



## A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO UMA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Claudia Campos Leite Diello<sup>1</sup>

Camilo Sávio Tavares Lopes<sup>2</sup>

Laura Núbia Penquis de Abreu<sup>3</sup>

### RESUMO

Estudar a influência da gestão do conhecimento nas pequenas empresas é o objetivo do presente artigo, sendo que, para isso, foi necessário apresentar a importância da cultura organizacional, no processo de mudança, no tocante ao compartilhamento do conhecimento entre os membros de uma equipe de trabalho. O artigo também irá mostrar alguns conceitos sobre gestão do conhecimento, comentando sua criação e suas características. A metodologia utilizada na presente obra foi a pesquisa bibliográfica em vários autores estudiosos do assunto. Foi observado que a gestão do conhecimento e a inovação passaram a ser os termos de crescimento que tanto as organizações procuram, como sendo um objetivo global, influenciando na produtividade e redução de custo, por meio das estratégias que são adotadas no ambiente empresarial, e isso tem proporcionado às pequenas empresas sobressaírem no mercado competitivo.

**Palavras-chave:** Gestão. Conhecimento. Mercado.

### INTRODUÇÃO

O século XXI tem sido considerado como a era da informação e do conhecimento, sendo que, de acordo com Drucker (1994), o conhecimento não é apenas mais um recurso, e,

---

<sup>1</sup> Mestra em Administração pela Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo. Graduada em Administração. Coordenadora e Professora nos Cursos de Graduação em Administração, Recursos Humanos, Gestão Pública e de Marketing pela Faculdade Cathedral. E-mail: [claudiacamposcl@bol.com.br](mailto:claudiacamposcl@bol.com.br).

<sup>2</sup> Pós-Graduado em Gestão Empresarial e Controladoria. Pós-Graduado em Docência no Ensino Superior pela FACISA. Graduado em Administração. Professor no Curso de Graduação em Administração, Marketing e Agronegócios pela Faculdade Cathedral. E-mail: [camilo.savio@uol.com.br](mailto:camilo.savio@uol.com.br).

<sup>3</sup> Pós-graduada em Docência no Ensino Superior. MBA em Gestão de Pessoas. Graduada em Administração. Professora no Curso de Graduação em Administração e Recursos Humanos pela Faculdade Cathedral. E-mail: [laura-nubia@hotmail.com](mailto:laura-nubia@hotmail.com).



sim, o único recurso, atualmente, significativo. Observa-se, então, que o capital intelectual é um elemento-chave para as empresas sobressaírem no mercado competitivo e de tantas mudanças tecnológicas.

As empresas devem entender que o conhecimento se tornou um ativo mais importante, e indispensável, por ser a principal matéria-prima com a qual todas trabalham. A partir deste entendimento, é possível observar o quanto ele é mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico ou financeiro (SANTIAGO Jr., 2004, p.22)

Logo, muitas empresas hoje têm valorizado o conhecimento de seus colaboradores, tornando-se, assim, um diferencial para os negócios, buscando diferentes estratégias para a criação, difusão e gestão do conhecimento. De acordo com Reis (2004), “[...] o bem estar de indivíduos, organizações e países assenta crescentemente na criação, difusão e utilização de conhecimento”.

O cenário organizacional sofreu diversas mudanças, nos últimos anos, podendo ser verificado, desde a administração científica, em que houve uma simplificação dos movimentos feitos para a execução de uma tarefa, sendo este o foco principal da Escola de Administração. Posteriormente, ocorreu o movimento pela valorização do ser humano na Escola de Relações Humanas. Nas últimas duas décadas, começou a ser disseminado e discutido o tema Gestão Participativa que mostra a importância do envolvimento do colaborador nos destinos dos negócios.

Hoje, na chamada sociedade do conhecimento, as organizações precisam adequar a sua forma de atuação, no que diz respeito à rapidez com que as suas atividades devem ser desenvolvidas, com o objetivo de se manterem competitivas no mercado, compreendendo as exigências mercadológicas, possibilitando, assim, o crescimento das empresas.

