

A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM AMBIENTES INTENSIVOS DE CONHECIMENTO: AS PEQUENAS EMPRESAS INCUBADAS DE SOFTWARES

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN INTENSIVE ENVIRONMENTS OF KNOWLEDGE: THE SMALL INCUBATED SOFTWARES COMPANIES

Oscar Dalfovo

FURB Universidade Regional de Blumenau, Brasil

Edson Roberto Scharf

FURB Universidade Regional de Blumenau, Brasil

Greyce Krambeck

FURB Universidade Regional de Blumenau, Brasil

ABSTRACT

This article discusses the understanding and behavior of entrepreneurs incubated for software companies (development of information systems, provide services in information technology - hardware and software, and advise on the implementation of administrative management systems) in relation to knowledge, in the obtaining and facilitating the use of knowledge and availability of media. Initially, it sought a fundamental concept for the study and is based contextualise the issue, making the connection with the knowledge of the views of academic and business. After an analysis was conducted based on applied research to executives on their understanding of the concept of knowledge regarding the way in which it operates (professional and personal), concluding with the importance of knowledge for business growth from the person.

Keywords: Knowledge management, Knowledge, Environment Management, Human Capital, Competitiveness

Recebido em/*Manuscript first received:* 26/05/2008 Aprovado em/*Manuscript accepted:* 12/01/2009
Endereço para correspondência/*Address for correspondence*

Oscar Dalfovo, Dr. FURB Universidade de Blumenau, Depto. Sistemas e Computação, Rua Braz Wanka, 238 - campus IV - Vila Nova – Blumenau – SC – CEP 89035-160 – Brasil, Tel: 0055 47 33217801 E-mail: dalfovo@furb.br

Edson Roberto Scharf, doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento, FURB Universidade de Blumenau, Departamento de Administração Rua Antonio da Veiga, 170 – Blumenau – SC – Brasil Tel: (47) 9981.1112 E-mail: talentto@terra.com.br

Greyce Krambeck, pesquisadora, FURB Universidade de Blumenau, Depto. Sistemas e Computação, Rua Braz Wanka, 238 - campus IV - Vila Nova – Blumenau – SC – CEP 89035-160 – Brasil Tel: 0055 47 33217801 E-mail: gskm@inf.furb.br

ISSN online: 1807-1775

Publicado por/*Published by:* TECSI FEA USP – 2009

RESUMO

Este artigo aborda o entendimento e o comportamento dos empreendedores incubados de empresas de softwares (desenvolvimento de sistemas de informação, prestação de serviços em informática - hardware e software, e assessoria na implantação de sistemas informatizados de gerenciamento administrativo) em relação ao conhecimento, nos processos de obtenção e de facilitação para o uso do conhecimento e de disponibilidade de mídias. Inicialmente, se buscou a conceituação fundamental para embasar o estudo e se contextualizou o tema, fazendo a conexão com o conhecimento, dos pontos de vista acadêmico e empresarial. Depois se realizou uma análise com base em pesquisa aplicada a executivos sobre seu entendimento do conceito de conhecimento em relação ao meio em que atua (profissional e pessoal), concluindo-se com a importância do conhecimento para o crescimento empresarial a partir da pessoa.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Conhecimento; Ambientes de gestão; Capital humano; Competitividade

1. INTRODUÇÃO

O meio empresarial tem feito ressoar, nos ventos soprados pela mídia mundial, que o maior desafio atual é contratar pessoas que dominem técnicas eficazes de obtenção e uso do conhecimento. À parte a capacidade produtiva e a tranqüilidade financeira, os empresários de um modo geral já perceberam que na “Era do Conhecimento” a riqueza se encontra nas pessoas e somente elas poderão manter o sucesso dos grandes negócios.

Cada empresa tem sua maneira individualizada de tratar o conhecimento. Como o próprio conceito de gestão do conhecimento ainda não possui uma definição-padrão (PERROTI e VASCONCELLOS, 2005; BARONI, MOREIRA, ROCHA e TERRA, 2004), também não se pode esperar que o uso dele tenha qualquer tipo de coincidência procedural nas empresas. No entanto, é mister se ocupar de saber como as organizações que têm obtido sucesso empresarial em áreas intensivas de conhecimento o tratam.

