

**THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE SHARING INTENTION IN THE PROCESS OF KNOWLEDGE ACQUISITION AND EXPLOITATION: A Study with Young Entrepreneurs**

**A INFLUÊNCIA DA INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO E EXPLORAÇÃO DO CONHECIMENTO: Um Estudo Com Jovens Empreendedores**

**Fernanda Pauletto D'Arrigo (Corresponding Author)**

*Universidade de Caxias do Sul – Discente - Programa de Pós-Graduação em administração*  
E-mail: [fernanda.darriago@gmail.com](mailto:fernanda.darriago@gmail.com)

**Ana Virginia Giordani Bertolini**

*Universidade de Caxias do Sul – Discente - Programa de Pós-Graduação em administração*

**Claudia Prantz**

*Universidade de Caxias do Sul – Discente - Programa de Pós-Graduação em administração*

**Ana Cristina Fachinelli**

*Universidade de Caxias do Sul – Docente - Programa de Pós-Graduação em administração*

**Márcia Rohr da Cruz**

*Universidade de Caxias do Sul – Docente - Programa de Pós-Graduação em administração*

**Maria Emilia Camargo**

*Universidade de Caxias do Sul – Docente - Programa de Pós-Graduação em administração*

**ABSTRACT**

*The constant process of knowledge acquisition and exploitation in organizations encourages the intangible assets of the organization and its members, thereby developing knowledge sharing within the company and increasing the capacity to solve problems, create new knowledge and innovate. Nevertheless, once we reflect about importance of knowledge sharing to this process, it is possible to inquire how the individual interests of members of the organization may interfere in the knowledge acquisition and exploitation in organizations. Thereby, the study aims to analyze the influence of intention to share knowledge (tacit and explicit) in the knowledge acquisition and exploitation of 48 young entrepreneurs in the Serra Gaúcha, southern Brazil. The results indicate the intention to share knowledge, especially tacit knowledge influences knowledge acquisition and exploitation in organizations.*

**Keywords:** *Knowledge acquisition; Knowledge exploitation; Knowledge sharing intention; Young entrepreneurs.*

**RESUMO**

*O processo constante de aquisição e exploração do conhecimento nas organizações favorece os ativos intangíveis da organização e de seus integrantes, desenvolvendo assim o compartilhamento de conhecimento na empresa e aumentando a capacidade e a habilidade para resolver problemas, criar novos conhecimentos e inovar. Entretanto, ao refletir a respeito da importância do compartilhamento do conhecimento neste processo, é possível questionar-se como o interesse individual dos membros da organização pode interferir no processo de aquisição e da exploração do conhecimento na organização. Desta forma, o estudo pretende analisar a influência da intenção de compartilhar conhecimento (tácito e explícito) no processo de aquisição e exploração do conhecimento de 48 jovens empreendedores da região da Serra Gaúcha. Os resultados indicam a intenção de compartilhar conhecimento, principalmente conhecimento tácito influencia o processo de aquisição e de exploração do conhecimento nas organizações.*

**Palavras-Chaves:** *Aquisição de conhecimento; Exploração de conhecimento; Intenção de compartilhar conhecimento; Jovens empresários.*

## 1. INTRODUÇÃO

A aquisição do conhecimento de diversas fontes amplia a percepção das empresas em relação às oportunidades de mercado. As habilidades das empresas explorarem estas oportunidades no desenvolvimento de produtos e serviços pode garantir vantagens competitivas às organizações (PENROSE, 1959). Para Ghoshal e Moran (1996) a vantagem organizacional nos mercados é alcançada pela capacidade das empresas em adquirir, criar e transferir conhecimentos. Cohen e Levintal (1990) defendem que a capacidade de absorção de conhecimento nas organizações resulta da criação de um novo conhecimento, incorporado nos produtos e serviços da organização. Nesta mesma linha, Zahra e George (2002) concordam com Cohen e Levintal (1990) nas definições dos conceitos, entretanto acrescentam a transformação do conhecimento inicial em um conhecimento específico, aplicado às práticas da organização. Neste ponto, pode ressaltar como ponto em comum dos trabalhos o uso do conhecimento desde a sua aquisição até a exploração do valor comercial deste conhecimento em produto final, por exemplo. Ambos os trabalhos discutem as ações na perspectiva de um processo que começa na aquisição do conhecimento pela organização e termina na exploração deste conhecimento.

