

A IMPORTÂNCIA DAS HABILIDADES E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O ATO DE EMPREENDER

Andreia Maria Pedro Salgado
andreia@feg.unesp.br
UNESP/FEG

Luciane Camilotti
lucamilotti@gmail.com
SENAI/SC

Alvaro Guillermo Rojas Lezana
lezana@deps.ufsc.br
UFSC

Resumo: O ambiente de trabalho é consolidado pelas relações humanas e pelos conhecimentos e habilidades dos trabalhadores. As pressões diárias no mundo organizacional solicitam comportamentos com características empreendedoras, a cada dia os indivíduos precisam buscar novos conhecimentos e gerenciar as informações, desenvolver habilidades específicas e demonstrar comportamentos proativos, voltados a criatividade e inovação. O ato de empreender vincula-se desta forma a gestão do conhecimento e ao desenvolvimento de habilidades e competências. O presente artigo tem como objetivo é analisar o papel das habilidades e da gestão do conhecimento no ato de empreender. Refere-se a uma pesquisa bibliográfica, que busca contribuir com o esclarecimento dos conceitos conhecimento, habilidades e empreendedorismo e as relações estabelecidas entre eles. A gestão do conhecimento é importante para a memória organizacional, melhorias de processos e sistemas produtivos, compreensão da cultura da empresa e criação de vantagem competitiva. Para tanto, sabe-se que o empreendedor é peça fundamental na construção da empresa e na determinação dos conhecimentos, habilidades, valores a serem incorporados no âmbito empresarial. Desta maneira, conclui-se que no ato de empreender é importante que o empreendedor tenha consciência dos conhecimentos adquiridos, da necessidade de novas informações para gerar novos conhecimentos, bem como desenvolver habilidades para a gestão do negócio.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimen - Habilidades - Empreendedorismo - -



1. INTRODUÇÃO

A compreensão sobre o aprendizado de condutas empreendedoras está associada ao entendimento de como se adquire e desenvolve as competências voltadas para a organização. Ao empreendedor é fundamental a posse de algumas habilidades e conhecimentos, bem como o gerenciamento destes comportamentos dentro da organização.

Dolabela (2003, p.32) ressalta que o ato de empreender está relacionado com o processo de aprendizagem, “em que o indivíduo constrói e reconstrói ciclicamente a sua representação do mundo, modificando-se a si mesmo e ao seu sonho de auto-realização em processo permanente de auto-avaliação e autocriação”.

Para empreender, é necessário que o indivíduo adquira, desenvolva e renove seus conhecimentos e habilidades. Pedro (2007) afirma que o comportamento empreendedor possui características como inovação, criação e identificação de oportunidades, capacidade de assumir riscos, de implementação e finalização. Estas características comportamentais são habilidades que foram adquiridas por meio de experiências vividas pelo indivíduo.

Durante a vida, o homem aprimora sua capacidade de escolher e de captar do meio as informações, visando à satisfação das necessidades e o prazer. Para Santos (2004), as dimensões entre o indivíduo e o meio possuem uma fronteira tênue, interdependentes no processo de aprendizagem, permitindo o aprendizado por meio da coletividade, da socialização. Neste contato, as relações estabelecidas entre o eu e o mundo, ou seja, o espaço do contato entre o conhecido e o desconhecido, é também o espaço da descoberta, do aprendizado, do desenvolvimento do indivíduo (PEDRO, 2003).

Lezana e Tonelli (1998) afirmam que são as necessidades que iniciam o processo de aprendizado contínuo, tornando o indivíduo capaz e habilidoso para trilhar os caminhos oportunizados pela vida. Aprendizagem depende da capacidade de assimilação e acomodação das informações recebidas (PIAGET; INHELDER, 2001).

