CDD: 658.022

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS

THE KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM SIZED BRAZILIAN COMPANIES

Danillo Leal Belmonte[1*], Luciano Scandelari[2], Antonio Carlos de Francisco[1], Luiz Alberto Pilatti[1]

[1*] Autor para contato: Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Unidade Ponta Grossa, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção - PPGEP, Ponta Grossa, PR, Brasil; (42) 9966-4169; e-mail: belmonte@pg.cefetpr.br

[2] Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR - Unidade Curitiba, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia - PPGTE, Curitiba, PR.

Recebido para publicação em 01/10/2004
Aceito para publicação em 23/02/2005

RESUMO

As organizações utilizam a gestão do conhecimento como recurso estratégico. A informação e o conhecimento possuem valores elevados e representam poder para quem os possui. Estão presentes em todas as atividades existentes em qualquer organização. Este artigo tem por objetivo mostrar a gestão do conhecimento nas empresas do Brasil, contextualizando-a no cenário nacional e exemplificando-a nas pequenas e médias empresas. Através de uma revisão de literatura, foi abordado o conceito de gestão do conhecimento bem como sua evolução e a realidade nas pequenas e médias empresas nacionais. Nota-se que as organizações brasileiras estão percebendo a importância da gestão do conhecimento devido à sua relevância na vantagem competitiva e, com isso, ela está sendo encarada como prática para a diferenciação e sobrevivência da organização ao longo dos próximos anos.

Palavras chave: gestão do conhecimento, conhecimento, pequenas e médias empresas

ABSTRACT

Organizations use knowledge management as a strategic resource. Information and knowledge have high values and represent power for those who own them. They are present in all activities existing in any organization. The objective of this article is to show knowledge management in Brazilian companies, inserting it in the national scene and using it as an example in small and medium sized companies. By means of a literature revision, the concept of knowledge management was approachhed, as well as its evolution and the actual condition of small and medium sized national companies. It can be noticed that Brazilian organizations are realizing

the importance of knowledge management because of its relevance in providing competitive advantage and, for this reason, it is seen as a differentiation and survival practice for the organization through the next years.

Key words: knowledge management, knowledge, small and medium sized companies

1. Introdução

Nos tempos atuais, com os esforços por avanços tecnológicos, tem-se o crescimento da busca de conhecimento na construção dos novos modelos de organização.

A necessidade de conhecimento nas organizações é um fator notável, também no Brasil, principalmente para aqueles que trabalham com serviços ou produtos que envolvem a informação.

Há tempos, as fórmulas para medir o patrimônio de uma determinada empresa consideravam somente aspectos como patrimônio físico, contabilizando prédios, equipamentos e instalações. Nos anos recentes, tem-se que os patrimônios considerados intangíveis, não mensuráveis, podem ter mais valor agregado que as instalações físicas da empresa. A revolução tecnológica mudou substancialmente a forma como as pessoas vivem e interagem.

É nesse contexto que o conhecimento, bem como a sua gestão, se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas.

A gestão do conhecimento parte da premissa que o conhecimento das pessoas pertence à organização. Porém, todo o conhecimento gerado na organização pode ser usufruído por qualquer funcionário dessa empresa.

2. A gestão do conhecimento

Para compreender a gestão do conhecimento (GC), antes é necessário saber o que é o conhecimento.

Conhecimento é a informação que, quando interpretada, serve de base para alguma tomada de decisão. Ele é inerente ao ser humano. Primeiramente, tem-se o dado, que pode ser uma palavra, um número ou algum outro elemento. Esse é facilmente armazenado com uso da tecnologia. Com um conjunto de dados relacionados, através de um Sistema de Informação (SI) é gerada a informação, que tem um significado e está inserida dentro de um contexto. Porém, para a informação ser útil, deve ser interpretada. Sveiby (1998) enfatiza a interpretação como característica fundamental para o conhecimento. A interpretação da informação fornece a previsibilidade a determinado acontecimento. Nesse caso, através de estudos de várias informações, é possível detectar um padrão para ser usado como previsões antes que o fato aconteça.

A busca de técnicas que viabilizem às organizações reter, organizar e utilizar o conhecimento é objeto de estudo para a chamada *Gestão do Conhecimento*. GC, segundo Boff (2001), é:

> Um conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar o conhecimento; estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão.