Com a abertura do mercado brasileiro aos demais países, na década de 1990, os clientes passaram a ser o principal objetivo das organizações e, com isso, os administradores começaram a prestar mais atenção nas ações tomadas por seus concorrentes, estabelecendo estratégias para a melhoria contínua na gestão empresarial.

A gestão do conhecimento tem sido um grande desafio para as empresas, na atualidade, não somente para as de grande porte, mas também para as de médio e pequeno, uma vez que para as pequenas empresas a gestão desse recurso poderá proporcionar o seu



crescimento e reconhecimento diante do mercado competitivo. Para isso, tais empresas precisam ter uma cultura organizacional capaz de compartilhar os conhecimentos individuais, transformando-os em um conhecimento organizacional.

A metodologia utilizada no presente estudo foi a pesquisa bibliográfica, que, conforme Roesch (2005), implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguidas de um relato por escrito. O texto abordará assuntos, como: as influências da cultura organizacional e a gestão do conhecimento nas pequenas empresas.

## **2. MATERIAL E MÉTODO**

### **2.1 A influência da cultura organizacional**

A cultura proporciona a identidade de um povo, e, no caso das empresas, possibilita a distinção entre uma organização e outra. Já a gestão do conhecimento está ligada diretamente às relações humanas, influenciadas pela cultura organizacional, uma vez que envolve pessoas.

As organizações, em sua maioria, procuram, nos dias atuais, se atualizar quanto ao seu conhecimento, adaptando-se às rápidas mudanças ocorridas no mercado competitivo. Para tanto, as empresas precisam integrar os seus funcionários nesse processo de mudança e constante aprendizagem. Logo, é importante adotar uma cultura organizacional capaz de fazer com que os colaboradores de uma empresa compartilhem o seu conhecimento individual, transformando-o em um conhecimento organizacional. Conforme Gibson (2006), a cultura organizacional envolve expectativas, valores e atitudes compartilhadas, exercendo influência sobre os processos individuais, coletivos e organizacionais.

No entanto, muitos indivíduos não compartilham o seu conhecimento com outras pessoas, devido a algum receio de ser considerado como uma pessoa dispensável à empresa e, por isso, preferem reter o conhecimento, como comentam os autores Candido & Junqueira (2006), ao afirmarem que os funcionários da empresa podem sentir que o seu conhecimento é crucial para a sua valorização como empregado, e, assim, garantir a sua permanência na organização. Portanto, neste caso, a cultura tem a grande responsabilidade de mudar a visão



dessas pessoas em relação à socialização do conhecimento, uma vez que o que poderá mudar a situação será a cultura que a organização estabelece entre os seus membros.

Contudo, diferente do que se acreditava alguns anos atrás, quando o detentor do conhecimento perdia poder e prestígio, se compartilhasse suas informações com outros colaboradores da empresa, atualmente, o que tem sido incentivado é exatamente o compartilhamento do conhecimento, sendo este um dos grandes desafios da gestão do conhecimento organizacional. Sveiby (1998) afirma que “[...] uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra”. E dessa forma a organização alcança um diferencial competitivo relacionado à união dos conhecimentos individuais, resultando em um ativo intangível valioso.” (MARYHEW, 2000).

Portanto, para se iniciar uma gestão baseada no conhecimento e na informação é de vital importância que, primeiramente, os seus gestores observem e analisem a cultura da organização, pois de nada adianta implantar na empresa uma gestão voltada para a inovação, se as pessoas que pertencem a ela não estiverem preparadas para se adaptar às novas mudanças e exigências do mercado competitivo. Costa e Gouvinhas (2005, p.4) enfatizam que a mudança cultural é essencial para a implementação da GC, e que as pessoas têm uma tendência natural de reagir a mudanças, ou seja, por isso, existem as resistências no processo de transformação de uma cultura.

