e PE05 apresentaram boas e excelentes práticas e condições para implementação de GC. Na SP10 a gestora mostrou-se defensora dos seus colaboradores, mas um tanto centralizadora, tendo dificuldade de criar e a inovar.

De acordo com as características e as práticas de GC, percebe-se que o fato do perfil 8 ser realizador, das 4 empresas apresentaram boas e excelentes práticas o que representa uma relação do perfil com as práticas.

Quadro 32 – Perfil do Eneagrama versus Práticas de GC

<b>PERFIL 8</b>	
<b>Características do Perfil 8</b>	<p>Dificuldade de aceitar opiniões contrárias.</p> <p>Dominador, autoritário e defensor dos fracos.</p> <p>Não admite meio termo 8 ou 80. Não consegue lidar com a mentira, torna-se agressivo às vezes.</p> <p>Busca a justiça a qualquer custo e tem a sensação que pode dominar o mundo.</p>
<b>Práticas de GC</b>	<p><b>Dimensão 1 – Práticas de utilização de GC – Comunicação, Capacitação e Treinamento, e captura e aquisição do conhecimento.</b> Das 4 empresas com perfil 8, 3 têm Sistema Integrado com boas e excelentes práticas. Das 4 empresas, 3 possuem boas práticas, utilizam o Sistema Integrado para geração de relatórios e 1 possui apenas indicios. Apresentam boas e excelentes práticas com treinamento constante.</p> <p><b>Dimensão 2 - Razões para se utilizar GC – Gestão de Recursos Humanos</b> Realizam encontros informais para que os colaboradores possam partilhar e trocar ideias, oferecem o momento "café" para a descontração e alívio das tensões, fazem encontros fora do horário de trabalho, possuem programas de retenção de talentos. Somente a SP06 não possui programa de retenção de talentos. A PR01 e PE01 realizam auditorias de conhecimento para identificar as necessidades de conhecimento, recursos e fluxos de conhecimento.</p> <p><b>Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC – Compartilhamento do conhecimento e funções explícitas de GC.</b> As empresas PR01 e PE05 conscientizam os colaboradores dos objetivos e metas da empresa, realizam planejamento estratégico para incentivo a criação e inovação, realizam reuniões para compartilhamento de ideias e sugestões de melhoria, procuram se informar sobre as inovações no mercado de atuação, bem como orientam seus colaboradores a compartilharem tudo o que sabem e que possa ser transformado em conhecimento organizacional. Possuem boas práticas para a criação de novos conhecimentos. Parceira com Universidade. Planejamento estratégico possui política de criação e inovação.</p> <p><b>Dimensão 4 – Estrutura de trabalho -Infraestrutura e ferramentas de tecnologia.</b> Em relação a plataforma de repositórios para que o conhecimento organizacional possa ser armazenado as empresas não possui tal ferramenta. Com relação a oferta de conexões através de redes entre os colaboradores como quadros de avisos, <i>skipe</i>, e-mail, rede social todas oferecem estes recursos aos colaboradores, como também oferece um ambiente onde favoreça a criação de novos conhecimentos como acesso a revistas, sites e material informativo.</p>
<b>Resultado Global</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Média</b>
SP10	48%
PR01	89,5%
PE01	91%
PE05	77%
<b>Classificação Escala Likert para GC</b>	
Possui algumas práticas, porém não é suficiente para caracterizar GC	
Possui boas práticas para a GC	
Possui excelentes práticas de GC	
Possui boas práticas, para a GC	

Fonte: Dados da pesquisa 2016

### 4.3.5 Perfil Comportamental tipo 9

O perfil 9 diz respeito aos gestores que são apaziguadores e anti conflitos. Normalmente têm por hábito adiar as decisões para o dia seguinte, mesmo as mais importantes. A SP04 é uma escola do pré ao ensino médio. A SP07 uma corretora de seguros, a SP08 uma *factoring* e a SP09 atua no ramo de comércio.

Percebe-se, pelos resultados (Quadro 33), que essas empresas apresentam índices baixos de práticas de GC. O que representam de forma bem clara o perfil 9, pois não gostam de discussões e no dia-a-dia têm por hábito adiar as decisões. Percebe-se que este tipo de atitude reflete nas práticas, pois decisões como implementar SI, criar novos produtos e compartilhamento acabam sempre adiadas, o que reflete nos resultados das práticas em relação a GC. Em relação a prática com o perfil percebe-se forte relação nos resultados nessas empresas com gestor tipo 9.

Quadro 33 – Perfil Eneagrama versus Práticas de GC

<b>PERFIL 9 – Apaziguador</b>		
<b>Características do Perfil 1</b>	Sempre adia tudo o que tem a fazer. Desorganizado, perde chaves, carteira, compromissos. Dificuldade de cuidar de si mesmo. Anti conflito, foge de brigas e discussões. Está sempre disposto a ajudar os outros, mas não cuida de si mesmo.	
<b>Práticas de GC</b>	<b>Dimensão 1 – Práticas de utilização de GC – Comunicação, Capacitação e Treinamento, e captura e aquisição do conhecimento.</b> Das 4 empresas, todas não possuem sistema de informação integrado e não tomam decisões com dados gerados pelo sistema. Não possuem registros para a Memória. Das 4 empresas, 2 apresentam algumas práticas de GC e 2 não possuem política de capacitação e treinamento.	
	<b>Dimensão 2 - Razões para se utilizar GC – Gestão de Recursos Humanos</b> Nessas empresas, as Orientações de Compartilhamento ocorrem de forma esporádica, o que justifica como resultado ter apenas indícios para tal quesito.	
	<b>Dimensão 3 – Responsabilidade para práticas de GC – Compartilhamento do conhecimento e funções explícitas de GC.</b> As empresas SP07 e SP08 procuram esclarecer seus colaboradores sobre as suas metas e objetivos. Com relação a incentivo para a inovação apenas a SP09 realiza esta prática. Todas realizam reuniões e encontros com os colaboradores para que possam compartilhar suas ideias e sugestões de melhorias.	
	<b>Dimensão 4 – Estrutura de trabalho na empresa -Infraestrutura e ferramentas de tecnologia.</b> Em relação a plataforma de repositórios para que o conhecimento organizacional possa ser armazenado todas as empresas desta amostra apresentaram resultado de não possuir tal ferramenta. Com relação a oferta de conexões através de redes entre os colaboradores como quadros de avisos, <i>skype</i> , e-mail, rede social todas oferecem estes recursos aos colaboradores.	
<b>Resultado Global</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Média</b>	<b>Classificação Escala Likert para GC</b>
SP04	58%	<b>Possui algumas práticas, mas não o suficiente para caracterizar GC</b>
SP07	43%	<b>Possui alguns indícios para a GC</b>
SP08	44%	<b>Possui alguns indícios para a GC</b>
SP09	39%	<b>Possui alguns indícios para a GC</b>

Fonte: Dados da pesquisa 2016

Pode-se concluir que em todos os perfis, existe relação entre o perfil e as práticas de GC.

No caso do perfil 1 (perfeccionismo), evidenciou-se que, pelo fato de os gestores buscarem a perfeição, isto acaba por se tornar um impedimento a criação e inovação pelo medo de errar e correr riscos. Esse perfil tem dificuldade de lidar com incertezas. Salienta-se que quando a empresa se propõe a implementar a inovação corre o risco de cometer erros, mas a quebra de paradigmas só ocorre mediante a tentativa de erros e acertos, e os gestores com perfeccionistas têm dificuldade de aceitar o erro.

De acordo com o quadro 24 onde é apresentada a média global do nível de práticas de GC fica evidenciado a proximidade dos resultados encontrados na pesquisa para o perfil do tipo 1.

Quanto ao perfil 5, também, se observou a relação das práticas com o perfil do gestor, pois este busca o conhecimento, e esta característica ficou evidente pelos resultados das práticas que se apresentaram como boas e excelentes para a GC na empresa deste gestor. A média global encontrada de 82% representando boas práticas para a GC, o que reflete o perfil do gestor, que busca constantemente a inovação para a sua empresa.

Considerando-se o perfil 7 pode-se constatar que as práticas apresentaram relação este perfil, pois apresenta características de ser planejador e ter dificuldade de manter o foco nos projetos já iniciados, o que ficou representado pela diversificação dos resultados.

Pelas médias encontradas nos resultados, do perfil 7, percebeu-se que alguns resultados são bons outros nem tanto, indicando inconsistência nas ações em relação às práticas. Esse perfil busca sempre a inovação, mas acaba tendo ações um pouco superficiais em tudo o que faz, os resultados globais das práticas mostraram que as empresas cujo o gestor tem este perfil, possuem algumas práticas, mas ainda carecem de melhoras em sua gestão para implementar a GC.

Com exceção da PR04 as demais apresentam nos seus resultados um pouco de cada ação pesquisada, não deixam de tentar implementar as práticas, mas as desenvolvem ainda de forma um tanto inadequada para se caracterizar como GC.

O maior nível de práticas em relação à GC foi encontrado nas empresas cujos gestores tem o perfil 8, aquele que é o realizador. De acordo com o perfil deste gestor, ele resolve os problemas de forma imediata. Gosta de arriscar e correr riscos, sendo esta uma característica que impulsionou o nível de boas e excelentes práticas nessas organizações.

O perfil 9 é o do gestor que apresenta o perfil de adiar todas as decisões, inclusive as mais importantes, o que reflete diretamente nas práticas porque percebe-se, pelos dados da pesquisa, níveis baixos em relação às práticas para GC. Num mundo competitivo e tecnológico adiar uma decisão pode ocasionar resultados negativos para a empresa, tanto do ponto de vista financeiro, como econômico.

Constata-se que os resultados encontrados nas empresas pesquisadas, refletem de forma consistente a relação do perfil com as práticas de GC. O perfil de personalidade apresenta a forma como estas irão agir ou reagir frente as situações de conflito ou não. Sendo a personalidade formada na criança de 0 a 7 anos, esta (personalidade) carrega um conjunto de crenças e valores desenvolvidos nesta fase onde a criança detém pouco conhecimento acerca do mundo ao qual está inserida.

