
V. 9, N. 4, OUT./DEZ. 2019

Carlos Francisco Bitencourt Jorge

Universidade de Marília (UNIMAR)
Pós-Doutor/Doutor em Ciência da
Informação - UNESP, Brasil
✉ bitencourt@gmail.com

Leonardo Melo dos Reis

Universidade de Marília (UNIMAR)
Bacharel em Administração -
UNIMAR, Brasil
✉ leonardobmreis@gmail.com

ARTIGO

Editor
Alfredo Passos
profdrpassos@gmail.com

© Atelie Brasil
Rua Pe. Guilherme Pompeu, nº1,
Centro- Santana de Parnaíba
06501-055 - São Paulo - Brasil

O CONHECIMENTO E A SUA GESTÃO COMO RECURSO ESTRATÉGICO E COMPETITIVO NA CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS INOVADORAS PARA O EMPREENDEDORISMO

KNOWLEDGE AND ITS MANAGEMENT AS A STRATEGIC AND COMPETITIVE RESOURCE IN THE BUILDING OF INNOVATIVE SKILLS FOR ENTREPRENEURSHIP

Resumo: A presente pesquisa visa abordar como o conhecimento e a sua gestão enquanto recurso para a construção de competências e no processo de empreender, podendo assim facilitar a vida dos empreendedores, em especial, aqueles que estão construindo novas organizações. Compreender o processo de empreender, identificando assim quais são as necessidades, dificuldades e outras características, possibilita a construção de competências empreendedoras. Identificou-se que, a maioria dos sujeitos iniciam os seus negócios por necessidade, e muitas vezes não possuem competências necessárias para o negócio que se pretende empreender. Pensando nisso, é importante o uso de todos os recursos possíveis para empreender, principalmente o uso de recursos que não necessitem de capital financeiro, como é o caso do conhecimento. Dessa maneira, por meio de um levantamento bibliográfico relacionou-se as temáticas: Conhecimento, Empreendedorismo enquanto processo e Competências Empreendedoras. Com isso, identificou-se que o conhecimento atua como recurso estratégico para o processo de empreender, principalmente no que tange a construção de competências para o este processo. Buscou-se chamar a atenção para o uso do conhecimento enquanto recurso, bem como sua gestão no processo de empreender, e com isso, acredita-se as organizações podem adquirir competências que permitam continuidade e longevidade.

Palavras-chave: Conhecimento; Gestão; Empreendedorismo; Competência Empreendedora; Processo de Empreendedorismo.

Abstract: The present research aims to approach as the knowledge and its management as a resource for the construction of competences and in the process of undertaking, being able to thus facilitate the life of the entrepreneurs, especially those who are building new organizations. Understanding the process of undertaking, thus identifying what are the needs, difficulties and other characteristics, enables the construction of entrepreneurial skills. It was identified that, most of the subjects start their business out of necessity, and often do not have the necessary skills for the business that is intended to undertake. Therefore, about this, it is important to use all possible resources to undertake, especially the use of resources that do not require financial capital, as is the case of knowledge. In this way, through a bibliographical survey related the themes: Knowledge, Entrepreneurship as process and Entrepreneurial Skills. With this, it was identified that knowledge acts as a strategic resource for the

O CONHECIMENTO E A SUA GESTÃO COMO
RECURSO ESTRATÉGICO E COMPETITIVO NA
CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS INOVADORAS
PARA O EMPREENDEDORISMO

process of undertaking, mainly in what concerns the construction of competences for this process. It was sought to draw attention to the use of knowledge as a resource, as well as its management in the process of undertaking, and with that, it is believed that organizations can acquire skills that allow continuity and longevity.

Keywords: Knowledge; Management; Entrepreneurship; Entrepreneurial Competence; Process of Entrepreneurship.

I INTRODUÇÃO

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que o conhecimento assume o papel de principal componente voltado para a competitividade organizacional, e por meio do conhecimento e sua construção torna-se possível gerar vantagem competitiva. Dessa maneira, o conhecimento tem o poder de ampliar a capacidade da organização, sendo o empreendedor o principal sujeito na construção de valor para a organização.

Podemos encontrar inúmeros conceitos de conhecimento, e resumidamente de acordo com alguns autores o conhecimento nasce de um conjunto de informações e experiência ao longo da vida de cada indivíduo. O conhecimento torna-se álibi para todas as pessoas e pode ser contextualizado no âmbito organizacional.

Dessa maneira, assume-se que o conhecimento tem papel fundamental em todos os aspectos da vida do ser humano. Destaca-se que, ao longo de sua jornada o sujeito vai adquirindo cada vez mais conhecimento, o que pode diferenciar dos demais sujeitos. Quando esse sujeito assume a função de empreender no contexto de uma organização, esse conhecimento acumulado passa ser de grande valia, pois por meio destes é possível construir inúmeras ferramentas e estratégias, sendo estas estratégias desde tomadas de decisões até nas soluções de problemas.