Dada à velocidade das transformações e à complexidade crescente dos desafios de mercado, não é mais permitida a concentração dos esforços em alguns poucos funcionários ou áreas da empresa (SABBAG, 2007; TARAPANOFF, 2006). Cada pessoa, dono ou contratado, deve estar envolvida diretamente com as atividades relacionadas ao conhecimento, como única maneira de lograr êxito no atual momento competitivo. A visão particionada, em que áreas definidas faziam tarefas determinadas, desapareceu ou está desaparecendo das empresas mais competitivas e inovadoras (KUSUNOKI, 2008). São necessárias ações de gerenciamento do conhecimento que, de acordo com Fleury e Oliveira (2001), implica na adoção de práticas administrativas compatíveis com o aprendizado individual e, também, na coordenação sistêmica de esforços nos planos organizacional, individual, estratégico e operacional (FLEURY e OLIVEIRA, 2001).

Este trabalho pode representar o início de um estudo mais amplo para compreender como empresários envolvidos no conhecimento o gerenciam, como efetivamente o buscam e as ações que tomam para compartilhá-lo por toda a equipe.

Suas empresas só têm sucesso mercadológico quando o conhecimento representa a totalidade dos esforços no desenvolvimento de novos produtos (bens ou serviços), daí a relevância deste estudo.

2. OBJETIVOS

O objetivo principal deste estudo é o de relacionar o entendimento dos empresários da área de informática com o conceito de gestão do conhecimento. Com base na literatura, especificamente sobre gestão do conhecimento e capital humano, mais especificamente o estudo buscou compreender a amplitude do conceito de gestão do conhecimento em mercados competitivos, e reconhecer a relação entre ele e o capital humano. Ao final do trabalho, com observação dos resultados de pesquisa aplicada junto aos empresários, se pretendeu entender como o conhecimento é compreendido e usado em situações cotidianas, tanto empresariais quanto pessoais.

3. JUSTIFICATIVA

A competição mercadológica e as complexidades próprias de cada segmento tornam alguns aspectos administrativos fundamentais para o sucesso empresarial. O conhecimento é um destes. Além de ser o fio condutor da inovação, é uma vantagem competitiva sustentável, tornando a empresa mais propensa ao crescimento. Segundo diversos autores (TAKEUCHI e NONAKA, 2008; GOLDONI e OLIVEIRA, 2007; SCHARF, 2007; PERROTTI e VASCONCELLOS, 2005; NONAKA e TAKEUCHI, 1997), a sociedade empresarial percebeu que a produção intelectual gera mais riqueza que a industrial.

O tema é relevante, pois cada vez é maior o número de organizações que percebem que o ciclo de produção se encerrou, com o conhecimento assumindo o seu lugar. Desta forma, é viável um artigo que desenvolva a compreensão do tratamento do conhecimento tanto na empresa quanto fora dela, por empresários da área de informática.

É importante, ainda, porque estudos desta natureza permitem uma melhor compreensão dos impactos de uma economia globalizada sobre as empresas, com uma moeda comum: o conhecimento. Esta compreensão pode levá-las a se adequar aos padrões de qualidade internacional.

4. PROBLEMA DE PESQUISA

A utilização de processos de gerenciamento do conhecimento nas organizações não é novidade. Porém, compreender como ele acontece em empresas intensivas de conhecimento e quais os possíveis pontos de entrave em processos verdadeiramente voltados ao conhecimento é de capital importância no momento mercadológico atual. Para o crescimento das organizações é devido saber em que medida o conhecimento está circulando por ela e fora dela, a partir da pessoa, e qual sua importância.

5. MÉTODO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com Lakatos e Marconi (2001), a etapa de coleta de dados trata da aplicação de instrumentos e técnicas selecionadas. O questionário deste estudo contém vinte e duas questões. As respostas foram dadas através de escala do tipo Likert de cinco pontos (*inadequado, parcialmente adequado, adequado, muito adequado e totalmente adequado*, além da opcional *não sabe*). Houve adesão da totalidade dos respondentes, proprietários das empresas a seguir apresentados, configurando este trabalho em um estudo censitário: “Trata-se de um levantamento de informações de todos os integrantes do universo pesquisado” (MARTINS, 1994, p.29).

O questionário foi aplicado pessoalmente pelos pesquisadores junto a 49 executivos da área de sistemas, numa totalidade de 26 empresas, basicamente atuantes no desenvolvimento de sistemas de informação, prestação de serviços em informática (hardware e software) e assessoria na implantação de sistemas informatizados de gerenciamento administrativo.