## **2.2 A Gestão do Conhecimento nas pequenas empresas**

A gestão do conhecimento (GC) tem surgido como uma nova ferramenta que, aos poucos, vem sendo incorporada no planejamento estratégico das organizações, sendo importante que todos os colaboradores tenham uma visão geral da empresa e que as informações fluam dentro dela e possam ser compartilhadas com todos os membros (TERRA, 2003).

O conceito de Gestão do Conhecimento, conforme Santiago Jr (2004), pode ser entendido como sendo o processo de obter, gerenciar e compartilhar a experiência e a



especialização dos funcionários, com a finalidade de, no tempo certo, ter acesso às informações, utilizando, para isso, tecnologias, de forma corporativa.

Para Miranda & Aguillar (2009), a gestão do conhecimento é a “[...] vertente responsável pelos processos de criar, recolher, organizar, difundir, usar e explorar o conhecimento dos colaboradores”. Logo, deverá ser entendida como uma abordagem de integrar, identificar, gerir e partilhar todas as informações que envolvem a empresa, podendo ser, no tocante à base de dados, cultura, processos, rotinas, políticas, procedimentos, assim como todas as experiências pessoais dos seus trabalhadores, e os conhecimentos gerados constantemente no ambiente de trabalho, podendo, assim, auxiliar no processo de tomada de decisão gerencial, sendo considerado como um diferencial competitivo para a organização.

Na gestão do conhecimento, também, é importante distinguir os termos dados, informação e conhecimento. Segundo Jamil (2005), os dados são caracterizados como uma representação convencional de uma grandeza qualquer, podendo ser um sinal ou código obtido, por meio de observação, medição ou processo automático. A informação é definida como um elemento composto, a partir de um conjunto de dados relevantes para uma análise. Já o conhecimento é entendido como o conjunto de informações e a sua contextualização, envolvendo, dessa forma, a percepção do ambiente, do sistema em que foram compostas e coletadas as informações. Portanto, é possível verificar a ligação existente entre dados, informação e conhecimento, em todo o processo de construção do conhecimento, conforme a afirmação de Jamil (2005) de que “[...] dos dados pode ser formada a informação, bem como destes pode ser formado o conhecimento sobre uma realidade ou fato”.

No tocante à criação do conhecimento, é possível observar duas dimensões na estrutura básica da sua construção e administração, ou seja, a dimensão Ontológica e a Epistemológica. Para Nonaka e Takeuchi (2008) “[...] pouca atenção tem sido dada a como o conhecimento é criado e como o processo de criação é administrado”. Em relação à dimensão Ontológica, entende-se que o conhecimento pode ser criado somente por indivíduos, uma vez que as organizações sozinhas não podem criar conhecimento, sendo necessário apoiar e dar condições para o desenvolvimento dos indivíduos pertencentes à empresa. A existência do conhecimento organizacional só é possível a partir da interação existente entre colaborador e empresa, como um todo.



Já a dimensão epistemológica é dividida em dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. O conhecimento tácito ou implícito é o que está presente no cérebro humano e que não pode ser transmitido por documento. É um saber subjetivo, baseado em experiências pessoais e específicas do contexto, e pode ser adquirido por meio de um longo processo de aprendizagem e de acumulação de experiências. Segundo Reis (2004, p. 4), este tipo de conhecimento “[...] é inerente ao pesquisador e só pode ser transferido, e mesmo assim com dificuldades, mediante transmissão oral e por repetida observação das atividades e práticas”.

O conhecimento explícito ou codificado é transmitido por meio de uma linguagem formal e sistemática, podendo ser armazenado em livros, computadores, entre outros meios, sendo facilmente comunicado e compartilhado. Reis (2004, p.5) afirma que o “[...] conhecimento explícito por ter sua distribuição fácil e de baixo custo, é abundante, especialmente como resultado dos avanços nas tecnologias de informação.”