Nesse sentido, compreender como o conhecimento pode ser utilizado como recurso no contexto do empreendedorismo, bem como o mesmo é capaz de construir novas competências empreendedoras, torna-se a discussão central do presente trabalho. Destaca-se que, o mesmo se encontra em fase inicial, trazendo assim uma importante análise da importância do conhecimento no contexto do empreendedorismo, principalmente na construção de novas competências empreendedoras no processo de empreender.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa é do tipo exploratória e, utilizou pesquisas bibliográficas para capturar informações sobre Empreendedorismo e os processos de construção e gestão do conhecimento e, competências empreendedoras. Gil (2002), aponta que, a pesquisa bibliográfica é

[...] desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Após o levantamento das informações sobre os temas citados sobre conceitos e situações, os mesmos foram analisados e relacionados. Ao relacionar os conceitos e reflexões sobre os temas, foi possível construir novas reflexões unindo o empreendedorismo enquanto processo, bem como a construção e gestão do conhecimento pode contribuir no desenvolvimento de competências empreendedoras nesse contexto.

3 CONHECIMENTO, GESTÃO E INOVAÇÃO

O estudo do conhecimento é tão antigo quanto a história do ser humano, afinal, o conhecimento foi tema central da filosofia, desde os tempos gregos (Nonaka & Takeuchi, 1997). Girardi (2009), aponta Plantão como desenvolvedor do conhecimento dentro de uma visão racionalista e estruturada, considerando assim que o mundo é feito por concepções perfeitas, que podem ser notadas por meio da razão pura. Indo ao encontro dessa perspectiva, Valentim e Gelinski (2005), mencionam que a construção do conhecimento

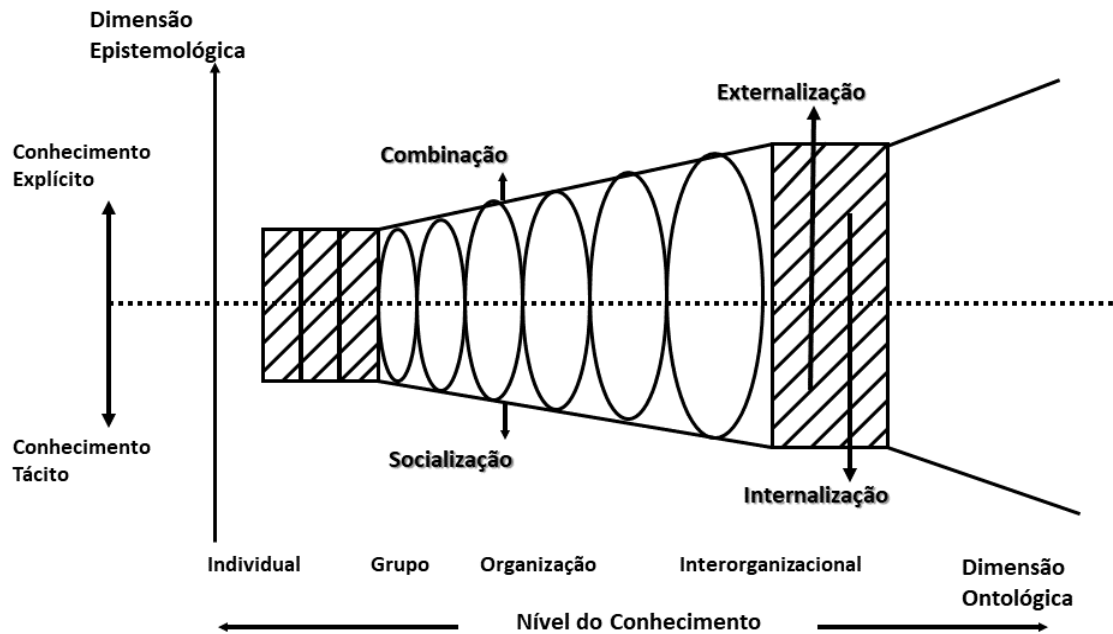
[...] exige que o indivíduo algumas competências, como: saber pensar, saber observar, saber estabelecer relações, saber questionar; saber aproveitar o conhecimento acumulado através das experiências vivenciadas ao longo da vida. A partir dessas competências o indivíduo tem condições de construir o conhecimento, e a partir dessa construção, construir outro e mais outro.

Com isso, podemos compreender o conhecimento como um recurso infindável, para entender melhor o conhecimento e a sua construção é fundamental compreender a existência da classificação dos conhecimentos, sendo estes classificados em conhecimento tácito e explícito. Dessa maneira, passa ser possível compreender o conhecimento como uma espiral, conforme figura 1, construída por Nonaka e Takeuchi (1997).

A figura em questão, demonstra os processos de combinação e externalização do conhecimento explícito e a socialização e a internalização do conhecimento tácito. É importante mencionar que ambos partem do indivíduo para uma representação ontológica.

O conhecimento tácito, envolve aspectos pessoais e experiência, como: emoção, valores e ideias. Enquanto isso, o conhecimento explícito é simples e objetivo, sendo um conjunto de informações processadas que se podem expressar através de palavras, números, gráficos, etc, ou seja, está relacionado e registrado sob algum suporte, e que podem ser compreendidos por outras pessoas.

Figura 1: Espiral do conhecimento.



Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1997.