No que tange a gestão do conhecimento observa-se que os conhecimentos são adquiridos, desenvolvidos, armazenados e disseminados, entretanto poucas pesquisas enfatizam o papel das habilidades neste gerenciamento (SALGADO, 2012). Para o ato de empreender é importante que o indivíduo empreendedor tenha desenvolvido habilidades e conhecimentos voltados para a gestão. O objetivo deste artigo, que tem como característica a pesquisa bibliográfica, é analisar o papel das habilidades e da gestão do conhecimento no ato de empreender.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E EMPREENDEDORISMO

Na aquisição do conhecimento não se pode ignorar a influência do meio, seja físico e/ou social bem como, os processos fisiológicos e as necessidades e experiências vivenciadas pelo indivíduo (PEDRO, 2003; 2007).

Ação e conhecimento caminham juntos, estão associados, sendo difícil sua dissociação na prática. O ato de “conhecer é uma ação efetiva, ou seja, uma efetividade operacional no domínio de existência do ser vivo” (MATURANA; VARELA, 2001, p. 35).

O ato de empreender está associado ao reconhecimento e a concretização de novas oportunidades que possam surgir a qualquer momento, para isso o indivíduo empreendedor deve estar preparado para as situações inesperadas, momento em que utilizará seus conhecimentos e demonstrará suas habilidades (Tabela 1).

**Tabela 1.** Conhecimentos e habilidades necessárias aos empreendedores

Fonte: Adaptado de Lezana e Tonelli (1998).

Conhecimentos	Conhecimentos Específicos	Habilidades Necessárias
Empresariais	Aspectos técnicos relacionados com o negócio	Comunicação persuasiva Negociação
	Experiência na área comercial	
	Experiência em empresas	Identificação de novas oportunidades Valoração de oportunidades e pensamento criativo
Formal	Escolaridade	Aquisição de informações
	Formação complementar	

A investigação sobre a gestão do conhecimento contribui para o delineamento sobre os processos das pessoas e das organizações em adquirir, incorporar e disseminar o conhecimento, bem como sobre o processo de conversão do conhecimento, tácito e explícito no ambiente organizacional, que por consequência influencia nos demais processos organizacionais, principalmente aqueles vinculados a área de Recursos Humanos.

Vergison (apud MUNIZ JR, 2012, p. 4) coloca duas dimensões da gestão do conhecimento, que estão vinculadas ao fator humano dentro das organizações:

- a) Micro-escala, enfatiza a captura, estruturação do conhecimento, identificando seu uso em nível local, esferas da organização que não precisam de suporte da alta gerência, apresentando pouca influência das variações do plano estratégico;
- b) Macro-escala, dimensão que sofre impactos dos planos estratégicos, bem como de questões transversais existentes entre as unidades de negócios, exigindo maior comprometimento e suporte proativo da alta gerência.

A partir das dimensões descritas é possível realizar uma associação entre a gestão do conhecimento com as ações empreendedoras, vinculando a dimensão macro-escala aos conhecimentos e habilidades do empreendedor, pois cabe a este indivíduo ações relacionadas a estratégia do negócio, que requer habilidades como criatividade e inovação para encontrar novos nichos de mercados, bem como negociação e comunicação persuasiva. Desta forma, é importante que o empreendedor adquira conhecimentos específicos vinculados aos negócios, sejam eles conhecimentos formais ou empresariais. Pode-se dizer ainda, que é fundamental que o empreendedor adquira tanto conhecimentos explícitos e tácitos.

Estudos indicam que a importância das questões que envolvem o compartilhamento dos conhecimentos tácitos na organização (MUNIZ Jr. et al. 2009, LU; LEUNG; KOCH, 2006), e por consequência aqueles pertencentes aos empreendedores, pois são eles os gestores dos negócios, os indivíduos que formam e delinham a cultura organizacional, bem como definem as habilidades e conhecimentos a serem incorporados, armazenados e disseminados na organização.