Todos os pesquisados são proprietários ou sócios das empresas que representam, com poder de decisão nos desígnios da organização, nas áreas administrativas, comerciais e de estrutura humana. As empresas são de porte pequeno com, no máximo, 25 funcionários. Encontram-se incubadas no GENE (Gerador de Novos Negócios), um programa de extensão da FURB, Universidade de Blumenau. Sua atuação comercial ocorre em todo o estado de Santa Catarina.

Os profissionais pesquisados têm formação acadêmica mínima de graduação, a maioria em áreas ligadas à informática (Computação, Sistemas de Informação e similares), e alguns deles já têm ou estão participando de cursos de especialização, em áreas como Marketing e Gestão Empresarial. As idades variam de 23 a 35 anos, em sua maioria do sexo masculino.

6. GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gestão do conhecimento, como conceito, ainda traz controvérsias na definição. Segundo Perrotti e Vasconcellos (2005), alguns autores chegam a colocar o conceito quase como sinônimo da própria ciência de Administração, na tentativa de dar relevância ao tema. Os autores defendem que é um conceito em construção. Na visão de Baroni, Moreira, Rocha e Terra (2004), não há uma definição-padrão, nem um esquema universal: é disciplina emergente e necessariamente complexa, representando uma mudança do foco na informação para o foco nos indivíduos que criam e são donos do seu próprio conhecimento. É, na definição de Bukowitz e Williams (2002), um processo através do qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Para Terra (2007), significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (TERRA, 2007).

Especificamente para mercados de alta competitividade, Scharf (2007) propõe a gestão do conhecimento como um conjunto de processos para a criação, disseminação e uso do conhecimento dentro da empresa, com o objetivo de desenvolver vantagens

competitivas sustentáveis através da criação de valor compartilhada com o mercado. E defende que “...passa pelo estudo, discussão e compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e entende o conhecimento como o ativo mais importante das empresas” (SCHARF, 2007, p. 93).

A gestão do conhecimento não acontece sem a participação ativa dos funcionários e da própria empresa. Enquanto os primeiros são os atores principais do processo, cabe à empresa executar algumas ações e tomar iniciativas para garantir todas as suas etapas. Essas ações, juntamente com a implantação de pontos estratégicos, dependem de uma infra-estrutura humana e tecnológica que as suporte (TERRA e GORDON, 2002). O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado. O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento possível de ser transmitido em linguagem formal e sistemática (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Finalmente, tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais, na medida em que dependem da situação e são criados de forma dinâmica na interação social entre as pessoas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Não é a quantidade de informação ou conhecimento que se tem que pode ser chamada de gestão do conhecimento, mas aquilo que se realiza com este conhecimento, baseado na criação de valor, para a sobrevivência e crescimento no mercado em que atua (SCHARF, 2007).

7. CAPITAL INTELECTUAL: DO CAPITAL HUMANO À VANTAGEM COMPETITIVA

O conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante para as empresas, inclusive emprestando seu nome ao novo momento mundial, a denominada “Era do Conhecimento”. É uma riqueza muito mais importante do que dinheiro. Gradativamente, o capital financeiro que predominou na Era Industrial está cedendo lugar para o capital intelectual, como base fundamental das operações empresariais (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002; DAVENPORT, 1998). Em um mundo onde os tradicionais fatores de produção, natureza, capital e trabalho já esgotaram e exauriram a sua contribuição para os negócios, as empresas estão investindo no capital intelectual para aumentarem a sua vantagem competitiva (NONAKA, 2008; TERRA, 2007; SCHARF, 2007; STEWART, 1998).

Capital intelectual é um conceito fundamental para as organizações que miram o futuro e é composto de ativos tangíveis e intangíveis (SVEIBY, 1998). A partir da década de 80 se inicia uma verdadeira migração dos ativos tangíveis e físicos para os ativos intangíveis e abstratos. As empresas se tornam obcecadas em identificar indicadores adequados para mensurar seus ativos intangíveis: o capital humano (talentos e habilidades dos funcionários); o capital estrutural interno (sistemas administrativos internos); e o capital externo (apoio e interesse dos seus clientes e idoneidade e rapidez dos seus fornecedores). Nesse quadro, as pessoas passam a ser prioridade organizacional na busca do sucesso (TERRA, 2007; BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002; PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002; FLEURY e OLIVEIRA, 2001; SVEIBY, 1998).