Entretanto, a capacidade de absorção de qualquer organização depende da capacidade de absorção dos indivíduos dentro dessa organização, mas também por uma combinação de fatores organizacionais (COHEN E LEVINTHAL, 1990). Daghfous (2004), por exemplo, discute a influência dos níveis educacionais na capacidade da organização de realizar o processo de transformação de conhecimento. Os resultados de Gray (2006) indicam que o papel da idade das empresas, e principalmente dos empreendedores, tem influência na capacidade de absorção e exploração de conhecimento. Segundo o autor, as características dos empresários mais jovens apresentam menor preocupação em trabalhar em parceria com outras empresas, o que favorece o compartilhamento de conhecimento e amplia as fontes de aquisição de conhecimento.

Ou seja, a capacidade de absorção e uso do conhecimento está relacionada às características individuais dos gestores e membros das organizações. O compartilhamento de conhecimento nas organizações envolve diretamente a vontade individual de quem detém este conhecimento, o que facilita ou dificulta o compartilhamento do mesmo. Assim, a intenção que o indivíduo tem de compartilhar o conhecimento pode ser um indicador a ser considerado para que o processo de aquisição e exploração do conhecimento desenvolva-se nas organizações. Desta forma, o artigo pretende analisar a influência da intenção de compartilhar conhecimento, observada na dimensão tácita e explícita, de 48 jovens empreendedores da região da Serra Gaúcha na aquisição e uso do conhecimento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao considerar o objetivo do estudo, o referencial teórico envolve as definições de aquisição e exploração de conhecimento, bem como a intenção de compartilhar conhecimento nas organizações, conforme apresentado a seguir.

### 2.1 Aquisição de conhecimento

A aquisição de conhecimento é uma das tarefas mais complexas e suscetível à erros quando falamos na construção de um sistema baseado em conhecimento (KAPARANG ET AL., 2013). Para Liao, Wu, Hu, e Tsuei (2009), a aquisição do conhecimento está fortemente relacionada à capacidade da empresa em absorver o conhecimento oriundo de dentro e de fora da organização.

Segundo Sullivan e Marvel (2011), a aquisição do conhecimento é essencial para o empreendedorismo. Os autores pesquisaram empreendedores de tecnologia em fase inicial de operação em incubadoras afiliadas a universidades, a fim de analisar como a aquisição de diferentes tipos de conhecimento e confiança de um empreendedor em sua rede de conhecimento relacionava-se com os resultados de produto/ inovação de serviços e vendas de risco do primeiro ano. Os resultados indicaram que a aquisição do conhecimento da tecnologia possui relação positiva com a capacidade de inovação de produtos/serviços desenvolvidos pelos empreendedores.

Neste sentido, Kaparang et. al. (2013) aponta que a aquisição de conhecimento, por integrar o conhecimento de diferentes indivíduos ou grupos, pode gerar sinergias positivas para aumentar o conhecimento mútuo, a capacidade de construir novos conhecimentos, resolver problemas baseados na capacidade e na habilidade para criar novas inovações, tanto em pessoa, organização ou empresa. Para Li e Liu (2010), os acordos gerados durante o processo de resolução de problemas comuns aumenta significativamente a aprendizagem. Isto deve-se a relação de troca, onde as partes trabalham as dificuldades e recebem diretamente o *feedback* das atividades e operações (LI E LIU, 2010).

### 2.2 Exploração de conhecimento

O termo “exploração” no contexto histórico está relacionado às conquistas, aos descobrimentos e às aventuras. Na história, as explorações europeias eram guiadas pela curiosidade de expandir suas fronteiras. Entretanto, em áreas como política econômica, economia e sociologia, o termo “exploração” envolve um relacionamento no qual um grupo de pessoas exerce poder sobre os demais, em nome de benefícios próprios. O termo exploração foi alvo de discussão, principalmente aos seguidores de Marx. Na teoria Marxista a exploração é relacionada ao lucro das empresas, por ser resultado da exploração dos funcionários por seus empregadores. Na dimensão econômica, Schumpeter (1939) salienta que o uso do termo exploração no sistema econômico está relacionado às novas oportunidades dos sistemas econômicos aos quais, o sistema econômico em fase de maturidade, recessão ou declínio precisam prestar atenção. Sendo assim, as indústrias e o comércio precisam reorganizar-se e explorar novas oportunidades de retorno do crescimento da economia.

No campo do conhecimento, o termo exploração ganha destaque a partir do trabalho de March (1991) ao tratar atividades de exploração de conhecimento. Segundo March (1991) as empresas precisam encontrar o balanço entre atividades relacionadas ao *exploration* (atividades relacionadas à pesquisa, flexibilidade, experimentação, riscos e incerteza, descoberta, inovação) e atividades de *exploitation* (atividades relacionadas ao refinamento, escolha, eficiência, seleção, implementação, execução).