Os dois grupos de conhecimentos são totalmente importantes para a vida do ser humano, e a construção de novos conhecimentos são realizados utilizando do conhecimento explícito e o conhecimento tácito. A junção desses dois conhecimentos pode causar mudanças no âmbito organizacional.

Nesse sentido, é importante mencionar que a construção do conhecimento nas organizações é um processo lento, mas ao mesmo tempo um processo contínuo, que demanda paciência e persistência de todos os sujeitos envolvidos. O conhecimento é inerente do ser humano, e compreender isso no contexto das organizações torna-se fundamental, afinal, “todos os indivíduos no âmbito organizacional, têm diferentes necessidades de informação e conhecimento para desenvolverem suas atividades” (Valentim & Gelinski, 2005).

Ao assumir a importância do conhecimento torna-se necessário realizar a sua gestão. Dessa maneira, o conhecimento passa a ser considerado um recurso nas organizações, e com isso é importante realizar a gestão do conhecimento (GC). A GC foi popularizada a partir dos anos 90, sendo tratada como uma estratégia de aperfeiçoamento de negócios e desenvolvimento dos colaboradores visando o aumento de competitividade da organização (Pimentel, 2008).

Não existe consenso sobre o conhecimento enquanto objeto, a sua gestão também não é consensual, existindo assim inúmeras definições para a gestão do conhecimento. Nesse sentido, o presente trabalho assumirá a ideia de GC cunhada por Choo (1998), que trata a GC como um processo sistematizado onde

[...] as organizações criam e exploram conhecimento para desenvolver novas capacidades e inovações por meio de três atividades concomitantes: (1) gerar e compartilhar conhecimento tácito; (2) testar e criar protótipos de conhecimento explícito; e (3) extrair e aproveitar conhecimento externo.

Girardi (2009) ressalta a ideia de Choo (1998) e menciona que as organizações devem ter um olhar estratégico para a GC, principalmente na procura do desenvolvimento contínuo. O autor ainda explana que, o crescimento individual e organizacional é a base essencial da GC, ainda assim, esta concede às organizações uma série de oportunidades.

Nesse sentido, Girardi (2009) e Spender (2008) tratam a GC como uma abordagem sistêmica para gestão organizacional, responsável por visualizar o desenvolvimento que direcione os líderes ou gestores a identificar novos formatos de empresas e de negócios, os conflitos administrativos típicos do conhecimento e suas divergências de outros contribuintes da empresa e, os novos processos de dirigir, para aumentar o seu entendimento, escolhas, ação e clareza das situações através da sua responsabilidade.

Indo ao encontro dos autores supracitados, Figueiredo (2005) aponta que a GC tem como função construir mecanismos e métodos para estimular a elaboração de capacidades e aumentar a de forma generalizada o conhecimento importante em todos os níveis desejados. Figueiredo (2005) ainda estabelece objetivos da GC:

- Estimular a construção, o ingresso, a deslocação e a aplicação concreta do conhecimento em benefício dos negócios;
- Depurar os melhores níveis de mobilizar e avançar o conhecimento individual, para que este possa tornar-se parte integrante do conhecimento organizacional;
- Consolidar lembranças da empresa, construir ferramentas de soluções, fortificar sistemas produtivos, aperfeiçoar produtos e serviços, promover o compartilhamento de informações, e conhecimentos;
- Aperfeiçoar o atendimento ao cliente, aos acionistas, atrair e guardar os maiores e melhores talentos, facilitar incentivar a aprendizagem em todas as formas da empresa;
- Construir e fortalecer as formas de conhecimento, juntar conhecimentos espalhados em elementos de negócios, realizar trocas de experiências, e;
- Qualificar os gestores, líderes e diretores, para a tomada de iniciativa, construção de um formato organizacional benéfico à invenção e a monitoração do conhecimento.

Ao considerar o conhecimento como um recurso organizacional e sua gestão uma estratégia voltada para a competitividade, as organizações precisam construir estratégias voltadas para a GC. Nesse sentido, Figueiredo (2005) menciona algumas estratégias que atuam como base na GC:

- Criação do comitê de gestão do conhecimento;
- Compreender o conhecimento existente na da organização, bem como associar e usar este conhecimento nas novas construções;

- Planejamento do modelo de GC que permita aderência no contexto da organização e;
- A construção de um plano mestre de gestão do conhecimento.

O comitê da GC, deve ser construído para a preparação e gestão das iniciativas do trabalho com o conhecimento enquanto recurso, construindo assim, maneiras para exibição e proteção das necessidades de conhecimento no contexto da organização. Ressalta-se que, torna-se importante a dedicação e comprometimento de todos os membros da organização, bem como o relacionamento e apoio da diretoria para as atividades que serão propostas.

A organização deve qualificar e quantificar o conhecimento inserido na empresa, e com isso, compreender de maneira íntima a sua cultura, as suas formas de comunicação, estrutura física e intelectual, objetivos estratégicos, sistema produtivo, necessidades de conhecimento, bem como as fontes de conhecimento existentes nas organizações, por meio de talentos existentes, bem como, aqueles sujeitos que necessitam ser desenvolvidos.