Por isso que se faz necessário o autoconhecimento, pois a personalidade interfere diretamente nas decisões do dia a dia. Neste sentido o eneagrama se apresentou como uma ferramenta confiável para a busca do desenvolvimento pessoal e profissional, pois a partir do momento que o gestor percebe os seus pontos fortes e fracos este poderá melhorar o seu processo de gestão utilizando melhor suas competências.





## 5 DIRETRIZES PARA Práticas DE GC NAS EMPRESAS DE EdC

As diretrizes ora propostas podem ser definidas como um conjunto de orientações estruturadas com base em preceitos teóricos e que devem ser continuamente submetidas a atualizações em face dos novos conceitos disponíveis que surgem nos trabalhos científicos. Essas diretrizes têm por finalidade estabelecer um conjunto de ações que devem ser desenvolvidas para a implementação da GC nas empresas de EdC, buscando direcionar o processo e orientar os gestores e colaboradores envolvidos no processo.

Nonaka e Takeuchi (1995) sugerem que, para facilitar a implementação de práticas, a organização deve formar equipes de trabalho como:

- a) Especialistas comportamentais (para ajudar a fomentar uma cultura de compartilhamento do conhecimento);
- b) Equipe de gerenciamento de conteúdo (para lidar com questões relacionadas ao conteúdo e desenvolver o conhecimento);
- c) Equipe de especialistas (para identificar e iniciar processos de GC centrais e sincroniza-los com os processos de negócio);
- d) Equipe de tecnologia (para construir e manter a infraestrutura técnica).

Para que a GC possa ser implementada em uma empresa é necessário seguir as premissas básicas, pois são estas que nortearão todo o desenvolvimento do processo de implementação como também garantirão o sucesso do projeto.

### 5.1 PREMISSAS BÁSICAS DE SUSTENTAÇÃO DA GC

A seguir apresenta-se três premissas básicas que todas as organizações que pretendem implementar GC devem seguir:

- 1) O profissional do conhecimento que fará a implementação da GC deverá mapear para o gestor (es) todo o processo de implementação, desde as vantagens financeiras e competitivas que a organização poderá obter, como possíveis problemas ao longo do caminho como, por exemplo, perda de ativos intangíveis.

Nesse momento tem que ficar claro para os gestores os gastos com a implementação, a necessidade de mudança na cultura da organização e as possíveis resistências à mudança por parte dos colaboradores. Nessa fase toda a organização passará por conflitos de ideias, pois as pessoas estão adaptadas sua rotina de vida, e todas as forças que contribuem para a instabilidade delas ou do meio em que estão inseridas podem ser vistas como resistência à mudança.

- a) Para aqueles que têm a ambição e a energia de um agente de mudanças essa força é vista como obstáculo para a realização de suas ideias.
- b) “Machiavelli [?] afirma que “Nada é mais difícil de assumir, mais complexo para conduzir, do que tomar a iniciativa na introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem como inimigos todos os que se saíram bem sob as antigas condições e tem defensores tópicos nos que talvez possam se sair bem sob as novas ordens”.
- c) Durante o período no qual se realizará o processo de mudança, a resistência passará por um ciclo. Num primeiro momento, quando apenas alguns são defensores de uma determinada ideia, a resistência é geral. Num segundo, alguns já começam a perceber que a mudança é necessária. O conflito marca o terceiro momento, pois a resistência tenta esmagar a pretensiosa proposta de mudança. O gestor precisa estar ciente desse ciclo e preparado para enfrentá-lo, pois a resistência sempre ocorrerá em qualquer processo de mudança.

Após a conscientização do(s) gestor(es) sobre como será desenvolvida a implementação da GC, tem-se a segunda premissa:

- 2) Todos os colaboradores deverão receber esclarecimentos das mudanças que ocorrerão, todas as melhorias e dificuldades, cada colaborador deve estar ciente de qual é o seu papel na implementação da GC. E, principalmente, deve-se procurar mantê-los seguros em relação ao seu contrato de trabalho, e que a colaboração de todos é imprescindível para a otimização de todo o processo.

A implementação da GC na organização impõe toda uma mudança de cultura que gerará a necessidade de capacitar as pessoas para a sua nova forma de agir. Nesse momento é essencial conseguir a adesão de todos às novas ideias, é necessário manter a transparência no processo e estimular o desenvolvimento do conhecimento, habilidade e atitude de todos para que possam se sentir integrados no processo de mudança. Essa etapa de conscientização tem por objetivo neutralizar os possíveis problemas que surgirão no que concerne à resistência à mudança.

É interessante que esta fase do processo seja realizada por grupos de pessoas, envolvendo gerentes e diretores, corpo técnico e líderes de grupos. Para cada tipo de grupo, a metodologia pode ser mudada, dependendo do nível de conhecimento e escolaridade dos colaboradores. Para alguns tipos de grupos, pode ser interessante recursos visuais como vídeos e cartazes, bem como, poderão ser usados recursos com música para manter um ambiente de descontração que favoreça o aprendizado em relação à nova filosofia que está sendo proposta e também facilitar a aceitação. É importante que haja comunicação entre todos os grupos.

- 3) A terceira premissa refere-se a passar para os colaboradores como serão as etapas de implementação da GC. Qual o objetivo da organização e alinhar este objetivo com o planejamento estratégico. Deve-se apresentar quais são as metas a serem atingidas tanto de curto como de longo prazo, e o que se espera de cada colaborador e seus respectivos grupos.

A partir do momento em que o colaborador já passou pela resistência inicial, já se sente parte do processo e compreende como ocorrerão as mudanças ao longo do tempo, ele passa a se sentir mais seguro e integrante, e começa a compreender que sua colaboração é importante para que o ciclo todo ofereça os resultados esperados no final. É neste momento que ele começa a ficar apto para compreender o quê, como e por que compartilhar, e também a necessidade de buscar novos conhecimentos.

Estabelecidas a três premissas, é possível delinear as diretrizes que deverão ser seguidas para a implementação da GC nas empresas de EdC. As diretrizes aqui propostas têm como base Kimiz (2005) e Prakash (2009) que têm grande contribuição no processo de implementação da GC, os quais foram citados na revisão de literatura deste trabalho.

Para atender ao objetivo geral deste trabalho as diretrizes a seguir serão propostas de acordo com o perfil do gestor obtido por meio do eneagrama. As diretrizes serão propostas em três momentos distintos:

- a) Primeiramente serão delineadas as diretrizes gerais para todos os perfis encontrados nas empresas de EdC pesquisadas;
- b) Num segundo momento as diretrizes serão delineadas por perfil utilizando como base as características comportamentais dos perfis encontrados nas empresas pesquisadas de EdC;
- c) Na sequência serão delineadas as diretrizes que possam promover o crescimento pessoal e profissional do gestor em conformidade com o seu perfil comportamental.

## 5.2 DIRETRIZES GERAIS PARA TODAS AS ORGANIZAÇÕES

### 5.2.1 Captura e Codificação do Conhecimento

Após os gestores terem compreendido todo o processo que envolve a GC dentro da organização e ter compartilhado com seus colaboradores, pode-se dar início a primeira fase do ciclo de GC que se inicia com a captura e codificação do conhecimento que se encontra disponível no meio organizacional.

Essa fase é de extrema importância pois é o momento em que todos terão que se dispor a compartilhar o que sabem, o que não sabem e o que necessitam saber para contribuir de forma mais efetiva com o desempenho da organização, pois é a partir deste momento que a organização fará o mapeamento do conhecimento tácito de seus colaboradores e diagnosticará o que pode ser convertido em conhecimento explícito.

O conhecimento deve ser codificado para ser entendido, mantido e melhorado, como parte da memória organizacional. Cada vez mais, para se ter vantagem competitiva, o conhecimento individual deve ser transformado em conhecimento disponível na organização em tempo real.

### 5.2.2 Mapeamento do Conhecimento

Após a captura e codificação do conhecimento, a organização deve mapear os níveis de conhecimentos existentes na organização. Um mapa cognitivo é uma representação do 'modelo mental' do conhecimento de uma pessoa e é uma forma de codificar o conhecimento e identificar quais conhecimentos são importantes e devem ser compartilhados.

Nesse momento, a empresa saberá quais conhecimentos estão disponíveis, se necessita capacitação, treinar ou contratar novos colaboradores ou mesmo realocar cargos e funções.

### **5.2.3 Compartilhamento do Conhecimento**

Após a captura e codificação do conhecimento, este precisa ser compartilhado e disseminado por toda a organização. A organização precisa definir quem vai compartilhar, o que e com quem, quais setores ou pessoas dentro da empresa devem ter maior grau de interação e troca. É nesse momento que surgem as comunidades de prática que se referem a um grupo de pessoas com identidade comum, interesses profissionais e que se comprometem a compartilhar, participar e estabelecer a comunhão.

Após a empresa mapear os conhecimentos tácitos e explícitos, definir o fluxograma do compartilhamento, é necessário escolher quais ferramentas ou técnicas serão utilizadas para que o compartilhamento.

As redes sociais apresentam-se como uma alternativa bastante eficaz para o compartilhamento, pois englobam coleta de dados dentro da empresa, análise estatística, representação visual. Os resultados de análises da utilização das redes sociais podem ser usados em nível de indivíduos, departamentos ou organizações, para identificar informações, gargalos e para acelerar o fluxo de conhecimento e informação através das fronteiras funcionais e organizacionais. As redes sociais possuem um dinamismo próprio e necessitam ser constantemente avaliado o seu nível de utilização. O processo de análise das redes sociais geralmente envolve o uso de questionários e/ou entrevistas para coletar informações sobre as relações entre um grupo ou redes de pessoas definidos. Os resultados deverão ser analisados para gerir a eficácia do compartilhamento através do uso das redes.

No contexto do compartilhamento, poderão surgir outras formas, inclusive sugeridas pelos colaboradores. Assim, os gestores devem analisar e ouvir opiniões porque podem surgir ideias inovadoras e criativas. Uma das formas mais comuns são as reuniões gerais ou setorizadas, com periodicidade adequada ao fluxo de tomada de decisões.