Na opinião de Mayo (2003), alguns propósitos principais das organizações são

quantificar o valor dela e organizar seu capital humano, de modo a produzir mais do que fariam como colaboradores individuais. Uma equipe deveria ser mais que a soma dos indivíduos que a compõem. Quando se observa o ambiente de trabalho, a eficácia do grupo é selecionada como um dos fatores que contribuem para a adição de valor à organização (MAYO, 2003).

O autor discute se apenas os funcionários formam o capital humano da empresa, advertindo que atualmente antigos competidores estão colaborando, clientes e fornecedores interagem eletronicamente e compartilham dados, indivíduos trabalham para maior variedade de organizações e antigos funcionários tornam-se fornecedores terceirizados, assim como consultores e associados podem ser capazes de adicionar um valor significativo à organização por meio de sua capacidade intelectual (MAYO, 2003).

Como o conhecimento é criado somente por indivíduos (TARAPANOFF, 2006; STEWART, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997) e a capacidade de aquisição, desenvolvimento e uso do conhecimento é inerente ao ser humano (SABBAG, 2007; ANTUNES, 1999; EDVINSSON e MALONE, 1998; STEWART, 1998; DRUCKER, 1997), as organizações devem possibilitar que o aprendizado individual aconteça, dando forma ao capital humano. Na visão de Gouveia, Milfont, Fischer e Santos (2008) é um construto central que obteve um espaço importante quando deixou de ser percebido como um atributo de um objeto (valor humano ligado a um bem ou serviço) passando a ser tratado como critério desejável ou como um tipo de orientação empresarial. É a liberação das capacidades das pessoas para sustentar e alavancar o crescimento organizacional (ICHIJO, 2008).

8. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Este estudo buscou compreender o entendimento dos empreendedores incubados de empresas desenvolvedoras ou de prestação de serviços em softwares sobre o nível de conhecimento que possuem, o nível de conhecimento que a empresa disponibiliza, o compartilhamento do conhecimento e o conhecimento obtido a partir do convívio profissional e social. As questões mais relevantes foram apresentadas na íntegra; outras foram citadas e algumas não aparecem, pois auxiliam a compor o cenário, mas não apresentam relevância para visualização.

Quando perguntado como ele avalia o nível do seu conhecimento em relação a alguns aspectos, buscou-se conhecer seu entendimento do que sabe ou pensa que sabe. No aspecto Prospecção e Conquista de Clientes, conforme figura 1, praticamente 50% dos executivos responderam que avaliam como Adequado e 23% como Muito Adequado. É de se compreender que os executivos entendam seu conhecimento neste nível, pois estão atuando no mercado com relativo sucesso.

conhecimento_cliente	No. cit.	Freq.
Inadequado	3	6,12%
Parcialmente Adequado	5	10,20%
Adequado	24	48,98%
Muito Adequado	11	22,45%
Totalmente Adequado	5	10,20%
Não Sabe	1	2,04%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,27 Desvio-padrão= 1,06

Figura 1: Prospecção e conquista de clientes Fonte: dados da pesquisa

Na mesma questão, no aspecto referente à Manutenção de Clientes (fig. 2), as respostas tiveram 51% considerando Adequado, 29% considerando Muito Adequado e 10% optaram pelo Totalmente Adequado. Pelas respostas positivas da escala, se tem praticamente 90% de adesão. Possivelmente em função do baixo nível de perda de clientes e em observância aos preceitos do relacionamento com clientes (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005), os respondentes entendem que seu conhecimento é fundamental para a manutenção dos clientes e, destarte, da própria empresa.

conhecimento_manuten	No. cit.	Freq.
Inadequado	1	2,04%
Parcialmente Adequado	4	8,16%
Adequado	25	51,02%
Muito Adequado	14	28,57%
Totalmente Adequado	5	10,20%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,37 Desvio-padrão= 0,86

Figura 2: Manutenção de clientes Fonte: dados da pesquisa

No aspecto Decisões em Relação à Concorrência (fig. 3), 35% avaliaram como Parcialmente Adequado, Adequado com 33% e Muito Adequado foi apontado por 25% dos respondentes. É um aspecto facilmente compreendido, visto que o conhecimento e a adequada gestão dele são determinantes para o sucesso empresarial, como uma das vantagens competitivas sustentáveis possíveis de gerenciamento interno (TAKEUCHI e NONAKA, 2008; SABBAG, 2007; SCHARF, 2007; BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

conhecimento_concorr	No. cit.	Freq.
Não-resposta	2	4,08%
Inadequado	0	0,00%
Parcialmente Adequado	17	34,69%
Adequado	16	32,65%
Muito Adequado	12	24,49%
Totalmente Adequado	2	4,08%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 2,98 Desvio-padrão= 0,90