Após reconhecer e compreender todas as informações inseridas em seu ambiente, o planejamento das atividades e processos do modelo de GC torna-se mais assertivo, fazendo com que ocorra a implantação do método e o envolvimento de todos na organização. E por último, a construção de um plano mestre de gestão do conhecimento, detalhando cada ação, processo e os impulsos estratégicos voltados para o uso do conhecimento (Figueiredo, 2005).

Girardi (2009), afirma que o crescimento do conhecimento enquanto recurso é uma condição voltado para a competitividade organizacional, porém, como se trata de um processo muito amplo e complexo, é necessário dotar-se de estratégias de gestão. Nesse sentido, evidencia-se a necessidade de adotar o uso do conhecimento como recurso desde início de um negócio, afinal, por meio deste recurso o empreendedor torna-se mais consistente e o empreendimento pode ter uma maior vantagem competitiva desde a sua concepção.

4 EMPREENDEDORISMO E SUAS MÚLTIPLAS FACES NO CONTEXTO BRASILEIRO

Partimos da ideia que o “[...] empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas, que buscam o autoconhecimento em processo de aprendizado” (Baggio & Baggio, 2014). A palavra empreendedorismo ou empreendedor, se originou da palavra *entrepreneur*, palavra de origem francesa, que significa aquele que incentiva as brigas.

Dornelas (2008), afirma que os primeiros empreendedores eram os profissionais que faziam acordos de contratos e admitiam os riscos. De acordo com Cunha, Silva e Yamaguchi (2011), compreende-se o empreendedorismo como um sistema que está diretamente relacionado com a inovação, com o objetivo de

entregar novidades assertivas para si e para as outras pessoas, motivando a geração de valor através de novas formas de negócios bem como auxiliando no desenvolvimento dos países.

Como um sistema de inovação e mudanças, podemos analisar o empreendedorismo como um processo ousado que arca com os riscos, onde o seu sucesso depende primordialmente do sujeito que está empreendendo e de sua desenvoltura. As autoras ainda indagam que os aspectos do empreendedorismo são visualizados pelo enfoque econômico que os interligam, ou seja, com a aquisição de sucesso e lucratividade da organização, bem como, pela interferência do ambiente da psicologia que envolve as posições pessoais e aspectos do empreendedor.

Sendo assim, compreende-se o empreendedorismo como a apuração de atitude do empreendedor, alavancada pelo mérito da oportunidade que se origina em um negócio lucrativo e que constrói valor para a sociedade, mediante o envolvimento de pessoas, sistemas, recursos de materiais, e razões motivacionais (Cunha, et al., 2011). Dornelas (2008), afirma que o empreendedorismo no Brasil iniciou de maneira consistente como um processo, na década de 90, quando as instituições como, a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) e, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) foram constituídas.

Dessa maneira Dornelas (2008) ainda fala, que antes disso não se comentava sobre o empreendedorismo e a construção de conhecimentos voltados para o empreendedorismo. Ele ainda continua dizendo, que ambientes da política e a economia no país não eram ativos, e o empreendedor não conseguia ter informações para ajudá-lo na caminhada empreendedora.

No Brasil, o Sebrae é a entidade mais conhecida no contexto do empreendedorismo. Esta entidade procura proporcionar suporte para os sujeitos que desejam começar um empreendimento. O Sebrae por meio dos seus serviços, visa proporcionar consultorias para ajudar a resolver alguns problemas do seu negócio, treinamentos e instruções diretas (Dornelas, 2008).

A Softex no entanto, foi construída com a intenção de entregar conhecimento para as organizações de *software* do país. Nesse sentido, a Sociedade Brasileira para Exportação de Software por meio de ações, proporciona ao empreendedor da área de tecnologia habilidades em gestão (Dornelas, 2008). Segundo Dornelas (2008), foi através dos programas da Softex, realizados com as incubadoras de empresas, que o empreendedorismo começou a se desabrochar na sociedade brasileira.

Após 20 anos do início do empreendedorismo enquanto processo no Brasil, é possível observar o desenvolvimento de habilidades para aumentar um dos maiores sistemas de ensino de empreendedorismo do mundo. Destaca-se os Estados Unidos da América (EUA), possui mais de 2.000 escolas que responsáveis por preparar as pessoas para o empreendedorismo. Ressalta-se que esse ensino nos EUA é realizado de maneira sistematizada (Dornelas, 2008).

A criação de novas empresas por si, não leva ao aumento econômico, sendo importante que essas novas empresas tenham modelos de negócios visando oportunidade no mercado. A GEM (*Global Entrepreneurship*

Monitor), fez um estudo que se originaram as duas definições de empreendedorismo. O empreendedorismo por oportunidade, onde o sujeito que empreende tem uma visão mais holística do negócio em que está empreendendo, ou seja, o sujeito constrói a empresa e tem determinado toda sua evolução bem como as estratégias necessárias para geração de lucros, gerando assim empregos e riquezas (Dornelas, 2008).

Em contrapartida, existe o empreendedorismo por necessidade, sendo que este tipo de empreendedorismo ocorre quando o empreendedor se engaja nesse ambiente por falta de opção, ou seja, por estar passando alguma necessidade, normalmente ocasionado pelo desemprego. Os negócios por necessidade normalmente são construídos informalmente, sem a realização de um planejamento financeiro, estratégico e até mesmo de segmentação, e isso faz com que esses empreendimentos possuam alto risco de insucesso.