Nesse contexto, a GC é inserida como ferramenta a ser adotada pelas organizações. O sucesso das empresas se deve à sua capacidade e especialização na *criação do conhecimento organizacional*. Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (Nonaka e Takeuchi, 1997).

O poder econômico de uma empresa está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados. A maioria dos produtos e serviços depende principalmente de como os "fatores intangíveis baseados no conhecimento" – *know-how* tecnológico, projeto do produto, apresentação de mar-

keting, compreensão do cliente, criatividade pessoal e inovação – podem ser desenvolvidos (Drucker, 1992).

A criação do conhecimento envolve muitos ideais. É o combustível para a inovação, cuja natureza é recriar o mundo de acordo com uma perspectiva ideal. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), "criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. Não é de responsabilidade de poucos eleitos – um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, ou marketing – mas sim de todos na organização".

O conhecimento só é criado por indivíduos. A organização deve apoiar os indivíduos com criatividade e lhes proporcionar contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o concreto. Neste aspecto, Nonaka e Takeuchi (1997) pregam que, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou "codificado" refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. Os seres humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras representa apenas uma pequena parte do todo. "Podemos saber mais do que podemos dizer". Os dois tipos de conhecimentos existentes são:

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência	Conhecimento da realidade
Conhecimento simultâneo	Conhecimento seqüencial
Conhecimento na prática	Conhecimento na teoria

Figura 1 - Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Dessa forma, os conhecimentos descritos não são entidades separadas, mas sim, complementares. O conhecimento é criado e difundido através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Essa interação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é chamada de "conversão do conhecimento", e observam que essa conversão é um processo social entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.

3. Histórico e evolução da gestão do conhecimento no Brasil

As organizações brasileiras, tanto privadas como públicas, nas últimas três décadas, passaram a se conscientizar da importância da revisão dos seus modelos de gestão. Nas empresas privadas, a motivação era a sua sobrevivência e competitividade no mercado; no caso das públicas, era atender com qualidade a prestação de serviços de interesse da sociedade (Santos *et al.*, 2002).

Santos *et al.* (2002) também ressalta que, no sentido de recuperar o tempo perdido, as empresas brasileiras já desenvolveram esforços. No entanto, há poucas empresas nacionais consideradas de "classe mundial".

O contexto histórico é decorrente das grandes mudanças que tornaram obsoletas as práticas anteriormente utilizadas. Ocorre uma quebra de paradigma que precisa ser avaliada do ponto de vista da evolução dos novos modos de se administrar uma organização.

Segundo o cenário ambiental da evolução dos modelos de gestão, Maranaldo (1989) cria o conceito de "Eras empresariais":

Era da produção em massa (1920)	Modelos tradicionais de gestão:
Era da eficiência (1950)	Administração burocrática
Era da qualidade (1970)	Novos modelos de gestão:
Era da competitividade (1990)	Administração empreendedora
Era ... (2000)	Modelos emergentes: Gestão do conhecimento

Figura 2 - Eras Empresariais (Maranaldo, 1989)

Conforme esse modelo, o cenário histórico da evolução das abordagens administrativas foi divido em momentos. Inicialmente, até o ano de 1920, foi concretizada a Revolução Agrícola. Entre 1920 e 1970, a Revolução Industrial. E, após a década de 70, a Revolução da Informação.

O Brasil acompanhou toda essa evolução e hoje,

encontra-se nos *Modelos emergentes*, onde a GC predomina dentro das organizações.

Teixeira Filho (2000) defende que o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente corporativo das organizações, tanto nas organizações mundiais quanto nas brasileiras. Conhecimento esse, aplicado no dia-a-dia das empresas, sobre o mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes.

O dilema está em torno do emprego no Brasil. O emprego, no sentido tradicional, está cada vez mais escasso, por uma série de fatores. A maior parte do trabalho manual foi, ou está sendo, substituída, automatizada. As oportunidades existentes hoje no mercado de trabalho são para trabalhadores intelectualmente qualificados.

Com isso, nota-se que o conhecimento, também no Brasil, é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa e do funcionário nesse contexto.