Pode-se explorar encontros informais, viagens, passeios para conhecer lugares novos, ou lugares para diminuir o stress e aproveitar para trocar informações e ideias em um ambiente mais descontraído.

A empresa pode também oferecer durante os horários de trabalho o ‘momento café’ quando os colaboradores podem dividir muitas vezes as suas dificuldades do dia a dia, sendo que de forma bem direcionada podem surgir nesse momento soluções para os conflitos diários.

### 5.3 DIRETRIZES PARA CADA PERFIL

A seguir apresenta-se as diretrizes para implementar a GC de acordo com o perfil encontrado por meio do eneagrama, tais quais (Perfeccionista, Observador, Otimista, Realizador, Apaziguador).

Considerando-se a característica principal do perfil 1 que é o perfeccionismo, elenca-se as diretrizes no Quadro 34.

Quadro 34 – Diretrizes específicas e orientações de práticas de GC - perfil tipo 1

<b>PERFIL 1 – Perfeccionista</b>		
<b>Diretrizes Específicas</b>	1	Mantenha, de forma sistemática e organizada, todos os registros da organização pertinentes à memória organizacional, considerando-se datas, horários, pessoas envolvidas e custos incorridos.
	2	Realize reuniões periódicas para verificar a eficácia de implementação da GC respondendo às seguintes questões? Tudo está ocorrendo conforme o planejado? Os gastos estão de acordo com o orçamento? Os prazos estabelecidos têm sido respeitados? Os colaboradores estão respondendo de forma assertiva ao que foi estabelecido como estratégia de implementação da GC? Como se pode avaliar a mudança de cultura? Em que nível encontra-se a resistência das pessoas envolvidas?
	3	Antes de dar uma sugestão ou fazer uma correção, certifique-se de que entendeu o que está acontecendo.
	4	Faça elogios aos que estão colaborando para a eficácia do processo e compreenda que nem todas as pessoas são iguais a você.
	5	Diante das ações que não ocorreram como esperava, não seja um crítico observador e se insira no processo e discuta com todos para encontrar uma maneira diferente de fazer as coisas.
<b>Diretrizes para crescimento</b>	1	Priorize o diálogo entre os grupos.
	2	Pensa se as coisas estão certas ou erradas, pode ter uma outra maneira de ver as coisas.
	3	Veja as diferenças como não necessariamente erros ou imperfeições.
	4	Observe o seu espírito crítico em ação e pare de se identificar com ele, veja seus progressos e qualidades.
	5	Aprenda a não se culpar por cometer pequenos erros.
	6	Inclua nas listas de atividades momentos prazerosos que possam ser realizados de forma natural.
	7	Pergunte aos seus colaboradores como estão se saindo no processo, qual o nível de satisfação que estão sentindo.
	8	Questione suas regras e lembre-se de que o que é certo não é necessariamente o mais desejável e adequado.
	9	Passa a seus colaboradores os seus valores éticos de forma amorosa e acolhedora.
	10	Estabeleça momentos de criatividade e compartilhamento por meio de ambientes descontraídos.
<b>Caminho para crescimento</b>	O tipo 1 sendo o perfeccionista tem dificuldades de lidar com o erro, sente-se valorizado somente quando é bom. Para encontrar o seu equilíbrio, o tipo 1 precisa redescobrir e encontrar suas qualidades que estão reprimidas, para isso deve acessar a energia do tipo 7. Nesse movimento, sai do ponto de rigidez e controle, passando a se apreciar e torna-se mais espontâneo, criativo e agir com menos rigor com relação as suas opiniões.	

Fonte: Autor

A partir das características principais do perfil 5 que é a observação e a busca por conhecimento, sugere-se as diretrizes do Quadro 35.

Quadro 35 – Diretrizes específicas e orientações de práticas de GC - perfil tipo 5

<b>PERFIL 5 – Observador</b>	
<b>Diretrizes Específicas</b>	1 Mostre aos seus colaboradores o quanto é importante adquirir novos conhecimentos para o crescimento e desenvolvimento pessoal e da organização.
	2 Faça reuniões periódicas e deixe claro para os colaboradores a importância de se ver cada fase do processo de maneira crítica.
	3 Observe a eficácia e cumprimento das metas que foram traçadas para a implementação da GC.
	4 Passe para os colaboradores o que espera deles e qual o seu nível de satisfação em relação às ações que estão sendo desenvolvidas.
	5 Não se isole, pois tudo deve ser resolvido em grupo, entenda que as pessoas não sabem o que você está pensando.
	6 Seja gentil e retribua com elogios as ações que foram realizadas de forma correta, isto é uma forma de se aproximar mais das pessoas.
	7 Fique próximo das pessoas, participe, envolva-se, mostre interesse pelo o que elas pensam, sentem e a forma como agem, deixe claro que todos são importantes para a organização.
	8 Mostre a todos que você tem dificuldade em defender sua opinião, antes de se sentir cobrado demais exponha isso ao grupo.
	9 Deixe claro que, apesar de ter dificuldade de se socializar, você tem seus princípios éticos que deseja que sejam respeitados.
<b>Diretrizes para crescimento</b>	1 Participe mais das atividades em grupo, dinâmicas e seminários.
	2 Dê espaço para as emoções e sensações.
	3 Observe como sua mente te distancia dos sentimentos e divida tudo em compartimentos, sinta a emoção do momento.
	4 Cultive um comportamento mais aqui e agora.
	5 Sinta-se desarmado, as pessoas nem sempre estão tentando controlá-lo.
	6 Tenha interesse pelos outros. Faça perguntas como: O que você está sentido neste momento? Qual a sua percepção sobre este assunto? Que variáveis vocês consideram que podem estar envolvidas ou interferindo? Como se pode resolver isso juntos? O que vocês acham que poderíamos mudar para que as ações possam dar melhores resultados?
<b>Caminho para crescimento</b>	O Tipo 5 o observador fecha-se em si mesmo, limita seus desejos e busca conhecimento que é uma forma de sentir-se seguro. Para recuperar seu equilíbrio, precisa acessar a energia do ponto 8, para assim tomar posse da energia que está dentro de si. Assim, consegue adquirir sua autonomia e dizer “eu posso” “eu consigo” indo contra os seus sentimentos de inadequação, tornando-se assim mais assertivo.

Fonte: Autor

Ao se considerar as características principais do perfil 7 que é o otimista, tem-se as diretrizes elencadas no Quadro 36.

Quadro 36 – Diretrizes específicas e orientações de práticas de GC - perfil tipo 7

<b>PERFIL 7 – Otimista</b>		
<b>Diretrizes Específicas</b>	1	Não ofereça ajuda às pessoas sem que tenha sido solicitado para isso.
	2	Não leve as críticas para o lado pessoal.
	3	Certifique-se se as pessoas estão realmente envolvidas no processo de implementação da GC, e em que nível isso está ocorrendo.
	4	Lembre-se que o seu otimismo às vezes faz com que você não veja a realidade dos acontecimentos.
	5	Cumpra as metas que foram traçadas dentro dos prazos estabelecidos.
	6	Não implemente novos projetos sem ter concluído os que já foram iniciados.
	7	Trabalhe com metas mais de curto prazo, para não correr o risco de parar no meio.
	8	Estabeleça as regras de forma criteriosa e organizada, e tente manter o cumprimento destas, para que possa sentir-se mais centrado.
	9	Não planeje com prazos muito longos e foque mais no presente.
	10	Promova encontros informais para favorecer a inovação e o compartilhamento.
<b>Diretrizes para crescimento</b>	1	Abandone algumas opções quando estiver planejando, pois concentrar-se mais profundamente em um menor número de assuntos poderá proporcionar experiências mais valiosas.
	2	Perceba que quando existe limite de opções não quer dizer que perdeu tudo.
	3	Aprenda a admitir a crítica e o conflito.
	4	Experimente começar e terminar um projeto de cada vez.
	5	Ouçá mais o grupo e pense nas sugestões sem encará-las como crítica pessoal.
	6	Mantenha materiais de trabalho organizados, para facilitar o seu dia a dia.
	7	Não racionalize tudo, emoções e sentimentos fazem parte do dia a dia das pessoas.
	8	Entenda que nem todos têm a mesma energia que a sua, observe o limite das pessoas.
	9	Não seja invasivo e permita que todos possam exercer a criatividade.
	10	Utilize o seu otimismo para integrar as equipes e harmonizar o ambiente de trabalho.
	11	Mantenha o foco, pois este deve ser seu objetivo diário.
<b>Caminho para crescimento</b>	O tipo 7, por ter medo da dor e do sofrimento, aprendeu a ver tudo pelo lado bom e tornou-se assim o otimista. Para recuperar seu equilíbrio, a pessoa do tipo 7 precisa acessar a energia do tipo 5, para desacelerar o seu ritmo, tornar-se mais objetivo e conseguir pensar antes de agir. Precisa de um pouco de distanciamento, da sobriedade e seriedade do tipo 5 para balancear sua dispersão compulsiva. É saudável para o tipo 7 iniciar uma atividade e concluí-la, as características do tipo 5 pode ajudar a fazer isso, porque definem limites, canalizam energia e focalizam direção.	



Conhecendo-se as características principais do perfil 8 que é o realizador, sugere-se as diretrizes apresentadas no Quadro 37.