Um dos grandes desafios das organizações nos dias atuais é saber identificar, dentro da empresa, quem detém o conhecimento, como gerenciá-lo, onde pode estar armazenado, como pode ser recuperado, para que, por que e para quem foi utilizado, uma vez que a maioria das organizações já teve a experiência de vivenciar um problema que outrora já presenciou, porém não foi arquivada nenhuma informação sobre como essa situação foi resolvida. E, para isso, entra a importância de saber gerir o conhecimento que existe na organização, pois, assim, poder-se-á evitar desperdício de tempo na procura de uma solução que outrora já foi encontrada, ou, mesmo, na geração de um novo conhecimento pela interação entre seus membros.

A interação entre o conhecimento implícito e o conhecimento explícito leva ao crescimento econômico, pois as muitas e boas idéias (conhecimento explícito) serão inúteis se não houver as capacidades (conhecimento tácito) necessárias para as utilizar. (REIS, 2004, p.7)

Logo, nas pequenas empresas, é de vital importância se adaptar a essa nova realidade do mercado e investir no capital intelectual, interagindo o conhecimento tácito e o explícito, proporcionando, assim, o seu crescimento diante da competitividade mercadológica, pois de nada adianta ter uma boa ideia se não souber aplicá-la.

Conforme Santiago Jr (2004, p. 33), o “[...] conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito, o que se



chama de conversão do conhecimento”. Para Nonaka e Takeuchi (2008), existem quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, ou seja, socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização é o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, ou seja, é um processo que consiste em compartilhar as experiências, uma vez que as pessoas podem adquirir o conhecimento tácito diretamente dos outros, sem usar a linguagem, mas, sim, com o uso da observação, da imitação e da prática. No ambiente organizacional pode ser obtida a socialização, a partir do contato com o cliente, possibilitando a criação de novas ideias que melhorem os processos e produtos oferecidos pela empresa.

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, pela utilização de analogias, conceitos, modelos, hipóteses ou metáforas. A escrita é a forma de externalizar o conhecimento e o processo de criação desse conceito é visto normalmente por meio do diálogo e da reflexão coletiva, combinando a dedução e a indução.

A combinação é um processo de sistematização de conceitos, conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, em que os indivíduos trocam e combinam conhecimentos por diversos meios, como documentos, reuniões e outros, e também fazem uso da tecnologia da informação. Um bom exemplo de combinação é a educação formal feita nas escolas e os treinamentos realizados nas organizações.

A internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando relacionado ao aprender fazendo. Na internalização, o indivíduo tem a necessidade da verbalização e da diagramação do conhecimento, a partir da documentação, manuais ou relato de história, aumentando, assim, o seu conhecimento tácito, que, sendo socializado com outros membros da equipe de trabalho, inicia-se uma nova espiral de criação do conhecimento.

Contudo, pode-se observar que muitas organizações têm buscado e sentido, ao longo dos anos, a necessidade de implantar um sistema de Gestão do Conhecimento eficiente e abrangente, que possibilite aperfeiçoar os processos organizacionais, como também estabelecer estratégias para o seu crescimento e desenvolvimento, diante da acirrada concorrência mercadológica. Entender a importância do conhecimento, sua criação e gestão,



torna-se um diferencial para que as pequenas empresas possam sobressair à competitividade e conquistar o sucesso no mercado.

### **3. RESULTADOS**

Portanto, pode-se dizer que a gestão do conhecimento é um tema relativamente novo e que as empresas na atualidade precisam se adequar a essa nova realidade do mercado. Para isso necessitam realizar um estudo em relação à cultura da organização, identificando se os membros da empresa estão preparados para a quebra de paradigmas, ou seja, entender que o conhecimento não é mais viável, retido somente em um indivíduo e, sim, compartilhado com todos da corporação. Por isso, o presente artigo teve a finalidade de fazer um estudo sobre a influência da gestão do conhecimento no crescimento das pequenas empresas, e observou-se que existe uma ligação entre conhecimento e crescimento, uma vez que o compartilhamento do conhecimento traz um desenvolvimento da organização e das pessoas que a compõem, possibilitando a realização das estratégias de crescimento empresarial.