Para Zahra e George (2009) a exploração é uma capacidade organizacional, baseada nas rotinas que permitem o refinamento, extensão e potencialização das competências existentes e fundamental para a criação de novas competências. A melhoria das competências é resultado da aquisição, assimilação e transformação do conhecimento nas operações. Assim, as empresas podem explorar conhecimento por meio de rotinas estruturadas e sistemáticas do processo. Por isso, a exploração de conhecimento está diretamente relacionada ao uso do conhecimento, implementação nos produtos e serviços das empresas. A exploração pode ser considerada o resultado final do processo de transformação do conhecimento, uma vez que gera valor aos bens tangíveis e intangíveis da organização (PRIETO, REVILLA, RODRÍGUEZ-PRADO, 2009).

### 2.3 Intenção de compartilhar conhecimento

A relação entre comportamento e atitude, definidos os mesmos objetivos, ações, contextos e elementos de tempo para cada indivíduo foi estudada por Ajzen e Fishbein (1977). Ao estabelecerem esta relação entre comportamento e atitude, tornou-se possível confirmar que a atitude de uma pessoa tem uma forte e consistente relação com seu comportamento quando está diretamente relacionada com o mesmo alvo e envolve a mesma ação (AJZEN E FISHBEIN, 1977). Assume-se então, que a intenção comportamental trata da força de uma pessoa realizar um determinado comportamento.

Ao compartilhar conhecimento, o indivíduo inserido em um contexto está prestes a executar a ação do compartilhamento. Nonaka e Takeuchi (1997) tratam a intenção de compartilhar como uma condição capacitadora para criação do conhecimento. Embora os autores retratem que seja necessário um contexto adequado onde o conhecimento será criado e que esse contexto pode ser um grupo, a criação e o acúmulo do conhecimento acontecem de forma individual. O comportamento de compartilhar conhecimento é motivado e executado principalmente em nível individual e é tratado como uma ação proveniente do indivíduo que detém o conhecimento (BOCK ET AL., 2005). Gibbert e Krause (2002) complementam que o compartilhamento do conhecimento pode dar-se através de conhecimentos criados ou adquiridos.

Em contrapartida Bock et al. (2005) comentam que, além do benefício individual (ganho pessoal que o conhecimento proporciona) ao ser executada a ação de compartilhar conhecimento, existem duas outras forças motivadoras para o compartilhamento, as quais seriam o benefício do grupo (questão de relacionamento com os demais) e o benefício da organização. Assim, o compartilhamento do conhecimento está relacionado ao sentimento e ao valor que este conhecimento tem para o indivíduo, grupo e organização.

Considerando a intenção de compartilhar conhecimento como a motivação individual que o indivíduo tem em relação ao conhecimento, pode-se discutir a respeito desta motivação no processo de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento nas organizações. Ao assumir-se que cada uma destas dimensões compõe etapas de um processo que gera valor aos bens tangíveis e intangíveis da organização, o presente estudo tem como propósito testar a relação, e por isso propôs-se a seguinte hipótese: ***A intenção individual de compartilhar conhecimento tem influência no processo de aquisição e exploração de conhecimento.***

### 3. MÉTODO

Com o objetivo de entender a relação entre a aquisição e exploração de conhecimento e intenção de compartilhamento de conhecimento, o presente estudo caracteriza-se por sua natureza aplicada, de caráter descritivo e abordagem quantitativa (HAIR JR. et al., 2005). O instrumento utilizado foi composto por dois blocos de perguntas a partir de trabalhos já validados. O construto “Aquisição e exploração de conhecimento” foi desenvolvido a partir do trabalho de Prieto, Revilla, e Rodryguez-Prado (2009) que traz indicadores da aquisição do conhecimento e da exploração do conhecimento. O construto “Intenção de Compartilhar Conhecimento” foi desenvolvido a partir do trabalho de Bock et al. (2005), por tratar de indicadores referentes ao compartilhamento de conhecimento tácito e explícito, conforme mostra a Tabela 1.

---

**Tabela 1**

---

#### 3.1 Campo de estudo

A vontade de ser um empreendedor e a identificação de uma oportunidade de negócio podem ser considerados motivos para os jovens buscarem a abertura de seus próprios negócios e assim, tornarem-se empreendedores. Estas características, para Borges et al. (2008) são consideradas as etapas iniciais do processo de criação de empresas, definido por estes autores como o conjunto de atividades que o empreendedor realiza para conceber, organizar e lançar uma empresa.