Styhre (2004) afirma que o conhecimento não está dissociado das habilidades e experiências do indivíduo. Este autor propõe uma reflexão sobre os aspectos conceituais entre conhecimento tácito e habilidades, afirma que o conhecimento tácito indica a capacidade intelectual ou corporal do indivíduo. Este tipo de conhecimento apresenta como característica a dificuldade de articulação, representação ou codificação por parte do sujeito.



Nonaka e Konno (1998) ressaltam que o conhecimento necessita de um contexto favorável (em relação ao tempo e espaço) a conversão, criação e ao compartilhamento dos conhecimentos, chamado de contexto *Ba* (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000). É neste contexto que o empreendedor consegue adquirir, incorporar e disseminar seus conhecimentos.

Salgado (2012, p. 14) salienta que nos estudos destes autores, há uma aproximação entre o conceito de *Ba* e as teorias humanistas da Psicologia com enfoque existencialista, a ênfase ocorre quando indicam a importância do aqui-agora (tempo e espaço) e dos fatores perceptivos, em relação a interpretação dos fatos, “afirmando que *Ba* é um lugar onde a informação é interpretada para tornar conhecimento”.

Percebe-se que nesse espaço ideal para aquisição, incorporação, armazenamento e compartilhamento de conhecimentos, é possível realizar a gestão do próprio conhecimento, como forma de dar significado, representação e codificação das informações, permitindo a inserção e a utilização visando a incorporação, aquisição e desenvolvimento das habilidades. Desta maneira, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento é fundamental ao ato de empreender, tanto numa gestão organizacional, quanto para uma organização pessoal visando melhor administrar e gerir os negócios e a vida.

3. HABILIDADES E O EMPREENDER

Zarifian (2001) compreende que as habilidades e competências são demonstradas por meio de uma ação, tendo como suporte comportamental, os conhecimentos e as experiências acumulados e potencializados pelos indivíduos.

A competência, para Le Boterf (2003), se desenvolve nas mais diversas situações cotidianas vividas pelo indivíduo em sua relação com a sociedade, principalmente por meio das experiências vinculadas ao trabalho.

A perspectiva construtivista faz uma associação da competência ao processo de aprendizagem. Pautando sua teoria na crença de que a competência é um processo de mobilização de capacidades do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes) para uma ação, numa situação complexa (FLEURY e FLEURY, 2001, ZARIFIAN, 2001).

Desta forma, pode-se afirmar que a aquisição e desenvolvimento de habilidades e competências estão associados ao processo de aprendizagem de saberes de áreas específicas, que são validados pela qualificação em processos formais de educação (DUGUÉ, 2004). Em contrapartida, Levy-Leboyer (2003) acredita que o desenvolvimento de competências não é determinado somente pelo processo de educação formal, para este autor as competências são pautadas também nas experiências vividas. Segundo este autor (p. 26-27) “(...) nunca se deixa de aprender durante a vida; todas as experiências são suscetíveis de se tornar situações de aprendizagem: profissionais, familiares, sociais, etc.”.

Lezana e Tonelli (1998) acreditam que habilidade é a facilidade para utilizar as capacidades, demonstradas por meio de ações que se iniciam com o conhecimento que o indivíduo possui. A vivenciar novas experiências e situações, as respostas comportamentais vão sendo incorporadas pelo esquema cognitivo e permitindo o desenvolvimento de habilidades. Sabendo que a empresa é um reflexo do comportamento do empreendedor, é necessário que algumas habilidades sejam desenvolvidas para se ter o sucesso do empreendimento (Tabela 2).

**Tabela 2.** Comparativo das habilidades dos empreendedores

Fonte: Adaptado de Lezana e Tonelli (1998), Fillion (1999) e Timmons (1994).