Quanto à aplicabilidade desse tema, destaca-se o fato de muitas empresas já estarem visualizando a necessidade de se inserirem nessa nova forma de gestão, e que o conhecimento tem sido considerado um valioso capital para as organizações.

### **4. DISCUSSÕES**

A gestão do conhecimento tem sido considerada como uma estratégia competitiva diante da acirrada concorrência mercadológica, e as empresas que não se enquadrarem nessa nova realidade estarão propícias a fracassarem. Os colaboradores das empresas assumem um papel de vital importância, pois o conhecimento só pode ser criado por pessoas, e, para isso, a organização precisa investir nos seus funcionários, proporcionando um ambiente que oportunize o desenvolvimento do conhecimento. É oportuno, também, ressaltar que a empresa, para ter sucesso na Gestão do Conhecimento, precisa estabelecer em sua cultura organizacional o compartilhamento das informações, ficando sob sua responsabilidade a gestão das pessoas e a mudança da cultura.



Logo, o estudo da gestão do conhecimento é de vital importância para mostrar às organizações, principalmente para as pequenas empresas que precisam “lutar”, dia a dia, para sobreviver à concorrência mercadológica, estudando a viabilidade de adotar a gestão do conhecimento como uma estratégia de crescimento nas organizações, uma vez que as corporações que não estão evoluindo e se adaptando às mudanças exigidas pelo mercado globalizado estão perdendo clientes por falta de estratégias empresariais. A gestão do conhecimento é uma ferramenta que possibilita a inovação e a visão holística de todo o processo organizacional, haja vista que envolve o conhecimento que as pessoas têm e/ou podem ter para planejar e executar as estratégias que possibilitem a sobrevivência da empresa no mercado competitivo.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANDIDO, Tania Eloisa; JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. **Influencia da Cultura Organizacional na Gestão e Compartilhamento do Conhecimento**. eGesta, vol. 2, n. 1, p. 5 – 24, jan.– mar. de 2006. Disponível em: <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/52.pdf>. Acesso em: 26/11/2011.

COSTA, Paulo Eduardo de Carvalho; GOUVINHAS, Reidson Pereira. **Gestão do Conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/\\$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/A73A5081143934CC03256FA600134AE5/$File/Gestao%20do%20Conhecimiento%20e%20Cultura%20Organizacional.pdf). Acesso em: 26/11/2011.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

GIBSON, James L, **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo, McGraw-Hill, 2006.

JAMIL, George Leal. **Gestão de Informação e do Conhecimento em Empresas Brasileiras: Estudo de Múltiplos Casos**. 2005. Tese (Doutorado em Ciências da Informação) – Faculdade de Ciências da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

MAYHEW, J. **A informação que vale ouro**. 2000. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.br>>.



Revista FACISA *ON-LINE*. Barra do Garças – MT, vol.6, n.3, p. 65 - 74, jul. - dez. 2017.

(ISSN 2238-8524)

MIRANDA, Nádya Tadeu; AGUILLAR, Luis Joyanes. **Os benefícios da gestão do conhecimento nas organizações**. Revista Jus Vigilantibus, 15 de julho de 2009. Disponível em: <http://jusvi.com/artigos/40993>. Acesso em: 26 de novembro de 2011

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

REIS, Dálcio Roberto dos. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri, SP: Manole, 2004.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de pesquisas em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTIAGO Jr, José Renato Sátiro. **Gestão do Conhecimento: A chave par ao sucesso empresarial**. São Paulo: Novatec, 2004.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. (org). **Gestão do Conhecimento e E-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.