Quadro 37 – Diretrizes específicas e orientações de práticas de GC - perfil tipo 8

<b>PERFIL 8 – Realizador</b>	
<b>Diretrizes Específicas</b>	1 Lembre-se sempre de que as atividades devem ser desenvolvidas em equipe.
	2 Não tome decisões de maneira impulsiva, passe para o grupo o que está acontecendo.
	3 Procure ver que nem sempre as respostas são sim e não, poderá existir um meio termo.
	4 Lembre-se de que não conseguirá manter a autoridade se usar de força, o diálogo é o melhor caminho.
	5 Certifique-se de como as etapas estão sendo cumpridas e qual o nível de satisfação das pessoas.
	6 Caso se sinta incomodado com algo, explique para as pessoas, elas podem não ter percebido que você se incomodou.
	7 Entenda que nem todo mundo consegue resolver os problemas de forma rápida como você, pois é preciso dar um tempo para elas.
	8 Aprenda a ouvir as pessoas com calma e cuidado.
	9 Observe sua tendência de ser agressivo; quando isso ocorrer, peça desculpas imediatamente.
<b>Diretrizes para crescimento</b>	1 Verifique como está seu comportamento com sua equipe de trabalho.
	2 Antes de tomar uma atitude, pense nas possíveis consequências, principalmente no longo prazo.
	3 Aceite e reconheça sua vulnerabilidade.
	4 Em situações de confronto, ouça o outro e use a oportunidade para reconhecer que as atitudes podem ser vistas por outro ângulo ou de outra forma.
	5 Observe se o seu comportamento agressivo e exagerado não é uma forma de fugir das verdadeiras prioridades.
	6 Não culpe os outros pelos erros antes de perceber qual a sua participação.
	7 Lembre-se de falar alto não faz o problema se tornar mais fácil.
	8 Não se aborça quando as pessoas as quais você acolheu e ajudou não corresponderam as suas expectativas, pois todos têm a opção de fazer escolhas.
	9 Verifique dentro do grupo quais estão mais resistentes e tente desenvolver uma conversa leve e acolhedora.
<b>Caminho para crescimento</b>	O tipo 8 percebe o mundo como injusto e acredita que somente os fortes podem assegurar proteção e ganhar respeito. Afim de recuperar o seu equilíbrio, precisa acessar a energia do tipo 2, para contrabalancear seu lado forte com seu lado gentil, sua agressividade com sua suavidade. Aprender a usar seus poderes pelos outros e não contra os outros. A pessoa do tipo 8 precisa estar livre para ir ao encontro dos outros, descobrir o amor deles, ajudando-os no que necessitam, tornando-se, assim, uma pessoa auxiliadora e conselheira.

Fonte: Autor

Tendo-se como características principais do perfil 9 que é o apaziguador e anticonflito, sugerem-se as diretrizes elencadas no Quadro 38.

Quadro 38 – Diretrizes específicas e orientações de práticas de GC - perfil tipo 9

<b>PERFIL 9 – Apaziguador</b>	
<b>Diretrizes Específicas</b>	1 Mantenha-se focado ao que está acontecendo na sua organização.
	2 Estabeleça as metas e procure ser o primeiro a cumpri-las.
	3 Certifique-se de que os grupos estão alinhados com o propósito de implementação da GC.
	4 Não adie decisões importantes, deixe tudo agendado e priorize cumprir os prazos.
	5 Organize tudo, armários, pastas, relatórios e delegue as tarefas, de tal forma que possa sentir-se tranquilo em seu ambiente de trabalho.
	6 Perceba quais são as necessidades das pessoas à sua volta.
	7 Lembre-se de que o conflito é necessário para se encontrar a solução mais adequada, evitá-lo nem sempre vai ser o melhor a fazer.
	8 Ouça e aceite ideias contrárias às suas.
	9 Entenda que muitas vezes as pessoas não sabem como fazer, elas precisam ser orientadas.
	10 Posicione-se firme diante das situações do dia a dia, pois as pessoas necessitam saber o que você pensa sobre determinados problemas para se sentirem mais seguras.
<b>Diretrizes para crescimento</b>	1 Estabeleça as suas metas e planos com um cronograma definido e relacione o que é preciso para mantê-los.
	2 Diga não, caso sua agenda esteja preenchida.
	3 Assuma posições e defenda-as, independente do que os outros pensam.
	4 Não adie decisões importantes.
	5 Valorize-se e entenda que os outros não são mais importantes do que você.
	6 Evite atender pedidos de última hora.
	7 Priorize seu lazer e horário de descanso.
	8 Dialogue com sua equipe e verifique o cumprimento de metas e não seja compassivo com os que não cumpriram o programado.
	9 Verifique e analise as consequências de deixar tudo para depois.
	10 Mantenha o foco no que foi planejado e nos prazos previstos.
<b>Caminho para crescimento</b>	O tipo 9, o apaziguador, observa o mundo como um espaço que tira sua importância ou que exige que se harmonize. Para se harmonizar, o tipo 8 precisa da energia do tipo 3, assim sai da sombra e distingue o que é importante, sabe o que quer dizer e aplica sua energia para sua realização. Recupera seu sentido de profissionalismo e eficiência, sentindo-se como um agente ativo.

Fonte: Autor

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 6.1 CONCLUSÕES

O conhecimento é o recurso que impulsiona cada vez mais as organizações a investirem nos seus ativos intangíveis para se manterem competitivas. As empresas EdC tem como foco em sua gestão as pessoas, pois estas contribuem para o cumprimento do seu papel social e de suas metas frente ao mercado de atuação. A EdC considera os bens relacionais de importância para o bom desempenho e, este, é sem dúvida um diferencial competitivo de grande valor.

O desafio neste estudo foi utilizar o eneagrama como ferramenta para avaliação de perfil, permitindo identificar as características de personalidade dos gestores de forma confiável. Assim, por meio da identificação do perfil dos gestores foi possível encontrar a relação existente entre as práticas de GC e a personalidade dos mesmos.

Em relação às práticas de GC pode-se concluir que devido a cultura organizacional existente em todas elas, colaboração e ajuda mútua, percebe-se que o compartilhamento ocorre de uma forma natural, mas falta orientações sobre o que é importante compartilhar, e com quem deve ser compartilhado, para proporcionar conhecimento organizacional.

As empresas que indicaram não fazerem uso de registros para a memória organizacional e SI integrado apresentaram resultados de terem apenas alguns indícios de práticas de GC, enquanto que as empresas que possuem estes quesitos e também orientam para o compartilhamento apresentaram resultados de boas e excelentes práticas para a GC.

A aplicação do teste de eneagrama de Kristian e Paterhan (2006) permitiu identificar o perfil de cada gestor e se ter os seguintes resultados; 4 empresas perfil 1(perfeccionista), 1 empresa perfil 5 (observador), 9 empresas perfil 7 (otimista), 4 empresas perfil 8 (realizador) e 4 empresas perfil 9 (apaziguador).

O perfeccionista organiza muito, mas inova e cria pouco. A manutenção da zona de conforto talvez seja a melhor estratégia. O observador inova e mergulha na resolução de problemas. Mas, apresenta dificuldades nas relações interpessoais. O otimista planeja muito, porém com pragmatismo e imediatismo.

O realizador tem altas doses de envolvimento e comprometimento com o lucro social, convergindo para excelentes práticas no âmbito da Gestão do Conhecimento. O apaziguador é um amigo da passividade, com baixas doses de criatividade e inovação não fomenta muita preocupação com a dimensão temporal (cumprimento de prazos).

Observa-se que o Eneagrama de Kristian e Paterhan (2006) se apresentou, na presente tese, como uma ferramenta de avaliação de perfil com um bom nível de confiabilidade, pois após a aplicação do teste, foram comparados os resultados com a fala dos entrevistados de forma a validar suas características comportamentais, assim confirmado dos resultados.

Conclui-se a partir dos resultados que existe forte relação entre o perfil de personalidade do gestor encontrado por meio do Eneagrama e as práticas de GC em suas empresas. As empresas com gestor perfil 1 (perfeccionista) apresentaram características de serem organizadas, mas com pouca inovação e criatividade, procuram se pautar em regras e normas para a resolução de problemas, porque preferem não correr riscos porque tem dificuldade de lidar com o erro.

A empresa com gestor perfil 5 (observador) teve bons índices em relação a inovação e registros de memória organizacional e resolução de problemas. É uma empresa que se encontra em boas condições para se implementar GC. O perfil 5 tem como característica marcante ser pesquisador, mas com dificuldade de relacionamento interpessoal.

Nas empresas com perfil 7 (otimistas) percebe-se a relação do perfil com as práticas de GC de forma bem consistente, pois uma das características mais acentuadas deste perfil é o fato de planejar muito e não conseguir se fixar em projetos de longo prazo. Os resultados obtidos das práticas de GC nessas empresas reafirmaram a inconsistência na sua gestão, pois alguns indicadores apresentaram resultados sugerindo boas e excelentes práticas e outros indicadores a inexistência destas, este fato confirma a relação do perfil com as práticas de GC nessas empresas.

Nas empresas com perfil 8 (realizador) encontrou-se gestores muito comprometidos com o social, pois este perfil tem como principal característica ser defensor dos fracos, As empresas cujo gestor tem este perfil as práticas em relação a gestão de pessoas ficaram bem evidenciadas. Pode-se citar a empresa PE01 que incentiva seus colaboradores a participarem de concursos para que os mesmos possam receber prêmios e se sentirem motivados a crescer e se desenvolver dentro da empresa. Além das ações voltadas a gerar emprego para menores em situação de exclusão ou dependentes químicos. A PE01 foi a empresa que apresentou um resultado de excelentes práticas para a GC.

Nas empresas com perfil 9 ficou comprovado a relação do perfil com as práticas de GC, pois o perfil 9 tem como característica principal adiar as decisões, e os gestores relataram a dificuldade de cumprir o que foi planejado dentro dos prazos e que tem por hábito adiar tudo o que é possível. As empresas com os gestores com este perfil apresentaram níveis baixos em relação as práticas de GC.

Assim, conclui-se que existe uma relação do perfil do gestor com as práticas de GC.

Após identificar o nível de práticas nas empresas e qual o perfil do gestor de acordo com o eneagrama foi possível compreender como estas empresas EdC são geridas e qual a relação existente entre o perfil e as práticas.

Para propor as diretrizes primeiramente elaborou-se as premissas básicas de sustentação da GC na organização que todas as empresas que queiram implementar práticas de GC devem seguir.