Destaca-se que, o empreendedorismo por necessidade é extremamente comum no Brasil, bem como em países em desenvolvimento. De acordo com Dornelas (2008), o cenário ideal é onde as pessoas buscam o empreendedorismo por meio de uma oportunidade, ou seja, tendo claro o seu objetivo, respondendo questões fáceis como, o foco do negócio, o seu segmento, o produto ou serviço que será oferecido, e tudo isso com planejamento prévio.

A GEM realizou uma pesquisa no ano de 2005 analisando 36 países, foi analisado os dois tipos de empreendedorismo destes países. Destaca-se que o empreendedorismo foi abordado enquanto processo, e assim foi identificado que este processo está crescendo no Brasil.

O Brasil ficou na 15ª posição do ranking do empreendedorismo por oportunidade e em 4ª lugar no empreendedorismo por necessidades. Com isso, observa-se que o Brasil é um dos países que mais empreendem no mundo, em contrapartida a quarta posição no empreendedorismo por necessidade deixa de ser um feito, tornando-se uma preocupação.

Ao longo dos anos os empreendimentos estão se multiplicando, porém, na maioria das vezes são criadas sem qualquer conhecimento sobre a área de atuação, sobre o mercado, e nem ao menos sabem quem são os seus concorrentes e quais os produtos que podem fazer a diferença, para que a nova empresa possa se destacar no nicho específico que ela escolheu. Nesse sentido, observa-se a falta do uso do conhecimento enquanto recurso estratégico nesses novos negócios.

Para tanto, os empreendedores devem entender que os conhecimentos devem ser tratados como recursos gerenciáveis, e são importantes insumos no contexto do empreendedorismo. Observa-se que os sujeitos ao se apropriarem desses conhecimentos são capazes de construir importantes competências empreendedoras, responsáveis por auxiliar a obter êxito no processo de empreender.

4.1 COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS

Compreender aspectos importantes que compõem as competências necessárias no processo de empreender, torna-se fundamental para o presente trabalho, nesse sentido, Mamede e Moreira (2005), mencionam que a competência empreendedora “[...] pode ser tratada tanto como competência do indivíduo, quanto relacionada à prática administrativa, devido às diferentes tarefas que desempenham”.

Observa-se que, a prática administrativa e as tarefas desempenhadas possuem como base o conhecimento, uma vez que esse recurso está inserido de maneira intrínseca. Indo ao encontro dessa afirmação, Snell e Lau (1994), mencionam que competência empreendedora é formada por um conjunto de conhecimentos, formadas por área ou habilidades, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direcionamentos, que assumem diferentes formas e, podem contribuir para o pensamento ou ação efetiva do negócio. Os autores ainda afirmam que, a arte de criar e gerenciar um negócio está totalmente relacionado ao plano de vida do empreendedor, aos seus valores e às suas características pessoais.

Complementando essa ideia, Antonello (2005) afirma que competência empreendedora consiste em um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de viabilizar a um sujeito a impressão de sua visão, estratégias e ações na criação de valor (tangíveis ou intangíveis) para a sociedade. Dessa maneira, é possível observar que o conceito de competência empreendedora está mais próximo dos conceitos de competências individuais.

Assim sendo, torna-se importante entender as competências necessárias para o empreendedorismo foi considerado o modelo de competências de McClelland (1972). O modelo lista 10 competências empreendedoras como referência:

- **Busca de oportunidade e iniciativa:** Essa competência está relacionada à identificação, avaliação e busca de oportunidades de negócios;
- **Persistência:** A persistência enquanto competência empreendedora está totalmente relacionada a resiliência dos sujeitos em absorver as mudanças e impactos do processo de empreender;
- **Comprometimento:** Essa atitude consiste nas ações em que o sujeito demonstra ter com o processo empreendedor, como por exemplo, comprometer-se a investir seu tempo nas atividades de planejamento do novo negócio dentro do processo de empreender;
- **Exigência de qualidade e eficiência:** A percepção de qualidade e eficiência compõe o grau de exigência que o sujeito possui para o empreendimento;
- **Assunção de riscos calculados:** Reconhecer e analisar os riscos, tornam-se características para se calcular os riscos nas tomadas de decisões no processo de empreender;
- **Estabelecimento de metas:** Compreender necessidades, bem como ponderar os recursos disponíveis frente ao estabelecimento de metas;

- **Busca de informações:** Localizar as fontes de informações, bem como desenvolver processo de monitorar e analisar informações, compõe a competência necessária no trabalho com as informações;
- **Planejamento e monitoramento sistemáticos:** A construção de planejamento, bem como o monitoramento do que se foi planejado e executado, compõem a competência em questão;
- **Persuasão e rede de contatos:** A construção de relacionamentos voltados para o empreendimento, bem como o processo de persuasão, ou seja, convencimento no contexto do novo negócio, compõe esta competência;
- **Independência e autoconfiança:** A autoconfiança e independência são competências emocionais que proporciona a impressão do sujeito em seu empreendimento, uma vez que, o processo de empreender é uma atividade complexa e cheia de dificuldades, cabe ao empreendedor ter autoconfiança para sobrepor essas dificuldades e complexidade, construindo assim a sua independência.