Dados do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – avaliação anual da atividade empreendedora, aspirações e atitudes de indivíduos de diversos países, através da pesquisa “Empreendedorismo no Brasil”, realizada em 2013 em parceria com o Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (IBPQ) e o Centro de Empreendedorismo e Novos Negócios da Fundação Getúlio Vargas (FGV), com o apoio do SEBRAE – retratam a importância dos jovens empreendedores para a criação de novas empresas. O perfil do empreendedor brasileiro, segundo a pesquisa do GEM (2013) é de um empreendedor mais escolarizado e também mais jovem. De acordo com a pesquisa, 50% dos empreendedores com até três anos e meio de atividade têm entre 18 e 34 anos, enquanto nas empresas que estão há mais tempo no mercado apenas 25% são dessa faixa etária.

Através deste cenário, cabe ressaltar que agentes públicos têm procurado utilizar o incentivo ao empreendedorismo juvenil como uma das estratégias para reduzir o desemprego entre os jovens e inserí-los no mercado de trabalho (OCDE, 2005). Um exemplo, a Confederação Nacional dos Jovens Empresários – Conaje (2014) desenvolve seu trabalho por meio de ações e movimentos estaduais que fortalecem o empreendedorismo, sobretudo os geridos por jovens e atua sob três pilares – capacitação, relacionamento e representatividade. Desta maneira, inspira, engaja e capacita o jovem empreendedor no Brasil.

A pesquisa do GEM Brasil (2013) coloca algumas condições da força que o empreendedorismo ganhou no Brasil nos anos recentes, a destacar: o crescimento da economia brasileira, a expansão do emprego, a expressiva redução da taxa de desocupação, a melhoria dos rendimentos e um maior acesso ao crédito, dentre outros fatores que contribuíram para a expansão do mercado interno de consumo de massa, com a consequente abertura de oportunidades de empreendimentos das mais variadas naturezas.

Com relação ao empreendedorismo jovem, o GEM (2013) indicou que o Brasil apresenta maior propensão empreendedora na faixa de 25 a 34 anos, o que corresponde a 21,9% dos brasileiros nesta faixa etária ser empreendedor. O estado do Rio Grande do Sul, em relação aos empreendedores iniciais (correspondente aos empreendedores nascentes e novos, que estão envolvidos na estruturação de um negócio do qual são proprietários, mas que ainda não tenha pago pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração por mais de três meses, ou que tenha pago por mais de 3 e menos de 42) e aos estabelecidos (que administram e são proprietários de um negócio estabelecido, que pagou pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração por mais de 43 meses), fica, respectivamente, abaixo e acima da média brasileira nas faixas etárias entre 18-24 anos e 25-34 anos.

Com base na pesquisa GEM, a distribuição dos empreendimentos dos jovens por setor de atividade – motivação por oportunidade ou necessidade – coloca que a motivação é um dos temas mais relevantes, principalmente para se conhecer melhor a natureza do empreendimento. Ainda, coloca que o empreendedorismo por oportunidade reflete o “lado positivo” da atividade empreendedora nos países, pois essa porção de empreendedores é aquela que inicia sua atividade para melhorar sua condição de vida. E o outro extremo é aquele em que as pessoas empreendem diante de uma necessidade (BULGACOV ET AL., 2011).

O campo de estudo deste trabalho considerou diretorias da Câmara de Dirigentes Lojistas Jovens (CDL Jovem) de três cidades da Serra Gaúcha. As diretorias jovens têm como objetivo promover o empreendedorismo e liderança na localidade. O primeiro grupo de jovens foi composto por 17 empresários, o segundo grupo por 24 empresários e o terceiro grupo foi composto por 7 empresários. O estudo ouviu todos os diretores jovens destas diretorias, totalizando 48 respondentes. Ao considerar que para cada variável, Hair Jr. et al. (2005) indica que é necessário no mínimo 5 respondentes, a amostra pode ser considerada adequada.

### 3.2 Caracterização da amostra

A amostra final foi composta por 48 questionários respondidos. A maior parte dos respondentes (48%) possui entre 31 e 35 anos de idade. A segunda maior faixa etária (33,3%) apresenta empreendedores de 26 a 30 anos. A faixa etária dos 21 aos 25 anos apresentou 16,7% dos respondentes. Apenas um empreendedor entrevistado é menor de 20 anos (2%).

Levando em consideração as afirmações de Gray (2006), questionou-se, além da faixa etária dos respondentes, o tempo da empresa no mercado. A Tabela 2 mostra a distribuição do tempo de empresa. A maior parte da amostra, ou um percentual de 58%, corresponde a empresas que estão no mercado entre 0 a 20 anos.