Após se propor as diretrizes gerais para todas as organizações, que são ações que todos os gestores devem ter, independente do seu tipo de personalidade, no que se refere a captura e codificação do conhecimento, mapeamento do conhecimento, compartilhamento do conhecimento.

As diretrizes específicas e orientações de práticas de GC para cada perfil foram estabelecidas a partir do potencial de personalidade do perfil, com ênfase nas características do perfil. As diretrizes de crescimento foram traçadas a partir da integração entre os perfis, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do gestor EdC.

Em relação a parceria entre os tipos observou-se que na PE01 tendo como gestor um tipo 8 que é o realizador e sua esposa tipo 1 que se assegura em suas decisões por meio das regras previamente estabelecidas, fez com que a empresa apresentasse excelentes práticas em relação a GC. Isso ocorre porque como apresentado na teoria do eneagrama, tem-se que olhar o outro com amor e absorver o que cada personalidade trás de melhor.

A mesma parceria observou-se na empresa PR01 que tem o gestor também tipo 08 com sua esposa tipo 7, a qual impulsiona sempre com grandes ideias e ambos conseguem fazer as coisas acontecerem de forma harmoniosa. A PR01 apresentou um nível de boas práticas para a GC. Outro exemplo de parceria que se percebeu durante a pesquisa foi com a empresa PR03 que tinha um projeto social há 15 anos e que estava da eminência de deixar de existir, o gestor desta empresa é tipo 1, a partir do momento que outro gestor tipo 7 começou a ajudá-lo a reerguer a empresa, em um ano a empresa era outra.

O que se percebe nesta parceria o gestor tipo 1, procurava realizar tudo da forma mais perfeita possível, tudo pautado em regras, mas faltava exercer a parte comercial de sua empresa, quando seu amigo tipo 7 começou a ajudá-lo a promover eventos, divulgar sua empresa e seu projeto social na mídia, pediu ajuda a empresários, a situação da empresa mudou completamente.

As parcerias percebidas nesta pesquisa reforçam a ideia que o compartilhamento é o cerne de qualquer empresa de sucesso. Assim, para as parcerias serem bem-sucedidas é necessário ver as qualidades do outro, e acreditar que o que da estrutura numa empresa são os bens relacionais, e a GC juntamente com os preceitos de EdC é uma parceria que sem dúvida deve proporcionar muitas ações e fatos bons para o nosso País.

As empresas podem vir a auferir muitos ganhos em competitividade e lucratividade a partir da implementação de GC. Como por exemplo;

- a) aumento de produtividade, pois quando ocorre o compartilhamento, muitos processos tendem a ficar mais rápido e mais fácil de serem executados;
- b) preservação do capital intelectual, pois quando um colaborador muda de função ou sai da empresa parte de seu conhecimento tácito fica retido na organização;
- c) disseminação do conhecimento organizacional, pois quanto mais o conhecimento for compartilhado mais ele cresce, e é importante que o conhecimento tácito se torne cada vez mais conhecimento organizacional.
- d) qualidade da decisão: elas tendem a ficar mais rápidas e concisas a partir do momento que todos os colaboradores estão integrados e conhecem todo o processo.
- e) padronização do comportamento empresarial: quando as práticas de GC são implementadas facilita os treinamentos e isso favorece um nível de comportamento desejável e padrão para a empresa.

Pode-se assim concluir que os objetivos propostos foram alcançados e que a pergunta de pesquisa foi respondida.

A GC apresenta uma forma de gestão diferenciada onde as pessoas podem transferir o que sabem e aprender com o outro por meio da troca de informações e experiências que se transforma em conhecimentos tácitos, que cada um leva consigo. Entender a partilha do saber vai de encontro com a cultura da partilha proposta pela EdC.

O eneagrama mostrou que se pode praticar a cultura da partilha olhando o outro a partir das características da sua personalidade, não como uma forma de enquadrá-lo em uma caixa, mas sim respeitando seus limites e suas opções de escolha, pois a partir do momento que acolho o outro e respeito as relações interpessoais ganham, e sem dúvida o ambiente corporativo vai ser melhor.

A visita nas empresas permitiu encontrar empresários dispostos a prática do bem e preocupados em devolver dignidade as pessoas, que passaram por problemas e de alguma forma ficaram em situação de vulnerabilidade. Este contato trouxe uma reflexão sobre o termo comunhão, porque para entender o que é uma EdC precisa-se primeiramente compreender o que é comunhão.

A palavra “comunhão” induz a uma reflexão sobre sentimentos e sensações que podem levar a uma busca num sentido de estar consigo, mas, ao mesmo tempo, esta palavra está intrínseca em nosso ser, traduzindo um sentido de compartilhar, dividir. Atingir esse estado de comunhão requer uma busca de um aprendizado que exige, acima de tudo, desprender-se de velhos conceitos e aceitar o novo sem receios, é o ‘se jogar’, acreditar.

Não se pode pensar em comunhão sem pensar em fé, esperança, religiosidade e, sem dúvida, esses sentimentos nos levam a pensar no outro; por isso, encontrar o caminho da verdadeira comunhão, consigo mesmo e com Deus, não é uma tarefa fácil, exige acima de tudo disposição para o amor e o desejo incessante de praticá-lo. Estar em comunhão é estar consigo mesmo na presença de Deus. Quem está em comunhão está com alguém, sonha, constrói, realiza, busca o aprendizado constante, porque acredita que construir é vencer barreiras, derrubar muros e acreditar que do outro lado haverá algo novo.

O estar em comunhão carrega essa ambiguidade de estar consigo mesmo na presença de Deus, mas ao mesmo tempo estar conectado ao outro, numa proposta de ajuda mútua, considerando uma relação de amor e reciprocidade. Pode-se considerar que, no momento em que se está preocupado com as dificuldades do outro, está-se, de certa forma, sendo representados pelo amor de Deus numa relação de unidade. É sobre esse sentido de comunhão, amor e reciprocidade que as empresas EdC são conduzidas mostrando que é possível no contexto das práticas empresariais o amor e a liberdade, obter lucros e ajudar os mais necessitados sem perda de competitividade.

Para o empreendedor social que busca ajudar o próximo esta junção cultura da partilha proposta pela EdC, compartilhamento do conhecimento proposto pela GC e olhar o outro e aceitar que cada um tem suas peculiaridades, mas que todos são um, vem de encontro a uma gestão de parceria, amor e solidariedade. Sem dúvida todos ganham.

*“O que nos falta é a capacidade de traduzir em proposta aquilo que ilumina a nossa inteligência e mobiliza nossos corações: a construção de um novo mundo”. (Herbert de Souza).*

## 6.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O eneagrama mostrou nesta pesquisa ser uma ferramenta confiável em relação a avaliação de perfil comportamental. O diagnóstico do perfil se deu por aplicação de teste para encontrar o ego dominante, que permitiu encontrar os padrões comportamentais dos gestores e entender a relação destes padrões com relação as práticas de GC nas organizações de EdC.

Faz-se necessário a continuidade de estudos que utilizem o eneagrama analisando-se além do ego dominante, a avaliação dos instintos de preservação, social e sexual, bem como os instintos e desejos fundamentais.

Finalmente para os trabalhos futuros sugere-se que possam o utilizar o eneagrama para avaliação de perfil em gestores que não participem do projeto EdC para buscar compreender se existe diferença entres o perfil dos empreendedores sociais e empreendedores de negócios, vale salientar que as organizações EdC carecem de trabalhos de pesquisa com este tema, e que estudos realizados nestas organizações abordando sua gestão serão de grande contribuição.



## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA ESTADO – **Empresa Brasileira de Comunicação (EBC)** – Disponível em <http://institucional.ae.com.br/> Acesso em 15/08/2014.
- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. **Capital social e Empreendedorismo local – Políticas para Promoção de Sistemas Produtivos Locais de MPME** – Publicação da UFRJ/Redesist - Setembro, 2002.
- ANDER – EGG, **Introducción a lãs técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- ANDERSON, A. R.; **The articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: A Glue or a Lubricant?** Available from OpenAIR@RGU. [online]. Available from: <http://openair.rgu.ac.uk>, 2002. Acesso 10/02/2015.
- ANDRADE, M. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. In: **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa** 2. Ed. São Paulo: Cengage learning, 2012.
- AUSTIN, J. STEVENSON, H.; SKILLERN, J. **Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? Entrepreneurship Theory and Practice**. Baylor University, January, 2006.
- AVISON, D. E., TAYLOR, V. **Information systems development methodologies: a classification according to problem situation**. Journal of Information Systems, v. 12, n. 1, p.73-81, March 1997.
- BARENSEN, L.; GARDNER, H. **Is the social entrepreneur a new type of leader?** Leader to Leader, New York: Fall, n. 34, p. 43-50, 2004.
- BARROS, I. C. F.; ÁVILA, L. V.; MADRUGA, L. R. R. G. **Empreendedorismo Soluções Inovadoras para Questões Sociais**. Revista Desenvolvimento em Questão ano 11 nº 23 maio/ago. 2013 Editora Unijui p. 118-149.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRACHOS, D., KOSTOPOULOS, K., SONDERQUIST, K. E. and PRASTACOS, G. **Knowledge effectiveness, social context and innovation**, Journal of Knowledge Management, v. 11, n. 5, p. 31-44. 2007.

BRANDALISE, L. A. **A finalidade do lucro para as empresas de Economia de Comunhão**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

BRUNI, L. **Comunhão e as novas palavras em economia**. São Paulo: Cidade Nova, 2005.

BUREAU INTERNACIONAL DO TRABALHO (2003), **A luta contra a pobreza e a exclusão social em Portugal**, Genebra, Organização Internacional do Trabalho.

CARVALHO, L. M., REIS M. L. **Boas práticas para a concepção de uma plataforma logística de bens não perecíveis: um caso de empreendedorismo social**. Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento, v. 1 n. 1 p. 194-206 jan./jun. 2011 João Pessoa PB.

CARVALHO, H. G. **Gestão de informação tecnológica** (Draft). Mestrado em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR. Curitiba, PR, 2000.