Ao analisarmos as competências empreendedoras, reforça-se a importância do conhecimento enquanto importante recurso para o processo de empreender. Dessa maneira, compreender o impacto do conhecimento na construção de competências empreendedoras, estas competências podem proporcionar importantes diferenciais para o processo de empreendedorismo.

5 O CONHECIMENTO ENQUANTO RECURSO PARA A CONSTRUÇÃO DE COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORA NO PROCESSO DE EMPREENDEDORISMO

Compreender o processo de empreender e a sua relação com as competências dos sujeitos, bem como estas competências são construídas por meio do conhecimento, torna-se ponto de partida para a presente análise. Nesse sentido, ao considerarmos o processo empreendedor, observamos uma dicotomia, afinal, normalmente existem inúmeras oportunidades frente a recursos limitados (independentemente de sua natureza), a única exceção de recurso ilimitado no processo de empreender é o conhecimento.

A figura 2 sintetiza a ideia de um paralelo entre o processo de empreender, as competências necessárias neste processo, bem como o conhecimento como insumo para a construção das competências e do processo. Assim como o conhecimento que parte inicialmente do conhecimento internalizado nos sujeitos, os empreendimentos também parte normalmente da ideia de um sujeito, fruto de suas competências internalizadas que possuem como base os conhecimentos adquiridos.

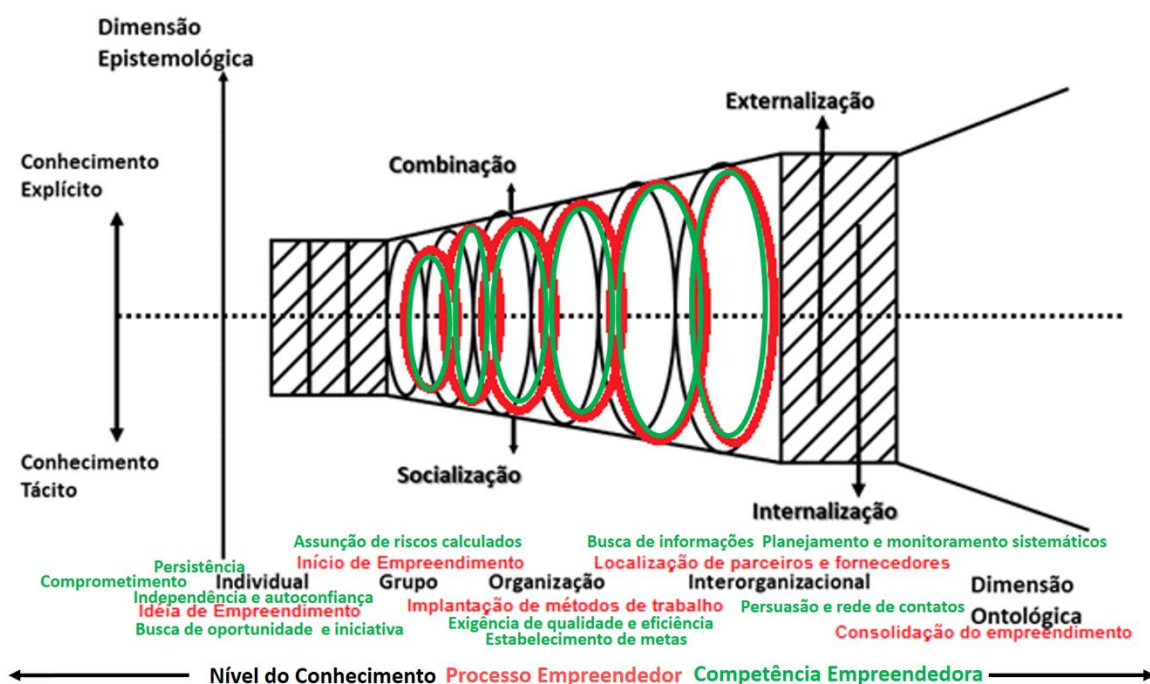
Essas competências necessárias no processo de empreender, são busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento e, independência e autoconfiança. Sendo assim, é possível observar que, por mais que as competências de persistência, comprometimento e independência e autoconfiança são relacionadas ao

comportamento do sujeito, a competência de busca de oportunidade, tem como base o conhecimento do sujeito, sendo este conhecimento tácito, ou seja, experiências profissionais ou pessoais anteriores do empreendedor alinhada ao conhecimento explícito, conhecimentos registrados em algum tipo de suporte.

O conhecimento é socializado e combinado, e o empreendimento tem sua ideia inicial socializada e combinada com um grupo de pessoas, assim como o conhecimento dos sujeitos que vão compor o novo empreendimento. O resultado desse processo empreendedor é o início do empreendimento. Nesse momento, o sujeito necessita da competência 'assunção de riscos' que é composta de conhecimentos vivenciados e registrados na mente dos sujeitos (tácitos) e a análise das variáveis do cenário em que o empreendimento está sendo realizado (explícitos).