Figura 3 : Decisões em relação à concorrência Fonte: dados da pesquisa

Em relação à opção Acesso a Mídias Eletrônicas em Casa (fig. 4), a maioria ficou entre Adequado 35% e Parcialmente Adequado 29%. Este é um fato interessante, pois como são profissionais cuja atuação está intimamente ligada à tecnologia, os resultados esperados seriam todos próximos à totalidade, porém isto não ocorreu. Pelo fato de estarem muito tempo nos ambientes de trabalho, sem horário fixo como os funcionários contratados, talvez entendam que separar o trabalho das atividades em família seja fundamental para manter a sanidade mental e a capacidade de criação e inovação (DESS e PICKEN, 1999).

conhecimento_midias	No. cit.	Freq.
Inadequado	1	2,04%
Parcialmente Adequado	14	28,57%
Adequado	17	34,69%
Muito Adequado	8	16,33%
Totalmente Adequado	9	18,37%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,20 Desvio-padrão= 1,12

Figura 4: Acesso a mídias eletrônicas em casa Fonte: dados da pesquisa

Conforme apresentado na figura 5, na avaliação do nível de conhecimento que a empresa disponibiliza aos profissionais em relação à prospecção e conquista de clientes, manutenção de clientes, decisões em relação à concorrência e tomada de decisão em geral, as respostas mostraram-se equilibradas com 39% respondendo Adequado, Parcialmente Adequado com 29% e as demais respostas próximas a 10%. Sabe-se que a organização é responsável por facilitar o acesso ao conhecimento, embora este seja criado pelas pessoas e não pela organização (TAKEUCHI e NONAKA, 2008; BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002; DAVENPORT, 1998; SVEIBY, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

empresa_cliente	No. cit.	Freq.
Inadequado	5	10,20%
Parcialmente Adequado	14	28,57%
Adequado	19	38,78%
Muito Adequado	6	12,24%
Totalmente Adequado	5	10,20%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 2,84 Desvio-padrão= 1,11

Figura 5: Disponibilização de conhecimento Fonte: dados da pesquisa

No aspecto seguinte, onde se buscou saber da qualidade das informações disponibilizadas pela empresa (fig. 6), as respostas foram de Adequado com 33%, Muito Adequado com 27% e Totalmente Adequado com 11%, perfazendo a maioria das respostas. Em ambientes voltados ao conhecimento e onde as mudanças ocorrem com velocidade quase inalcançável, como é o caso da área de Sistemas, a qualidade das informações é algo absolutamente imprescindível e permite à organização desenvolver vantagens competitivas (HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY, 2005; DRUCKER, 1997).

empresa_qualidade	No. cit.	Freq.
Inadequado	1	2,04%
Parcialmente Adequado	14	28,57%
Adequado	16	32,65%
Muito Adequado	13	26,53%
Totalmente Adequado	5	10,20%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,14 Desvio-padrão= 1,02

Figura 6: Qualidade das Informações Fonte: dados da pesquisa

No aspecto referente à quantidade das informações disponibilizadas pela empresa, 43% entendem como Adequado, 19%, como Muito Adequado e 13%, como Totalmente Adequado. Esta é outra das respostas na qual o esperado seria o excesso de informações, dado o setor de atuação e o momento em que nos encontramos. Porém, é possível imaginar que a prévia seleção das informações também seja alta, pois apenas uma pequena parte normalmente é revestida de

relevância para o uso profissional (VIRILIO, 1996).

No aspecto referente ao tempo disponibilizado para aprender (fig. 7), a opção Adequado obteve praticamente 60% das respostas e a opção Muito Adequado com 25%, logo em seguida. Embora a opção Adequado tenha obtido alta participação, o ideal é que um ambiente de negócios inovador permita tempo para o aprendizado, dando condições aos profissionais de buscar novos formatos de fazer as mesmas coisas (GADOTTI, 2008; VASCONCELLOS e MASCARENHAS, 2007; GASQUE e TESCAROLLO, 2005).

aprendizagem_familia	No. cit.	Freq.
Inadequado	1	2,04%
Parcialmente Adequado	2	4,08%
Adequado	29	59,18%
Muito Adequado	12	24,49%
Totalmente Adequado	5	10,20%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,37 Desvio-padrão= 0,81

Figura 7: Tempo Disponibilizado para Aprender Fonte : dados da pesquisa

Quando perguntados sobre o ambiente familiar como apoio à obtenção do conhecimento e facilitação de compartilhamento do mesmo, aproximadamente 60% dos respondentes o classificaram como Adequado e 25% como Muito Adequado. O aprendizado não é uma ação isolada entre professor e aluno (GADOTTI, 2008), mas um conjunto de situações, objetos e atividades que levam a ele. Um contexto ótimo para o aprendizado deve ser rico em situações diversas (GADOTTI, 2008; VASCONCELLOS e MARCARENHAS, 2007; MAYO, 2003; CHAUI, 2000).