CASAQUI, V. **Conceptions and meanings of social entrepreneurship in Brazil and Portugal: Crisis, performance and common good**. Observatorio (OBS\*) Journal, v. 8, n. 2 (2014), 067-082.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Pesquisa – conceitos e definições**. In: **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2002.

CHOU, S. **Knowledge creation: Absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities**. Journal of Information Science, v. 31, n. 6, p. 453-465, 2005.

COELHO, F. I. **Poli imprenditorialidell' Economia di Comunione**. In: **Convegno Internazionale – Nuovi orizzontidell'EconomiadiComunione**. [S. l.: s. n.], 2004. Disponível em: <<http://www.edc-online.org/it/testi-PDF/panel3-coelho.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

COLEMAN, J. S. **Social Capital in the Creation of Human Capital**. The American Journal of Sociology, v. 94, p. S95-S120, 1988.

CRAWFORD, R. **Na Era do Capital Humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J.W., OLARK, V.P., **Designing and conducting mixed methods research**. Ed. Textbook, 2010.

CRONIN, Blaise. **Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação**. Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG, v. 19, n. 2, p. 195-220, Set 1990.

CRUZ, I. A. **A No reino da complexidade: a Economia de Comunhão entre as esferas civil e religiosa segundo a abordagem da Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann**. Dissertação de Mestrado PUC-SP, 2009.

CUNHA, F. R. B. **Autoconhecimento e habilidades pessoais em promoção da saúde**. Dissertação de Mestrado, Fundação Edson Queiróz, Universidade de Fortaleza – Unifor, Fortaleza, 2006.

DAMIÃO, M. L. A.; **O Eneagrama como método para avaliar atributos pessoais e estilos comportamentais**. V Congresso Virtual Brasileiro de Administração, UNINOVE, 2008.

DAVENPORT, T. H. **Competing on analytics**. Harvard Business Review, Boston, v. 84, p. 1-10, Jan. 2006.

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

DAVENPORT, T. H., De Long, D. W. and Beers, M. C., ‘**Successful Knowledge Management Projects**’, MIT Sloan Management Review, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUZAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Boston: Harvard Business Scholl Press, 2000.

DAVID, D. E. H. **Intraempreendedorismo social**– Tese de Doutorado – Florianópolis, 2004. Disp. em: <http://www.unioeste.br/projetos/casulo/files>. Acesso em: 28 jan. 2015.

DAVIDSSON, P.; HONIG, B. **The role of social and human capital among nascent entrepreneurs**. Journal of Business Venturing 18 (3) p. 301-331, 2003.

DEBASTIANI, C.A. **Definindo Escopo em Projetos de Software**. São Paulo: Novatec, 2015.

DEES, G. **The meaning of “social entrepreneurship”**. Stanford University: Report, for the Kauffman Center for Entrepreneurial, 2008. Disp.l em: [http://www.caseatduke.org/documents/dees\\_sedef.pdf](http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf). Acesso em: 27/01/15

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

DRUCKER, P. F. **The new society: The Anatomy of Industrial Order**. New York, NY: Harper & Brothers, 1997.

DUBOIS, N.; WILKERSON, T., **Knowledge Management: Background Paper for Development of a Knowledge Management Strategy for Public Health in Canada**. DU B FIT Consulting, 2008.

DURSTON, J. **Qué es capital social comunitario?** Serie Políticas Sociales. Santiago de Chile: CEPAL, 2000.

EdC – **Economia de Comunhão** – site do projeto. [www.edc-online.org](http://www.edc-online.org) 2015, acesso 20/05/2015.

FABER, F. **Estatística Aplicada**. Local: Ed. Pearson, 2010.

FAO - Food and Agriculture Organization of the United Nations, **The State of Food Insecurity in the World - 2015**, <http://www.fao.org/3/a-i4646e.pdf> acesso em 15/03/2016.

FARRELL, L. C. **Entrepreneurship**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERRUCCI, A. **Lucros que geram comunhão**. Revista Cidade Nova. São Paulo, v. XLIII, n. 1 e 2, p. 8-9, jan./fev. 2001.

FILION, L. J. **Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 39, n. 4, p. 6-20, out.-dez. 1999.

FISCHER, R. M. **Empreendedorismo Social: apontamentos para um debate**. In: SOLA, L. (Org.) Políticas Sociais – Ideias e Práticas. São Paulo: Editora Moderna, p. 183-286, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOCOLARE, site do grupo de focolarinos. [www.focolare.org](http://www.focolare.org) 2015, acesso em 15/06/2015.

FOLHA DE SÃO PAULO – **Editora Folha de São Paulo S/A. São Paulo – SP** – <http://www.folha.uol.com.br> - Acesso em 10/10/2014.

Galvão C. M, SAWADA N.O, TREVIZAN M.A. **Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem.** Rev Lat. Enfermagem 2004 mai-jun; 12(3):549-56.

GEORG VON KROGH, K. Ichijo e I. Nonaka – **Enabling knowledge Creation**, Hardcover, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, H. H. A. B. Q; LEITÃO, S. P; **Empresas da Economia de Comunhão: o caso Femaq.** RAP - Revista de Administração Pública. v. 35, n. 6, p. 33-59, nov/dez. 2001.

GONÇALVES, H. H. **Descortinando perspectivas para um novo agir ético: geografando redes e corporificando a cultura da partilha na Economia de Comunhão.** Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense, 2009.

GUNTHER, H. **Planejamento de Pesquisa em Ciências Sociais** n. 01 Brasília DF UnB. 2003.

HAIR Jr., J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEDBERG, B. **How organizations learn and ulearn?** In: Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (Ed.). Handbook of organizational design. London: Oxford University, 1981, p. 8-27.

HENDRIKS, P.; VRIENS, D. **Knowledge-based systems and knowledge management.** Information & Management, v. 35, p. 113- 125, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa aglomerados subnormais: Informações Territoriais.** Disp. em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010> Acesso em 10/10/2015.

JAPPE, M. L. M., **Fatores Contributivos e fatores limitadores para negócios sociais no Brasil: um estudo exploratório nas regiões sul e sudeste.**

Dissertação UFRGS, 2013.

KATE S.H; SHRIVASTAYA, S. **The enneagram system for enhancing workplace spirituality**, Publicado em: Journal of Management Development, Vol. 22 Iss: 4, pp.308 – 328 – 2003.

KIMIZ, D. **Knowledge Management in Theory and Practice.** Elsevier Butterworth–Heinemann: Burlington - 2005.

KUNIYOSHI, M.S. **Institucionalização da Gestão do Conhecimento: Um Estudo das Práticas Gerenciais e suas Contribuições para o Poder de Competição das Empresas do Setor Elétrico-Eletrônico.** Tese de doutorado – Fea-USP-SP, 2008

LADAIN, M. C. V., COSTA, I. DE SÁ A., SALLES, D. M. R. **People management practices in companies of economy of communion: a case study in Polo Spartaco.** Cad. EBAPE.BR, v. 10, n. 4, artigo 5, Rio de Janeiro, dez. 2012 p. 858-882.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento: A importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações.** São Paulo, SP: Nobel, 2004.

LARSON, R. FABER, B. **Elementary Statistics:** Picturing the world. Ed. Pearson, 2010

LEIBHOLZ, R. **Projeto ESPRI 2010.** In: Congresso Nacional da Economia de Comunhão 2002. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2002.

LEITÃO, S. P., SPINELLI, R. **A Communion economy in Brazil: The academic production in administration from 1991 to 2006 - Rap –** Rio de Janeiro 42(3):451-69, maio/jun. 2008.

LEMOS, C. **"Inovação na era do conhecimento"**. In: LASTRES, H.M.M. e ALBAGLI, S. (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro, Campus, 1999. Reproduzido em *Revista Parcerias Estratégicas*. Brasília, Centro de Estudos Estratégicos, n.8, p.157-79, maio 2006.

LILLEOERE, A.; HANSEN, E. H. **Knowledge-sharing enablers and barriers in pharmaceutical research and development.** Journal of Knowledge Management, v. 15, n. 1, p. 53-70, 2011.

LINARD K. T. **Economy of Communion: Systemic Factors in the Rise of a New Entrepreneurship** Published online in Wiley Inter Science ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com)) – DOI:10.1002/sres.539, 2003.

LUBICH, C. **A experiência de Economia de Comunhão: da Espiritualidade da Unidade uma proposta de agir econômico.** In: \_\_\_\_\_. Economia de Comunhão: história e profecia. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 2004.

LUBICH, C. **O movimento dos focolares e a economia de comunhão.** Tradução: Iracema Amaral. ABBA - Revista de cultura, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 9-18, 2001.

LUBICH, C. **Sociedade de mercado, democracia, cidadania e solidariedade.** Revista Cidade Nova, São Paulo, v. 4, n. 3, out. 1999. Suplemento.

LUBICH, C.; VANDELEENE, M. **Ideal e luz: pensamento, espiritualidade, mundo unido.** São Paulo: Brasiliense; Vargem Grande Paulista (SP): Cidade Nova, 2003.

MACARENCO, I., DAMIÃO, ARNOSTI, José Carlos Melchior. **Gestão do Conhecimento: Fator crítico de Sucesso para a Competitividade das Organizações.** São Paulo: IV SINCOMP UNIFECAP, 2004.

MACEDO, M.; FIALHO, F., MITIDIERI, T. C.; SANTOS, N. **Gestão do conhecimento organizacional.** Florianópolis, SC: UFSC, 2010.

MAIR, J.; MARTI, I. **Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight - Electronic copy available at:** <<http://ssrn.com/abstract=673446>> - Revised: April 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS. C. H **As Dimensões do Modelo Burocrático nas Organizações: Um estudo das Empresas do Polo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão.** Dissertação de Mestrado – Universidade Estadual de Maringá – Pr, 2007.

MATIAS R. , Blog de Rodrigo Matias – endereço - <http://prrodrigomatias.blogspot.com.br/2013/08/uma-licao-africana.html> - Acesso em 15/05/2015.

- MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como estratégica**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MELO NETO, F. P; FROES, C. **Empreendedorismo Social**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- MORGAN, G. **Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory**. Administrative Science Quarterly, v. 25, n. 4, p. 605-622, 1980.
- MUNDO ENEAGRAMA – Site [www.mundoeneagrama.com.br](http://www.mundoeneagrama.com.br) – acesso 26/11/2014
- NARANJO, C. **Os Nove Tipos de Personalidade – Um Estudo do Caráter Humano através do Eneagrama**” Editora Objetiva, 1979.
- NERONE, A. **A Economia de Comunhão e Cooperativismo: Entre a Utopia e a Esperança**. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Paraná, 2005.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H: **The Knowledge Creating Company**: Oxford University Press Year: 1995
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. **Aprendizado organizacional: Gestão de pessoas para a inovação contínua**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; VON KROGH, G. **Tacit Knowledge and Knowledge conversion: controversy and advancement in Organizational Knowledge Creation Theory**. Organizational Science, v. 20, n. 3, p. 635-652, May - Jun., 2009.
- OECD. **Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities**. Internal working document, 2003.



OLIVEIRA, E. M. **Empreendedorismo social no Brasil: fundamentos e estratégias**. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual Paulista, Unesp, Franca, 2004.

PACHECO, R.C.S., TOSTA, K.C.B.T., FREIRE, P. de SÁ.  
**Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: Uma análise do Programa de Pós-Graduação – EGC – UFSC**. Revista brasileira de Pós-graduação – RBPG - Vol. 7 nº 12 2010

PATERHAN, K. **Eneagrama um caminho para o seu sucesso individual e profissional**, 2006.

PEREDO, A. M.; McLEAN, M.; **Social Entrepreneurship: A Critical Review of The Concept** - Accepted for Publication in a Special Issue of the Journal of World Business 2005.

PIAGET, Jean, **Epistemologie des relations interdisciplinaires**. In Ceri (eds.) **L'interdisciplinarité. Problèmes d'enseignement et de recherche dans les Universités**, pp. 131-144. Paris: UNESCO/OCDE. 1972.

PNUD – **Relatório de Desenvolvimento Humano**, 2014. Disponível em: <<http://hdr.undp.org/en/media.hdr>>. Acesso em: 22 jan. 2015.

POPPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Strategic Intent**. *Harvard Business Review*, p. 17-30, May/June, 1989.

PRAKASH, K.; NAIR, P. (Ed.) **Knowledge Management: Facilitator's Guide**. APO: Tokyo, 2009.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C.; **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Universidade Feevale – Novo Hamburgo RS – 2013.

QUARTANA, P. **A economia de comunhão no pensamento de Chiara Lubich**. SP: Cidade Nova, 11-22, 1992.

REVISTA EXAME – **Editora Abril Comunicações S/A. São Paulo – SP** – <http://www.assine.abril.com.br/portal/home.action> - Acesso em 10/10/2014.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

RISO, D. R.; HUDSON, R. **A sabedoria do Eneagrama – guia completo para o crescimento psicológico e espiritual dos nove tipos de personalidade.**

Local: Ed. Cultrix, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso;**

Colaboração: Grace V. Becker e Maria I. de Mello. São Paulo: Atlas, 1996.

ROHR, R.; EBERT, A.; **O Eneagrama – as nove faces da alma.** Petrópolis: Vozes, 2005.

ROSSONI, L.; ONOZATO, E.; HOROCHOVSKI, R. R., GRECO, S. M. S. S., MACHADO, J. P.; BASTOS, P. A. **Explorando as Relações do**

**Empreendedorismo de Negócios com Empreendedorismo Social no Brasil.**

Curitiba, READ – Edição 57, v. 13, n. 3, set.-dez. 2007.

SACHS, JEFFREY D. **O Fim da Pobreza: Como acabar com a Miséria Mundial nos Próximos 20 Anos.** Companhia das Letras, São Paulo, 2005.

SAMPAIO, M. A. L.; LEITÃO, S. P. **Economia de Comunhão e organizações de aprendizagem: compatibilidades conceituais.** RAP, v. 3 Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, A. R. et al. **Gestão do Conhecimento.** Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, M., BECKER, B. **Território, territórios – Ensaio sobre o ordenamento territorial,** Rio de Janeiro, DP & A Editora, 2006.

SARKAR, S. **Empreendedorismo e Inovação.** Lisboa: Escolar Editora, 2010.

SERAFIM, M. C.; MARTES, A. C. B.; RODRIGUEZ, C. L. **“Segurando na mão de Deus”:** Organizações Religiosas e apoio ao empreendedorismo. ERA v. 52, n. 2 mar./abr. 2012 p. 217-231 São Paulo.

SILVA, L.S. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento.** Ci.Inf. Brasília, v. 33 n. 2 p. 143-151, maio/ago/2004

SKORECOVÁ, E. FARKASOVÁ, M. **Social information in managerial accounting and managerial information system.** Publicado em: AGRIC. ECON. – CZECH, 53, 2007 (8): 379–384.

SMITH, E. A. **The role of tacit and explicit knowledge in the workplace- Knowledge in the workplace-** Journal of Knowledge Management. Number 4. 2001. p. 311-321.

SORGI, T. **A cultura do dar**. In: COSTA, Rui et al. *Economia de Comunhão: projeto, reflexões e propostas para uma cultura da partilha*. 2. ed. Vargem Grande Paulista: Cidade Nova, 1998, p. 31-68.

STEIL, A. V. **Estado da arte das definições de gestão do conhecimento e seus subsistemas**. Florianópolis: Instituto Stela, 2007. Technical Report.

SUTTON, A. ALLINSON, C. WILLIAMS, H. **Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model**. Publicado em: *European Management Journal*. Vol 31 Junho 2013

SVEIBY, KE **Measuring intangibles and intellectual capital: An emerging first standard**, viewed September 1998. Disponível em: <http://www.sveiby.com/library/emergingstandard.html> Acesso em: 12 set. 2014.

SVEIBY, K. E., **A Nova Riqueza das Organizações** Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1998

SWIFT, M.; BALKIN, D. B.; MATUSIK, S. F. **Goal orientations and the motivation to share knowledge**. *Journal of Knowledge Management*, v. 14, n. 3, p. 378-393, 2010.

SZULANSKI, G. **Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of the best practice within the firm**, *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 27-43, 1996.

TAYLOR, S. J. BOGDAN, R. **Introduction to qualitative research methods: a guidebook and resource**. NY: John Wiley, 1997.

TENG, J. T. C.; SONG, S. **An exploratory examination of knowledge-sharing behaviors: solicited and voluntary**. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n. 1, p. 104-117, 2011.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2001.

TRAVAGLINI, C. **Revista de Adm.**, São Paulo, v. 47, n. 3, p. 436-445, Jul. / Ago. / Set. 2012.

TRILHA ENEAGRAMA – Site [www.trilhaeneagrama.com.br](http://www.trilhaeneagrama.com.br) – Acesso 15/07/2014.

URIART JUNIOR, F. A. **Introduction to Knowledge Management, Japan: ASEAN**, 2008.

UZZI, B. e LANCASTER, R. (2003), “**Rational embeddedness learning: the case of bank loan managers and their clients**”, *Management Science*, v. 49, p. 383-99.

VAIDA & POP. **Grouping strategy using Enneagram typologies**. *Revista Automation Quality and Testing, Robotics*, IEEE International Conference on. Maio de 2014.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações Informação e conhecimento**. Data Grama Zero, Rio de Janeiro, v.3., n.4, ago. 2002.

VELMURUGAN, M.; KOGILAH, N.; DEVINAGA, R. **Knowledge Sharing in Virtual Teams in Malaysia: Its Benefits and Barriers**. *Journal of Information & Knowledge Management*, v. 9, n. 2, p. 145-159, 2010.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: Editora FVG, 2004, p. 17.

VILLARDI, B. Q., LEITÃO, S. P., MARQUES, D. **Communion economy and learning: An epistemic view**- *RAP Rio de Janeiro* 41(5):835-61, Set. / Out. 20.

VON KROGH, G. V.; ICHJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa como poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VON KROGH; G., KAZOU, I.; NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation**, Oxford University Press, New York, NY, 2000.

WORLD BANK – **Group – Washington DC - USA** – <http://www.worldbank.org> - Acesso em 12/11/2014.

WEERAWARDENA, J.; MORT, G. S. **Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional model** - *Journal of World Business* 41 (2006) 21–35.

YUNUS, MUHAMMAD. **O Banqueiro dos Pobres** – Tradução Maria Cristina Guimarães Cupertino. Editora Àtica, São Paulo, 2003.