No processo de socializar e combinar na construção do conhecimento existe o aumento das dimensões desse processo, passando do grupo para a organização, situação semelhante ocorre com o empreendimento, porém, a socialização e combinação resultam em implantação de métodos de trabalho construídos em conjunto. Com isso, torna-se necessário que o sujeito tenha as competências de estabelecimentos de metas, bem como a percepção quanto a exigência de qualidades e eficiências.

Figura 2: Espiral do conhecimento, processo de empreender e as competências empreendedoras.



Fonte: Adaptado de Nonaka & Takeuchi, 1997.

Ao expandir o conhecimento fora das fronteiras da organização o espiral do conhecimento amplia seu conhecimento parte para a externalização e internalização do conhecimento. Em contrapartida, no processo de espiral do empreendedorismo, localiza-se parceiros e fornecedores e, compartilha-se a ideia e os métodos de trabalhos do empreendimento iniciado.

Nesse sentido, o sujeito do processo empreendedor, na realização da atividade de localização de parceiros e fornecedores, necessita da competência de busca de informações, planejamento e monitoramento sistemáticos e, da persuasão e rede de contatos. Com isso observa-se que todas as competências são alimentadas por conhecimentos tácitos alinhados de conhecimentos explícitos.

Como principal resultado do processo, tendo como base as competências mencionadas, espera-se que o empreendimento adquira maior competitividade com a inserção dos parceiros e fornecedores. E como resultado final, enquanto ocorre a dimensão ontológica da construção do conhecimento, o empreendimento se consolida, bem como as competências são enriquecidas pelos sujeitos que estão no processo de empreender.

Ao observar o processo de espiral do conhecimento frente ao espiral do empreendedorismo, torna-se possível observar que os processos caminham de maneira paralela e são subsidiados pelas competências empreendedoras, que por sua vez, são alimentadas pelos conhecimentos. Na medida que o empreendedorismo é realizado, o conhecimento passa a ser construído e gerido, e as competências empreendedoras são desenvolvidas, uma vez que são processos inerentes às atividades de empreender.

Nesse sentido, passa a ser fundamental para o processo de empreender o uso do conhecimento enquanto recurso ilimitado, uma vez que esse é um recurso disponível independentemente de troca monetária. Sutton (2007) afirma que o conhecimento “[...] surgiu como uma nova mercadoria e uma moeda potencial para explicar a nova teoria econômica e estimular os motores econômicos de muitas nações”. Com isso observa-se a importância do conhecimento enquanto processo, recurso e diferencial competitivo no contexto das empresas.

Ao considerar o conhecimento, as competências empreendedoras passam a ser reforçadas, tornando assim o processo de empreender mais consistente e seguro. Como resultado as competências empreendedoras proporcionam assertividade as atividades do processo de empreender.