No aspecto de motivação pessoal para o aprendizado (fig. 8), 35% dos respondentes apontaram como Adequado, 31%, como Muito Adequado e 15%, como Totalmente Adequado. A motivação é ligada a um conjunto de fatores que muitas vezes escapa do controle da organização, mas a influencia diretamente (TERRA, 2007; DAVENPORT, 2004; BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002; SVEIBY, 1998). Para a consecução dos objetivos da empresa, especialmente as diretamente ligadas ao conhecimento, objeto deste estudo, a motivação para o aprendizado é um dos fatores mais importantes e, embora não tenha obtido alto percentual conjunto (Adequado e Muito Adequado), o ideal é que a empresa possua a maioria das respostas em Totalmente Adequado e Muito Adequado, confirmando a importância e valorizando o capital humano. Campos (2007) adverte para este fato ao dizer que mesmo que o conhecimento seja necessário para a ação “...ele não é suficiente, já que são também imprescindíveis a intenção para o ato e a capacidade ou poder para efetivá-lo” (CAMPOS, 2007, p. 106).

aprendizagem_pessoal	No. cit.	Freq.
Inadequado	1	2,04%
Parcialmente Adequado	9	18,37%
Adequado	17	34,69%
Muito Adequado	15	30,61%
Totalmente Adequado	7	14,29%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,37 Desvio-padrão= 1,01

Figura 8: Motivação Pessoal para o Aprendizado Fonte: dados da pesquisa

Quando a questão se referiu ao compartilhamento do conhecimento com seus subordinados, em relação à qualidade, na fig. 9, aproximadamente 53% responderam como Adequado e 25%, como Parcialmente Adequado, demonstrando a consciência da lacuna de compartilhamento ainda existente na empresa. Este resultado está de acordo com as respostas dadas quanto à disponibilização do conhecimento na empresa. Quando se referiu ao compartilhamento com seus subordinados, em quantidade, aproximadamente 47% dos respondentes optaram por Adequado e 31%, como Parcialmente Adequado. A opção Muito Adequado está presente com aproximadamente 15% das escolhas.

comp_sub_qualidade	No. cit.	Freq.
Não-resposta	1	2,04%
Inadequado	0	0,00%
Parcialmente Adequado	12	24,49%
Adequado	26	53,06%
Muito Adequado	7	14,29%
Totalmente Adequado	3	6,12%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,02 Desvio-padrão= 0,81

Figura 9: Compartilhamento com seus subordinados em qualidade Fonte: dados da pesquisa

Com relação ao seu próprio nível de conhecimento geral (fig. 10), os entrevistados entenderam ser Adequado, com 45% das respostas, Muito Adequado, com 29%, e as opções Totalmente Adequado e Parcialmente Adequado praticamente com os mesmos percentuais, próximos aos 15%. Os números mostram um certo acanhamento nas respostas mas, se bem compreendidos pelos respondentes, pode trazer benefícios às empresas. A insatisfação com o conhecimento e a capacidade de aprendizagem é uma das alavancas para o crescimento individual (CHAUI, 2000).

nivel_conhecimento	No. cit.	Freq.
Inadequado	0	0,00%
Parcialmente Adequado	7	14,29%
Adequado	22	44,90%
Muito Adequado	14	28,57%
Totalmente Adequado	6	12,24%
Não Sabe	0	0,00%
TOTAL OBS.	49	100%

Média= 3,39 Desvio-padrão= 0,89

Figura 10: Nível Próprio de Conhecimento Fonte : dados da pesquisa

9. CONCLUSÕES

Este estudo permitiu compreender a importância que o conhecimento tem em ambientes intensivos de conhecimento. Neste trabalho, foram pesquisadas empresas que atuam no setor de informática, no desenvolvimento de softwares, na prestação de serviços em software e hardware e na assessoria para implantação de sistemas informatizados.