---

**Tabela 2**

---

## 4. RESULTADOS

Com o propósito de identificar se os dados são normais, realizou-se o teste Kolmogorov-Smirnov de cada variável questionada. O teste mostra a distribuição de probabilidade dos dados, já que variáveis com distribuição normal são simétricas em torno da média, e também da moda e da mediana. O teste de Kolmogorov-Smirnov permite perceber que os dados apresentam simetria positiva, o que indica a normalidade dos dados obtidos. Dados normais diminuem a chance do pesquisador de cometer erros estatísticos (OSBORNE, 2002).

Para avaliar a consistência (quão bem o conceito é definido pelas medidas) e a confiabilidade (consistência das medidas) do instrumento deste estudo, foram efetuadas as análises dos principais componentes, com rotação *varimax*, que segundo Hair Jr. et al. (2005) é um dos métodos de rotação fatorial ortogonal mais popular, com fatores independentes em relação aos outros e a análise de consistência interna. Na análise da consistência interna, o alfa de Cronbach foi calculado, conforme apresentado na Tabela 3.

---

**Tabela 3**

---

Para Hair Jr. et al. (2005), o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70. Apesar deste dado, destaca-se que, quando o alfa de Cronbach é calculado para poucos itens, o mesmo tende a ser menor. Assim, a confiabilidade da amostra de respondentes resta definida neste estudo, sendo interessante notar o fato de que o alfa de Cronbach ficou abaixo do limite apenas no construto Aquisição e Exploração de Conhecimento, tendo sua intensidade de associação boa (entre 0,7 a < 0,8 para Hair Jr. et al. 2005). A Tabela 4 também mostra a adequação da amostra de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO), a qual avalia se o modelo de análise fatorial está ajustado aos dados (consistência geral dos mesmos). Hair Jr. et al. (2005) indica aos estudos valores acima de 0,50 para a matriz toda ou para uma variável individual. Neste estudo revelaram-se valores acima de 0,50 (KMO > 0,50), e então procedeu-se a análise de Correlação de Pearson, conforme mostra a Tabela 4.

A correlação (Tabela 4) mostra que as variáveis relacionadas à intenção de compartilhar conhecimento têm correlações fracas e moderadas com a aquisição e exploração de conhecimento. A variável da **Intenção de Compartilhar Conhecimento Tácito (ICC-TÁCITO1)** apresentou correlação significativa, porém fraca com as variáveis de uso de novos conhecimentos na realização de tarefas (AQUISIÇÃO1 = 0,311) e com a motivação dos membros em mudar pontos que geravam insatisfação na empresa no passado (AQUISIÇÃO2 = 0,248). A variável da **Intenção de Compartilhar Conhecimento Tácito (ICC-TÁCITO1)** também apresentou correlações significantes e moderadas com as variáveis relacionadas a combinação de conhecimento novos com conhecimentos existentes para a realização de tarefas (EXPLORAÇÃO1 = 0,503) e com a eficiência da organização (EXPLORAÇÃO2 = 0,511).

A variável da **Intenção de Compartilhar Conhecimento Explícito** relacionada ao fornecimento de documentos e relatórios (ICC-EXPLICITO1) apresentou correlação fraca e positiva (0,272) com a variável relacionada a combinação de conhecimentos novos com conhecimentos existentes para a realização de tarefas,



desde que não tenha efeito no desempenho da organização (EXPLORAÇÃO3). A variável que questionou a respeito do compartilhamento de documentos e relatórios com mais frequência no futuro (**ICC-EXPLÍCITO2**) apresentou correlação fraca e significativa com as duas variáveis da exploração de conhecimento (EXPLORAÇÃO1 = 0,257; EXPLORAÇÃO2 = 0,386). Já a variável que tratou do compartilhamento de rede de contatos e *know-how* do negócio (**ICC-EXPLÍCITO3**) apresentou correlação fraca e significativa com a combinação de conhecimentos novos na realização de tarefas (AQUISIÇÃO1 = 0,242) e com a combinação dos conhecimentos (novos e existentes) sem interferência na eficiência da organização (EXPLORAÇÃO2 = 0,254).

A correlação também indica que as variáveis de intenção de compartilhamento tácito e explícito apresentam, em grande maioria, correlações significantes a 1%, moderadas e fracas. Tal resultado indica correlação significativa entre a intenção de compartilhar conhecimento tácito e explícito.