Lezana e Tonelli (1998)	Fillion (1999)	Timmons (1994) ¹
Identificação de novas oportunidades (facilidade de identificar novas oportunidades de produtos e serviços e novos nichos de mercados)	Reconhecimento de oportunidades	Capacidade de descobrir novos nichos de mercados
Valoração de oportunidades e pensamento criativo (capacidade de realizar uma avaliação crítica das oportunidades, utilizando-se da criatividade)	Originalidade Criatividade Inovação Habilidade na utilização de recursos	Criatividade Inovação Capacidade de buscar, utilizar e controlar recursos
Comunicação persuasiva (arte do convencimento, através de todas as formas de comunicação)	Sensibilidade a outros Liderança	Capacidade de influenciar as pessoas Liderança
Negociação (capacidade de negociar – de comercializar os produtos, fixando preços de compra e de venda)	Tolerância à ambigüidade e à incerteza. Flexibilidade Capacidade de correr riscos moderados	Tolerância à ambigüidade e incerteza Capacidade de fixar metas Capacidade de assumir riscos moderados
Aquisição de Informações (capacidade de conhecer, buscar informações sobre aquilo que envolve o empreendimento)	Capacidade de aprendizagem	Aprende com os erros Capacidade de utilizar as informações para o seu aprimoramento.
Resolução de Problemas (podem ser pelo estilo adaptador – melhorando o que já existe; ou inovador – criando soluções novas)	Persistência Iniciativa Tomada de decisão	Perseverança Pró-ativo Comprometimento

Man e Lau (2005) relacionam algumas competências empreendedoras, com seus respectivos indicadores, vinculando-as aos conhecimentos, atitudes e habilidades (Tabela 3).

Tabela 3. Competências empreendedoras

Fonte: Adaptado de Man e Lau (2005).

Competências	Indicadores de competência
Oportunidade	Capacidade de identificação de oportunidades utilizando informações, estratégias de marketing, dentre outros.
Relacionamento	Estabelecimento de redes de relacionamento; fundamentadas na verdade e na confiança; comunicação; negociação, administração de conflitos e tomada de decisões.
Conceituais	Pensamento intuitivo; inovação.
Organização	Planejamento, organização, aprendizagem, motivação.
Estratégia	Definição e alcance de objetivos; uso dos recursos e capacidades; realização de mudanças estratégica; direção à frente dos objetivos; uso de táticas competitivas.
Comprometimento	Compromisso com objetivos de longo prazo; crenças e valores; objetivos pessoais; dedicação ao trabalho.
Suporte	Aprendizagem; adaptabilidade; administração do tempo; auto-avaliação; controle de preocupações e do estresse.

¹ Apud DOLABELA, F. ,1999.



As habilidades requerem conhecimentos e atitudes para que possam ser desenvolvidas e manifestadas, por isso pode-se dizer que estão atreladas a gestão do conhecimento, não como simples sinônimos de conhecimentos tácitos, mas como uma forma de “prática do conhecimento”, ou seja, é por meio da habilidade que os conhecimentos incorporados pelos indivíduos são demonstrados, é ela que expõe a informação, para que o indivíduo signifique-a e incorpore-a, transformando-a em conhecimento, e posteriormente compartilhe aos demais indivíduos, como forma de socialização do conhecimento.

Um empreendedor de sucesso precisa de informações, para que possa tomar decisões, articular processos, negociar e definir estratégias, isso instiga a necessidade de organização interna e externa, como forma de compreender o mundo ao seu redor e as mudanças constantes do mundo empresarial.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo esclarece algumas ligações entre os temas gestão de conhecimento, habilidades e empreendedorismo, entretanto há a ciência da necessidade de novas investigações conceituais acerca destas variáveis como forma de esclarecer os pontos de intersecção as mesmas.

Todavia, pode-se concluir que os conhecimentos e as habilidades, juntamente com o aspecto atitudinal dos empreendedores, facilitam o ato de empreender. A realidade organizacional requer muitas habilidades, exige a constante atualização dos conhecimentos, como forma de trazer vantagem competitiva e inovações. Por exemplo, o ato criativo é também um ato empreendedor, uma ação com o pleno uso dos conhecimentos (tácitos e explícitos) e das habilidades, que o indivíduo que adquiriu e incorporou, estabelecendo por meio da ação uma forma de disseminar seus conhecimentos, ou seja, realiza uma gestão do seu próprio conhecimento, que agregará valor a organização e ao empreendedor.