A partir da pesquisa, se constatou que os empresários compreendem o conhecimento como um dos principais ativos da empresa, mas que poderiam trabalhá-lo com mais afinco e profundidade, em especial em relação a aspectos como disponibilidade de quantidade e tempo para a obtenção dele.

O aspecto relacionado à motivação para a aprendizagem teve relevância no estudo. Organizações atuantes em segmentos competitivos necessitam de pessoas voltadas à obtenção de conhecimento e que se disponham (considerando tempo e esforços físico e psíquico) a fazê-lo. A aprendizagem deve ser despertada nas pessoas como forma de diferenciá-las entre si e criar capacidades em áreas distintas, auxiliando o crescimento da organização. Senge (1990) sugere que o objetivo de um processo de aprendizagem seja o de desenvolver a capacidade de pensamentos sistêmicos, e estes requerem uma mudança de paradigmas mentais, com o fito de ver o mundo sob uma nova forma. É na busca de novas maneiras de pensar e de novas atitudes frente ao universo que o processo de aprendizado demonstra o seu foco nas capacidades latentes de cada indivíduo.

As decisões relacionadas com a concorrência obtiveram uma avaliação mediana, o que, embora não surpreenda, demonstra uma incapacidade administrativa de gerenciar adequadamente o conhecimento para os objetivos comerciais empresariais. Da mesma forma que as empresas pesquisadas, também as concorrentes atuam com base no conhecimento, o que, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), pressupõe um acirramento constante nas ações comerciais junto aos clientes e potenciais clientes. E também em relação aos atuais clientes dos concorrentes, num esforço para conquistá-los

para o seu portfólio de clientes, presumindo que o conhecimento embasa as decisões mercadológicas.

A disponibilização do conhecimento pela organização foi avaliada como ótima, embora nestas respostas esteja embutido o fato de que são eles, os respondentes, os proprietários das empresas. É de se esperar que, como donos de organizações que comercializam produtos baseados em conhecimento, disponibilizá-lo seja condição básica para um trabalho bem realizado e voltado ao crescimento empresarial.

Importante salientar que os respondentes entenderam que a qualidade das informações trabalhadas tem um nível ótimo. No processo de gestão do conhecimento, a obtenção, o uso e o compartilhamento geralmente são colocados como as “estrelas” do processo. No entanto, a seleção do que é relevante e o descarte do que não interessa ao processo assume, em tempos de internet e do excesso de informações decorrente, uma importância capital para a empresa, em termos de resultados finais (objetivos organizacionais) e resultados médios (processos mais rápidos, custos mais baixos, respostas mais eficientes).

Dois aspectos que apresentaram uma certa surpresa foram o acesso a mídias eletrônicas na residência dos entrevistados e o tempo disponibilizado para a busca do conhecimento. Longe da empresa, de acordo com a pesquisa, os empresários têm uma relação mediana com as mídias, deixando de lado seu aspecto *workaholic* para dentro dos muros organizacionais. Possivelmente, se deve ao fato do cotidiano ser altamente estressante, pela competitividade inerente ao segmento e pela dificuldade própria da área técnica de informática, requerendo um tempo livre para novamente obter “espaços desfragmentados” em sua mente, usando um termo da área. Quanto ao tempo disponibilizado para o aprendizado e a obtenção do conhecimento se mostrou aquém do imaginado para profissionais comandantes de empresas da área de informática. Pode demonstrar que o tempo não é bem administrado, não permitindo as fugas necessárias para a aprendizagem. Ou pode representar o histórico sentimento de vergonha, já abordado amplamente pela mídia a partir das idéias de Domenico de Masi, a respeito do ócio, do tempo livre, do fazer nada sem culpa, como forma de aprimoramento da mente para busca de percepções mais avançadas sobre o estado das coisas.