As variáveis da idade de respondente e tempo de empresa foram consideradas com base no trabalho de Grey (2006). No estudo percebe-se que o tempo da empresa no mercado apresentou correlação positiva com a intenção de compartilhar a experiência no futuro (ICC-TÁCITO2 = 0,286) e com a intenção de compartilhar a rede de contatos (ICC-EXPLÍCITO3 = 0,402). O tempo da empresa no mercado também apresentou correlação negativa fraca com a variável relacionada à intenção de criar soluções para o futuro da empresa (AQUISIÇÃO3 = 0,261).

#### 4.1 Regressão linear

Para obtenção de um maior entendimento sobre Aquisição e Exploração de Conhecimento em relação à Intenção de Compartilhar Conhecimento Tácito e Explícito realizou-se a regressão linear, pelo método retroceder, para analisar a multicolinearidade dos construtos em relação ao fator da Aquisição e Exploração de Conhecimento. A multicolinearidade é observada quando uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis da análise (HAIR JR. ET AL., 2005, p. 24), ou seja, na prática, a multicolinearidade pode ser observada quando as variáveis têm alta correlação entre si. Neste estudo, analisou-se a Aquisição e Exploração de Conhecimento em relação às variáveis independentes (Intenção de Compartilhar Conhecimento Tácito e Explícito).

Na Figura 1 percebe-se que as relações entre os construtos da intenção de compartilhar conhecimento tácito e explícito apresentam influência sobre o processo de aquisição e exploração de conhecimento. Percebe-se que a intenção de compartilhar conhecimento tácito apresenta um coeficiente de explicação maior ( $R=0,345$ ) do que a intenção de compartilhar conhecimento explícito ( $R=0,243$ ). Ambos os valores são significantes ao nível de 1%.

## 5. DISCUSSÃO

Considerando que a capacidade de absorção de conhecimento nas empresas como um processo que começa com a aquisição do conhecimento até o uso em produtos e serviços, o presente estudo discute a dimensão individual do compartilhamento de conhecimento dos membros envolvidos neste processo. Situado no contexto de empreendedorismo jovem, o objetivo deste estudo foi analisar a influência da intenção de compartilhamento de conhecimento de empreendedores da região da Serra Gaúcha no processo de aquisição e uso do conhecimento.

Os resultados trouxeram contribuições para a compreensão da dimensão comportamental da intenção de compartilhamento de conhecimento tácito e explícito. Em meio ao processo de aquisição até o uso do conhecimento pelas organizações, a intenção de compartilhar conhecimento tácito, relacionado às práticas de negócios, *know-how* e *expertise* apresentam maior significância do que o compartilhamento de documentos e relatórios. Destaca-se que a intenção de compartilhar de conhecimento tácito apresentou indicadores da sua influência no processo estudado. Pesquisas que relacionem outras características individuais dos gestores, além da intenção de compartilhar conhecimento, podem acrescentar elementos à discussão da dimensão individual no processo de aquisição até o uso de conhecimento nas organizações.

Outra contribuição desta pesquisa se deu em relação a idade do respondente e ao tempo da empresa na capacidade de absorção de conhecimento nas organizações. Ao contrário dos resultados de Gray (2006), nossa pesquisa não identificou em relação entre a idade dos respondentes e a capacidade de absorção de conhecimento. Por outro lado, o tempo da empresa no mercado apresentou baixa significância em relação a algumas variáveis relacionadas principalmente a aquisição de conhecimento pela empresa. Isso pode fornecer indícios que o tempo da empresa e a idade do respondente não menos significativas do que as características comportamentais individuais (i.e. a intenção de compartilhar conhecimento) no processo de absorção de conhecimento pelas organizações.