ZAMAGNI, S. **En ella habla sobre la situación y los problemas económicos de la Argentina y nos muestra soluciones con una mirada hacia el futuro**. Entrevista fue 23/07/2006 en la ciudad Buenos Aires, Argentina.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO PRÁTICAS DE GC

<b>Nome da Empresa:</b>					
<b>Ramo de Atividade:</b>					
<b>Número de colaboradores</b>					
<b>Gestor:</b>					
<b>Formação Acadêmica</b>					
<b>PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>QUESTÕES</b>				
<b>DIMENSÃO 1</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
<b>UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sistema de Comunicação</b>					
1) A empresa possui banco de dados atualizados, com boas práticas, conhecimentos teóricos e experiências aprendidas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) A empresa utiliza Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para obtenção de conhecimentos organizacionais externos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) A empresa possui registros do conhecimento organizacional sobre os processos, serviços, enfim sobre todas as atividades institucionais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Capacitação e Treinamento</b>					
4) A empresa possui uma política de educação continuada, inclusive com pagamento de taxas de inscrição em cursos de capacitação e eventos que envolvem a função do colaborador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5) A empresa possui treinamentos específicos para que os servidores mantenham e/ou ampliem suas habilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6) A empresa oferece cursos e treinamentos para que os colaboradores possam aumentar a sua produtividade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Captura e Aquisição do Conhecimento</b>					
7) A empresa procura capturar as experiências (conhecimento tácito) dos seus colaboradores?					
8) A empresa possui algum tipo de parceria que proporcione criação de novos conhecimentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9) A empresa possui em sua metodologia de trabalho formas de capturar o conhecimento dos colaboradores mais experientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10) A empresa busca realizar parcerias com outras empresas do mesmo segmento de negócios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIMENSÃO 2</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
<b>RAZÕES PARA SE UTILIZAR GC</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Gestão de recursos Humanos</b>					
11) A empresa possui estratégias que possam diminuir os impactos causados pela saída de colaboradores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12) A empresa possui em seu planejamento estratégico programas de retenção de ativos intangíveis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13) A empresa realiza auditorias de conhecimento para identificar as necessidades de conhecimento existentes, recursos de conhecimento e fluxos de conhecimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14) A empresa deixa claro que os colaboradores que compartilham seus conhecimentos não terão perda perante a organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15) A empresa oferece encontros informais para que os colaboradores possam conversar e trocar ideias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16) A empresa oferece durante o horário de trabalho um momento de “café” que os colaboradores conversarem e se descontraírem das tensões do trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17) A empresa oferece momentos de descontração e encontro dos colaboradores fora do horário ou dia de trabalho?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>DIMENSÃO 3</b>					
<b>RESPONSABILIDADE PARA PRÁTICAS DE GC</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
<b>Compartilhamento do Conhecimento e Funções Explícitas de GC</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18) A empresa deixa claro para os colaboradores qual o contexto onde está inserida, e quais são suas metas e objetivos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19) A empresa possui algum plano de incentivo para os colaboradores que trazem inovação para a organização?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20) A empresa tem no seu planejamento estratégico metas de criação e inovação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21) A empresa realiza algum tipo de reunião/encontro entre os colaboradores para que possam compartilhar suas ideias ou sugestões de melhoria?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22) A empresa oferece disponibilidade de horário para que o colaborador possa se informar do que tem de mais novo no mercado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23) A empresa possui em sua gestão um direcionamento para os colaboradores da importância de compartilharem aquilo que sabem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24) Os colaboradores que detêm maior nível de escolaridade e experiência são treinados para compartilhar com os demais os seus conhecimentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25) A empresa realiza orientações de como compartilhar e o que compartilhar continuamente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIMENSÃO 4</b>					
<b>ESTRUTURA DE TRABALHO NA EMPRESA</b>	<b>DT</b>	<b>DP</b>	<b>I</b>	<b>CP</b>	<b>CT</b>
<b>Infraestrutura e ferramentas de tecnologia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26) A gestão da informação codifica as informações para gestor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27) O sistema de informação da organização é interligado entre os setores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28) A empresa oferece um ambiente que favoreça a criação do conhecimento como, por exemplo, acesso a revistas, sites e informativos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29) A empresa possui algum tipo de plataforma ou repositório para que o conhecimento organizacional possa ser armazenado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30) A empresa oferece situações de conexões entre os colaboradores como, por exemplo, quadros de avisos, <i>skipe</i> /e-mail, rede social e outros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## APENDICE B – Teste de Eneagrama

### 1 - EM QUAL SITUAÇÃO VOCÊ SE ENQUADRA?

- 1  Sinto minha vida como uma busca incessante daquilo que julgo perfeito.
- 2  Sempre acho um significado positivo em tudo. Sou um otimista!
- 3  Sou o tipo de pessoa que adora ser reconhecida e bajulada!
- 4  Tenho dificuldades em aceitar opiniões contrárias às minhas.
- 5  Sou muito inseguro, tenho medo de situação nova ou daquelas que eu acho perigosas, pois podem não dar certo.
- 6  Às vezes, protelo o que tenho para fazer de mais importante, inventando um monte de desculpas.
- 7  Gosto de estar sozinho, pensando, meditando no meu canto, em silêncio.
- 8  Tenho a sensação permanente de falta. Simplesmente, algo ainda não aconteceu na minha vida!
- 9  Tenho compulsão pelo trabalho!

### 2 - CONCORDO QUE...

- 1  Gosto de criar uma imagem positiva de mim mesmo (a).
- 2  Ter que ir a uma festa é um sofrimento para mim, especialmente por ter que ouvir tanta bobagem!
- 3  Tenho procurado pensar mais em mim, no meu bem-estar, mas é difícil.
- 4  Para mim, não há obstáculos, sou capaz de qualquer esforço para conseguir o que quero.
- 5  Primeiro a obrigação, depois a diversão.
- 6  Sou extremamente sensível.
- 7  Toda a minha vida foi uma constante entrega de amor!
- 8  Explorar territórios novos. Gostaria de poder voar ou colocar uma mochila nas costas e viajar pelo mundo!
- 9  Demoro a concretizar algo, pois fico imaginando as consequências.

**3 - EM GERAL...**

- 1  Meu dia a dia é tenso, cheio de cobranças e exigências.
- 2  Somente com pessoas do meu nível intelectual me sinto mais à vontade.
- 3  Minha imaginação é poderosa e me provoca uma grande ansiedade.
- 4  Tenho grande dificuldade para expressar minhas emoções.
- 5  Sou uma pessoa muito versátil, sei fazer várias coisas diferentes.
- 6  Agradar aos outros é bom, porque desse modo recebo o que quero.
- 7  Minha vida é uma luta constante, só me aparecem desafios, só entro em complicações, mas, até gosto.
- 8  Demoro a fazer as coisas, mas sob pressão, tento fazê-las bem feitas.
- 9  Nada, no presente, me faz feliz!

**4 - SINTO QUE:**

- 1  Estou sempre dizendo: "eu tenho que...", "eu deveria..."
- 2  Considero-me uma pessoa muito criativa e inovadora. Planejar novas possibilidades me dá prazer.
- 3  Não posso ser feliz em um mundo tão cego e insensível!
- 4  Quero ser reconhecido(a) pelos meus conhecimentos especializados.
- 5  Com jeitinho, consigo tudo o que quero.
- 6  Tomar decisões é algo que não gosto e tento evitar, sempre que possível.
- 7  Abraço com muita determinação as causas que considero justas e verdadeiras.
- 8  Tenho grande dificuldade para ficar quieto(a), "meditando". Ficar parado(a) é difícil para mim!
- 9  Estou sempre disposto a ajudar os outros.



**5 - PERCEBO QUE...**

- 1  Não aceito ser controlado(a) ou obrigado(a) a fazer algo.
- 2  Mantenho sempre meu alto astral!
- 3  Ninguém compreende meus sentimentos.
- 4  Quando fracasso, recupero-me rapidamente.
- 5  Meu quarto é o único local da casa onde posso ficar mais livre, sem ter que falar com ninguém.
- 6  Fico zangado(a) quando de quem espero reconhecimento me ignoram ou me fazem sentir em segundo lugar!
- 7  Se não pode ser bem feito, melhor não fazer!
- 8  É fácil me adaptar a qualquer tipo de pessoa.
- 9  Preciso controlar tudo, mesmo percebendo quanto isso me faz mal, fazendo-me gastar muita energia.

**6 - SEI QUE...**

- 1  Nunca estou satisfeito(a), sempre desejo conquistar mais e mais!
- 2  Costumo adiar muitas coisas importantes, apenas para mim.
- 3  É difícil ter tempo para minhas próprias necessidades.
- 4  Tenho dificuldade para viver relacionamentos amorosos.
- 5  Ajudar as pessoas é maravilhoso.
- 6  Melancolia, esse é meu estado permanente.
- 7  Minhas grandes paixões são as ideias, os novos conhecimentos e desafios.
- 8  Desde muito cedo, foi-me inculcido um senso de responsabilidade, no sentido de que deveria dar o exemplo.
- 9  Sentir-me seguro é essencial.

**7 - NA VERDADE**

- 1  Sou capaz de ter momentos privados de lazer; sozinho (a) é melhor!
- 2  Sinto-me diferente dos demais, sinto o que ninguém é capaz de sentir.
- 3  Adoro aplausos! A vida é um espetáculo...
- 4  Não gosto nem um pouco de falar sobre mim. Além de não gostar, não tenho a menor vontade.
- 5  Procuro me ajustar ao mundo, dividindo-me entre todos os que me rodeiam, facilitando-lhes ou resolvendo a vida.
- 6  Sinto que posso conquistar o mundo!
- 7  Sempre faço tudo bem feito!
- 8  Modestamente, sou o(a) melhor na minha área.
- 9  Sou um pouco (ou muito) narcisista, simplesmente me adoro!

### APÊNDICE C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Estou sendo convidado(a) a participar da pesquisa que se intitula “DIRETRIZES PARA PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA DE COMUNHÃO À LUZ DO PERFIL ENEAGRAMÁTICO DO EMPREENDEDOR SOCIAL”, a qual consiste na Tese de Doutorado do Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento/PPEGC, pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo como objetivo geral “Estabelecer diretrizes que promovam práticas de gestão do conhecimento, nas organizações de Economia de Comunhão, à luz do perfil eneagramático do empreendedor social”, realizada pela doutoranda Suely da Silva Carreira, sob orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Ana Maria Bencivenni Franzoni.

Estou ciente da importância da minha participação na pesquisa e da responsabilidade em responder os questionários, ciente de que os mesmos levarão o tempo médio de uma hora cada um para serem respondidos.

A pesquisadora prestará esclarecimento quando necessário a qualquer momento sobre qualquer dúvida em relação as questões constantes no questionário.

Estou avisado de que a pesquisa poderá ser utilizada como base para publicação, mas que os dados de identificação serão mantidos em sigilo. Estou avisado, também, de que poderei solicitar informações durante qualquer fase da pesquisa, inclusive após a sua publicação.

Se eu tiver qualquer dúvida a respeito da pesquisa, poderei entrar em contato com a pesquisadora: Suely da Silva Carreira pelos canais: telefone (44) 9729-1684, e ainda por meio eletrônico através do e-mail: sscarreira@gmail.com

Eu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_,  
 RG nº \_\_\_\_\_, telefone nº. \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_,  
 consinto em participar voluntariamente da pesquisa realizada pela doutoranda Suely da Silva Carreira.