Com estes resultados não se pretende esgotar a discussão das atividades de compartilhamento em empresas cujo sucesso dependem fundamentalmente do conhecimento. Ao mostrar as limitações naturais de um estudo de caráter exploratório, se dá condição de ampliar os trabalhos em torno do tema. Buscar conhecer a realidade de empresas com diferentes condições de atividades, inclusive geográficas, parece minimizar a limitação deste trabalho. Desenvolver um estudo comparando o comportamento de profissionais de empresas concorrentes diretas, como por exemplo as que atuam somente com desenvolvimento de softwares, é outro passo para o entendimento mais abrangente da questão. É possível, ainda, estender o estudo para um comparativo de comportamento entre empresas incubadas em relação às já estabelecidas formalmente no mercado.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Maria Thereza P.. **Contribuição ao entendimento e mensuração do capital intelectual**. Dissertação (mestrado). São Paulo: USP, 1999.
- BARONI, Rodrigo; MOREIRA, Norton P.; ROCHA, Renato e TERRA, José C.C.. Memória Organizacional. In: SILVA, Ricardo V. e NEVES, Ana (org.). **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. Cap. 6, p. 395-462. São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento-SerineWS, 2004.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.
- CAMPOS, Luiz Fernando de Barros. **Análise da nova gestão do conhecimento: perspectivas para abordagens críticas**. Belo Horizonte: Perspectivas em Ciência da Informação, v. 12, n. 1, 2007.
- CHAUI, Marilena. **Convite a filosofia**. São Paulo: ed. Atica, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. **Sistemas empresariais e mudança de processo: ainda não há uma solução imediata**. In: DAVENPORT. T. H.; MARCHAND. D. A. Dicson, T. (Org). Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DESS, Gregory G.; PICKEN, Joseph C. **Creating competitive (dis)advantage: learning from food lion's freefall**. The Academy of Management Executive, v. 13, n. 3, p. 97-111, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S.. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FLEURY, Maria T. L. e OLIVEIRA, Moacir de Miranda (org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GADOTTI, Moacir. **Reinventando Paulo Freire na Escola do Século XXI**. São Paulo: USP; IPF, 2008. Disponível em: <http://www.isecure.com.br/anpae/342.pdf>. Acesso em 7 de outubro de 2008.
- GASQUE, Kelley G. D. e TESCAROLO, Ricardo. **Sociedade da aprendizagem: informação, reflexão e ética**. Brasília: Ciência da Informação, v. 33, no. 3, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDONI, Vanessa e OLIVEIRA, Míriam. **Indicadores para a gestão do conhecimento na visão de especialistas**. Porto Alegre: REAd, ed. 57, vol. 13, n. 3, 2007.
- GOUVEIA, Valdiney V.; MILFONT, Taciano L.; FISCHER, Ronald e SANTOS, Walberto S.. **Teoria funcionalista dos valores humanos**. In: TEIXEIRA, Maria L. M..

Valores humanos e Gestão: novas perspectivas. Cap. 2, p. 47-80. São Paulo: Ed. Senac, 2008.

HOOLEY, Graham J., SAUNDERS, John A. e PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**, 3ª. ed.. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ICHIJO, Kazuo. **Da administração à promoção do conhecimento**. In: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Cap. 5, p. 118-141. Porto Alegre: Bookman, 2008.

KUSUNOKI, Ken. **Diferenciação de valor: organização do know-what para a inovação do conceito de produto**. In: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Cap. 6, p. 142-164. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

MENDES, S. P.. **Gestão do conhecimento individual: A physis, o homem, o conhecimento e a gestão**. Florianópolis: Visual Books, 2005.

NONAKA, Ikujiro. **A empresa criadora de conhecimento**. In: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento*. Cap. 2, p. 39-53. Porto Alegre: Bookman, 2008.

_____ e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERROTTI, Edoardo e VASCONCELLOS, Eduardo P. G.. **Estrutura organizacional e gestão do conhecimento**. Brasília, DF: Anais do 29º. Enanpad, 2005.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen e ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

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

SCHARF, Edson R.. **Gestão do conhecimento aplicada ao Marketing**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

SENGE, P. M.. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância a UFSC, 2001.

STEWART, Thomas A.. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SULAIMAN, Alberto. **Técnicas de modelagem de dados em projetos de data warehouse**. Revista Developers Magazine, Rio de Janeiro : n ° 18, p. 12-13, fev. 1998.

SVEIBY, K.E. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. **Criação e dialética do conhecimento.** In: TAKEUCHI, Irotaka e NONAKA, Ikujiro. *Gestão do conhecimento.* Cap. 1, p. 17-38. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações.** Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

TERRA, José C.C.. **O futuro da gestão do conhecimento.** TerraForum, 2007. Disponível

em:<<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=70>. Acesso em: 15 de outubro de 2008.

TERRA, José C.C. e GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento.** São Paulo: Negócio Ed., 2002.

VASCONCELOS, I. F. G. e MASCARENHAS, A. O.. **Organizações em aprendizagem.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VIRILIO, Paul. **A arte do motor.** São Paulo: Estação Liberdade, 1996.