**REFERENCIAS**

- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. **Psychological bulletin**, v. 84, n. 5, p. 888, 1977.
- BOCK, G. W., ZMUD, R. W., KIM, Y. G., & LEE, J. N. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. **MIS quarterly**, p. 87-111, 2005.
- BORGES, C.; FILION, L. J.; SIMARD, G. Jovens Empreendedores e o Processo de Criação de Empresas. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, Edição Especial. NOV./DEZ. 2008.
- BULGACOV, Y. L. M.; CUNHA, S. K.; CAMARGO, D.; MEZA, M. L.; BULCAGOV, S. Jovem empreendedor no Brasil: a busca do espaço da realização ou a fuga da exclusão? RP— Rio de Janeiro. v. 45, n. 3, p. 695-720. MAIO/JUN 2011.
- CHOO, C. W. **The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford university press, 1998.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, **Administrative Science Quarterly**, v. 35 n. 1, p. 128-152, 1990.
- DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **SAM Advanced Management Journal**, v. 69, p. 21-27, 2004.
- DAVENPORT, Thomas H.; ECCLES, Robert G.; PRUSAK, Laurence. Information politics. **The strategic management of intellectual capital**, p. 101-20, 1992.
- CONAJE. Confederação Nacional de Jovens Empreendedores. Disponível em <http://www.conaje.com.br/>. Acesso em 04 de novembro de 2014.
- GIBBERT, M.; KRAUSE, H. Practice exchange in a best practice marketplace. **Knowledge management case book: Siemens best practices**, p. 89-105, 2002.
- GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). Empreendedorismo no Brasil: 2013 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; autores : Mariano Macedo Matos... [et al] -- Curitiba: IBQP, 2013.
- GRAY, C. Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v.12, n.6, pp. 345-360, 2006.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise Multivariada de Dados. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KAPARANG, D. R.; IRIANI, A.; MANONGGA, D. A Framework for Knowledge Acquisition System based on Phases of Information Systems Strategic Planning: Case Study PT. Sumber Turindo. **International Journal of Computer Applications**, v. 74, 2013.
- LIAO, S. H., WU, C. C., HU, D. C., & TSUEI, G. A. (2009). Knowledge acquisition, absorptive capacity, and innovation capability: An empirical study. **World Academy of Science, Engineering and Technology**, 53, 160–167.
- LI, Y.; WEI, Z.; LIU, Y. Strategic Orientations, Knowledge Acquisition, and Firm Performance: The Perspective of the Vendor in Cross- Border Outsourcing. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 8, p. 1457-1482, 2010.
- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. **Rio de Janeiro: Campus**, 1997.
- OCDE [ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES]. *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat*. Paris: Organisation de Coopération et de Développement Économiques, 2005.
- OSBORNE, J. W.; WATERS, Elaine. Multiple Regression Assumptions. ERIC Digest. 2002.
- PENROSE, E.T. The Theory of the Growth of the Firm, Blackwell, Oxford. 1959
- PRIETO, I. M.; REVILLA, E.; RODRÍGUEZ-PRADO, B. Building dynamic capabilities in product development: How do contextual antecedents matter? **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 313-326, 2009.
- SCHUMPETER, J. A. **Business cycles**. New York: McGraw-Hill, 1939.
- SULLIVAN, D. M.; MARVEL, M. R. Knowledge Acquisition, Network Reliance, and Early- Stage Technology Venture Outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 6, p. 1169-1193, 2011.
- YANG, T.; MAXWELL, T. Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. **Government Information Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 164-175, 2011.
- ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, re-conceptualization and extension. **Academy of Management Review**, v. 27 n. 2, p.185-203, 2002

**TABELAS E FIGURAS**

CONSTRUTOS		INDICADORES	Nome da Variável
INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO	INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO TÁCITO	Eu sempre vou fornecer os meus manuais, metodologias entre outros documentos escritos para os membros da minha organização.	ICC - TÁCITO1
		Vou compartilhar meus relatórios de trabalho e documentos oficiais com membros da minha organização com mais frequência no futuro	ICC – TÁCITO2
	INTENÇÃO DE COMPARTILHAR CONHECIMENTO EXPLÍCITO	Eu sempre vou compartilhar meu <i>know-how</i> e minha rede de contatos, a pedido de outros membros da organização.	ICC EXPLÍCITO1
		Vou tentar compartilhar a experiência de minha educação ou treinamento com outros membros da organização de uma forma mais eficaz.	ICC EXPLÍCITO2
		Tenho a intenção de partilhar a minha experiência ou <i>know-how</i> de trabalho com outros membros da organização com mais frequência no futuro.	ICC EXPLÍCITO3
	AQUISIÇÃO E EXPLORAÇÃO DE CONHECIMENTO	AQUISIÇÃO, BUSCA	Eu busco novos conhecimentos para realizar minhas tarefas com mais eficiência
Acredito que sou bastante motivado pra melhorar questões que me deixam insatisfeito			AQUISIÇÃO2
Eu sempre busco criar novas soluções melhorar questões que me deixam insatisfeito.			AQUISIÇÃO3
USO, EXPLORAÇÃO		Quando faço minhas atividades, combino conhecimentos novos com conhecimentos já existentes.	EXPLORAÇÃO1
		Quando faço minhas atividades, combino novas maneiras de fazer as coisas, desde que não afetem meu desempenho na organização.	EXPLORAÇÃO2