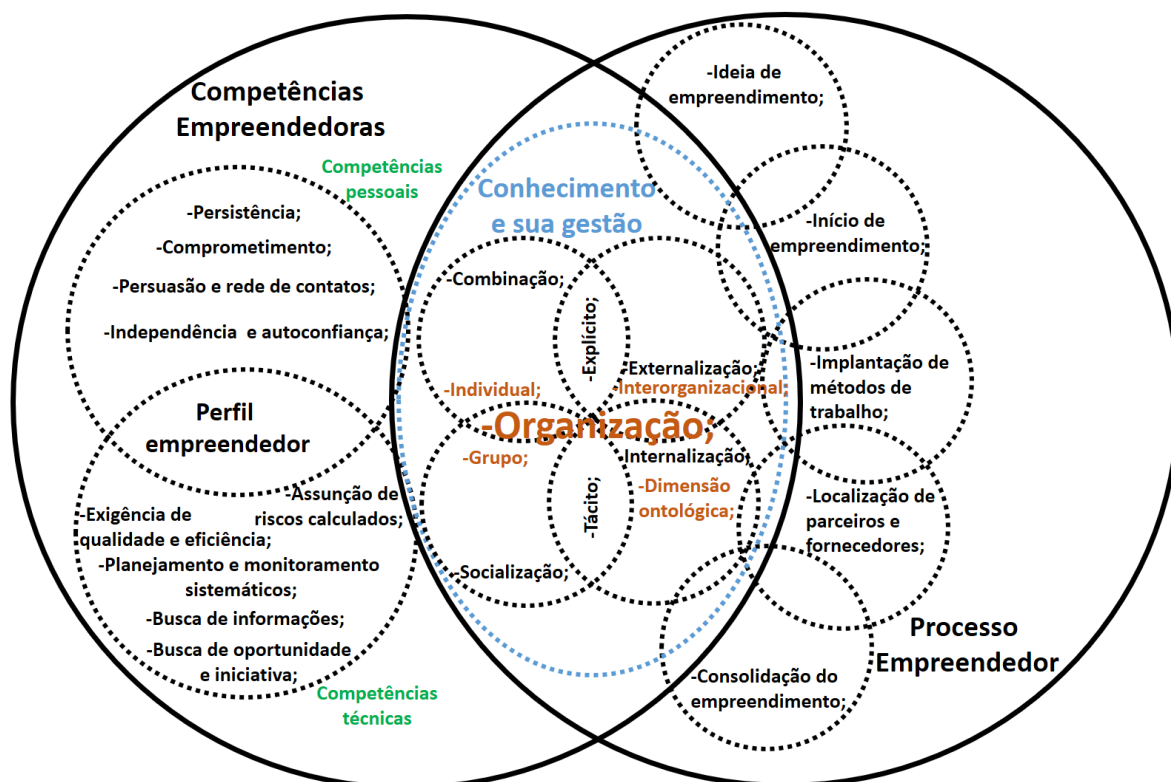
6 CONSIDERAÇÕES PARCIAIS

Ao relacionarmos o conhecimento enquanto insumo para as competências empreendedoras e para o processo de empreendedorismo, observamos que este recurso pode preencher lacunas na ausência de outros recursos, principalmente quando utilizado de maneira estratégica. Com isso, as organizações podem ser concebidas reconhecendo e gerindo o conhecimento enquanto recurso, e com isso os sujeitos passam adquirir competências empreendedoras capazes de proporcionar diferenciais nas atividades do processo de empreender e conseqüentemente desenvolver vantagem competitiva.

Conforme pode ser observado na figura 2, as competências técnicas e pessoais dos sujeitos compõem o perfil empreendedor, sendo este alterado de maneira direta pelo conhecimento e sua gestão. Ressalta-se que, nesse momento o perfil empreendedor não está relacionado apenas ao empreendedor do novo negócio, e sim a todos os sujeitos que de alguma maneira compõe o processo de empreender.

Dessa forma, em paralelo, o processo empreendedor também sofre interferência do conhecimento desde a ideia de empreendimento até a consolidação do empreendimento. Observa-se que, o processo de construção e gestão do conhecimento por meio de suas etapas podem proporcionar a construção de novos conhecimentos por meio da combinação, socialização, externalização e internalização dos conhecimentos dos sujeitos que compõe o processo empreendedor, bem como alterar as competências empreendedoras desses sujeitos.

Figura 3: O conhecimento e a sua gestão enquanto recurso estratégico para as novas competências empreendedoras e, para o processo empreendedor.



Fonte: Desenvolvido pelos autores.

A presente pesquisa assinala que é fundamental que as organizações nascentes desenvolvam uma cultura organizacional que valorize o uso do conhecimento em suas atividades e processos. Dessa maneira, o conhecimento recebe o *status* de recurso estratégico dentro de suas atividades e processos das organizações.

Com a mudança de perspectiva do conhecimento em seu cenário, o processo de empreender, independentemente de seu estágio, deve-se apropriar de métodos, ferramentas e estratégias estruturadas que possibilitam o uso do conhecimento de maneira plena, muitas vezes refletidas nas competências empreendedoras dos sujeitos do processo.

Sugere-se que, a realização de outras pesquisas aplicadas que enfoquem em um primeiro momento a construção e Gestão do Conhecimento e posteriormente a Inteligência Competitiva enquanto processo catalizador de conhecimento. Recomenda-se também, o aprofundamento das pesquisas no processo empreendedor com enfoque em Gestão da Informação, Inteligência Competitiva e Fluxos Informacionais, bem como os seus impactos na construção de competências empreendedoras. Com isso, será possível a construção de parâmetros voltados para um melhor aproveitamento do conhecimento enquanto recurso no universo do empreendedorismo enquanto processo.

REFERÊNCIAS

- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 12-33.
- Baggio, A. F., & Baggio, D. K. (2015). Empreendedorismo: Conceitos e definições. *Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia*, 1(1), 25-38. (Disponível em <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistasi/article/view/612>).
- Choo, C. W. (1998). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International journal of information management*, 16(5), 329-340.
- Cunha, C. V. M. D., Silva, M. V. D., & Yamaguchi, N. M. (2011). Empreendedorismo. (Disponível em <https://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/1465/1/Artigo%2011.pdf>).
- Dornellas, J. C. A. (2008). Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus.
- Figueiredo, S. P. (2005). Gestão do conhecimento: estratégia competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Gil, A. C. (2008) Métodos e técnicas da pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Girardi, D. (2009). Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH, conceitos e procedimento. Santa Catarina: Pandion.
- Mcclelland, D. C. (1972). A sociedade competitiva: Realização e progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura.
- Mamede, M. D. B., & Moreira, M. Z. (2005). Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. *Anais do XXIX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. *Rio de Janeiro: Campus*.

- Pimentel, A. C. M. (2008). Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru.
- Snell, R., & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small businesses. *Journal of Management Development*, 13(4), 4-15. (Disponível em <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621719410057032>).
- Spender, J. C. (2008) Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L: OLIVEIRA JR., M. de M (Orgs), Gestão do conhecimento integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas. 27-49.
- Sutton, M.J.D. (2007). Examination of the historical sensemaking processes representing the development of knowledge management programs in universities: Case Studies Associated with an Emergent Discipline. 2007. 416f. Tese (Doutorado) Philosophy, Faculty of Education, McGill University, Montréal, Québec, Canada.
- Valentim, M. L. P., & Gelinski, J. V. V. (2005). Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. *Informação & Sociedade*, 15(2). (Disponível em <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/12975>).