Empreender é o ato de aprender constantemente, renovar, reciclar informações e habilidades, gerenciar, a todo o momento, o conhecimento como forma de atualizar-se, de realizar novas conexões criando, gerando novas ideias, novos negócios. Dentro da empresa, a gestão do conhecimento necessita das habilidades dos indivíduos, seja ela de negociação, comunicação, liderança, entre outras. Desta maneira, pode-se dizer que há uma ligação profunda e necessária entre as habilidades e a gestão do conhecimento.

5. REFERÊNCIAS

DOLABELA, F. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, F. Pedagogia empreendedora. São Paulo: Cultura, 2003.

DUGUÉ, Elisabeth. A lógica da competência: o retorno do passado. In: TOMASI, Antônio (Org.). **Da qualificação à competência: pensando o século XXI.** Campinas: Papirus, 2004. p.19-32.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de Administração. Abr/Jun. 1999, p. 5-28.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAN, T.W.Y.; LAU, T., C., K.F. The context of entrepreneurship in Hong Kong: An investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 12 No. 4, 2005, pp. 464-481

MATURANA, H. R., VARELA, F. J. A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Palas Athena, 2001.



- LE BOTERF, G.** Construire les compétences individuelles et collectives. 2.ed. (rev. et augm.). Paris: Éditions d'Organisation, 2003.
- LÉVY-LEBOYER, C.** Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- LEZANA, A. G. R., TONELLI, A.** O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (org.). Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.
- LU, L.; LEUNG, K.; KOCH, P. T.** Managerial knowledge sharing: the role of individual, interpersonal, and organizational factors. *Management and Organization Review*, v. 2, n.1, p. 15-41, 2006.
- MUNIZ Jr., J.; BATISTA Jr., E. D.; TRZESNIAK, P.; MARINS, F. A. S.** Fundamentos para Construção de Modelos Conceituais em Engenharia de Produção. In Capítulo: MIGUEL, P. A. C.; MARTINS, R. A.; IAROSZINSKI NETO, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D.; BATISTA JR., E. D.; MARINS, F. A. S.; TURRIONI, J. B.; MUNIZ JR., J; ENSSLIN L.; LEITE, M. S.; TRZESNIAK, P.; VIANNA, W. B. Desafios para a Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção. In: OLIVEIRA, V. F.; CAVENAGUI, V.; MÁSCULO, F. S. (org): Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições. Rio de Janeiro/RJ: Associação Nacional de Engenharia de Produção, 2009,v. II, p. 131-203.
- MUNIZ, Jr., J.** Desenvolvimento de Processo de Avaliação Industrial Baseado no Conhecimento: Aplicação no Setor Automotivo. Projeto de pesquisa. Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, 2012.
- NONAKA, I., KONNO, N.** The concept of "ba":building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N.** SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, v. 33, p. 5-34, 2000.
- PEDRO, A. M.** Características Comportamentais dos Empreendedores no Modelo de Ciclo de Vida das Organizações de Greiner. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.
- PEDRO, A. M.** Procedimentos para integrar os conceitos de empreendedorismo no ensino fundamental. 2007. 115f. Florianópolis. Tese de Doutorado(doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.
- PIAGET, J., INHELDER, B.** A psicologia da criança. 17. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001
- SALGADO, A. M. P.** O papel da habilidade na Gestão do Conhecimento. Projeto de pesquisa. Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, 2012.
- SANTOS, M. S.** Método para investigação do comportamento empreendedor. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.
- STYHRE, A.** Rethinking knowledge: a Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge. *British Journal of Management*, v. 15, p. 177-188, 2004.
- ZARIFIAN, P.** Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.