**Tabela 1.** Construtos e variáveis.

Tempo	Frequência	Percentual
De 0 a 10 anos	13	27%
De 11 a 20 anos	15	31%
De 21 a 30 anos	11	23%
Mais de 30 anos	9	19%
Total	48	100%

**Tabela 2.** Distribuição por tempo de empresa no mercado  
 Fonte: Elaborada pelos autores



Construtos	Número de itens	Alfa de Cronbach	KMO
Intenção de Compartilhar Conhecimento	5	0,786	0,734
Aquisição e Exploração de Conhecimento	5	0,685	0,671
Total	10	0,775	-

**Tabela 3:** Consistência e Confiabilidade dos Construtos  
 Fonte: Elaborada pelos autores



	Tempo da Empresa no Mercado	Idade do Respondente	AQUISIÇÃO1	AQUISIÇÃO2	AQUISIÇÃO3	EXPLORAÇÃO1	EXPLORAÇÃO2	ICC-EXPLÍCITO1	ICC-EXPLÍCITO2	ICC-EXPLÍCITO3	ICC-TÁCITO1	ICC-TÁCITO2
Tempo da Empresa no Mercado	1											
Idade do Respondente	,113	1										
AQUISIÇÃO1	,096	,233	1									
AQUISIÇÃO2	-,171	,050	,324*	1								
AQUISIÇÃO3	-,261*	-,089	,084	,448**	1							
EXPLORAÇÃO1	,061	,105	,371**	,433**	,258*	1						
EXPLORAÇÃO2	,143	,039	,208	,321*	,124	,536**	1					
ICC-EXPLÍCITO1	,144	-,080	,200	-,065	,042	,110	,272*	1				
ICC-EXPLÍCITO2	,202	,105	,095	-,048	,079	,257*	,386**	,509**	1			
ICC-EXPLÍCITO3	,402**	,136	,242*	,096	,051	,074	,254*	,343**	,588**	1		
ICC-TÁCITO1	,178	,071	,311*	,248*	,203	,503**	,511**	,429**	,581**	,559**	1	
ICC-TÁCITO2	,286*	-,062	,317*	-,018	,057	,110	,159	,204	,281*	,636**	,346**	1

**Tabela 4.** Correlação de Pearson  
**Fonte:** Elaborada pelos autores

-  Correlações significantes ao nível 0,05.
-  Correlações significantes ao nível 0,01.

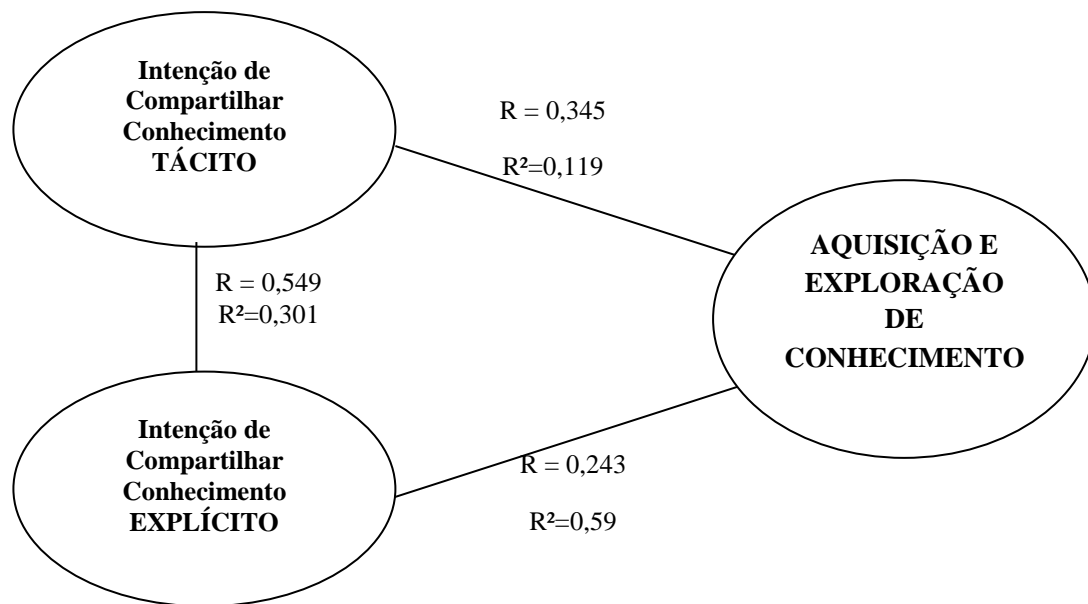


Figura 1: **Relação entre os construtos**  
Fonte: Elaborada pelos autores