4. A realidade da utilização da gestão do conhecimento nas pequenas e médias empresas nacionais

As práticas e conceitos sobre GC também podem ser aplicados à realidade das pequenas e médias empresas (PMEs) no Brasil. Kruglianskas e Terra (2003) afirmam que isto é uma prioridade no Brasil, pois cerca de 4,5 milhões de PMEs representam 98% do universo de empresas e respondem por mais de 60% dos empregos.

A proximidade com os clientes, nas PMEs, ocorre de uma forma interpessoal, informal e íntima, diferentemente do que ocorre nas grandes organizações. Porém, em muitos casos, graças a esse tratamento, pouca atenção é dada à construção do conhecimento e ao desenvolvimento formal das habilidades dos seus funcionários. Por outro lado, as grandes empresas têm processos muito mais organizados e investem em práticas de GC.

Deve-se ter em mente que, a GC, nas PMEs, não deve ser tratada como algo complicado. Ela, não exige, necessariamente, grandes investimentos em informática ou consultores. Os conceitos de GC podem ser bastante simples.

Um exemplo disso é citado em Kruglianskas e Terra (2003), onde a Foseco, empresa do setor de peças fundidas, passa por uma profunda evolução ao usar técnicas de GC. Os conceitos e filosofias da GC na transformação da Foseco foram os seguintes:

Satisfação do indivíduo no trabalho → Trabalho em equipe → Incentivo ao contato social → Criação de um ambiente favorável

Figura 3 - Filosofias para estimular a GC nas PMEs (Kruglianskas e Terra, 2003)

Pode-se notar que nenhum dos itens anteriores está no patamar de tecnologias caríssimas ou investimentos pesados em consultores. Então, o pilar usado: respeito, valorização e satisfação, podem comprometer o indivíduo com a organização, e sem isso não haverá compartilhamento de conhecimento.

Os resultados obtidos na Foseco foram: aumento significativo na produtividade (utilizando o conceito de valorização por indivíduo), crescendo, no período de 1997 a 2002, 70%; redução de acidentes de trabalho; pontualidade de entrega, com um aumento de 30%; redução de reclamação de clientes; entre outros.

5. Conclusão

Pode-se inferir que as organizações brasileiras possuem em geral uma percepção da importância da GC.

Certamente, as empresas crêem que o conhecimento pode diferenciar sua organização das existentes. No entanto, muitas vezes, a informação se encontra inacessível, desorganizada, dispersa.

Várias razões são enumeradas para se compartilhar o conhecimento na organização. No Brasil, no caso das PMEs, nota-se que algumas delas são simples e, com isso, de fácil aplicação, utilização. Destacam-se: as empresas nacionais, de pequeno e médio porte, em geral, valorizam aqueles que registram e com-

partilham o que sabem; esses são reconhecidos; quando o conhecimento é compartilhado também se aprende, pois o ato de compartilhar exige reflexão; e a criação do conhecimento explícito reduz o trabalho de especialistas.

Os funcionários das empresas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. O conhecimento da organização, do negócio da empresa, tem estado por trás da maioria das decisões, ao longo dos anos. No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é recente. A GC é uma nova área. Seu enfoque revê a empresa, sua estrutura, suas estratégias e, principalmente, sua cultura.

Portanto, na economia global atual, a GC se torna a maior vantagem competitiva de uma organização. Com isso, nas PMEs nacionais, ela deve ser encarada como prática para a diferenciação, bem como sobrevivência da organização no mercado.

REFERÊNCIAS

1. BOFF, L. H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Computação. Notas de aula, 2001.

2. DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**. São Paulo: Enio Matheus Guazzelli & Cia Ltda, 1992.

3. E-CONSULTING CORP. **A gestão do conhecimento na prática**. HSM Management 42, janeiro-fevereiro. p. 53-59, 2004.

4. KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

5. MARANALDO, D. **Estratégia para a competitividade**. São Paulo: Produtivismo, 1989.

6. NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

7. SANTOS, A.; *et al*. **Texto_SensibilizaçãoCandidatos_(Março2002).doc**. Curitiba. Arquivo (87 KB). Microsoft Word 2000 for Windows. Disponível em <www.tcu.gov.br/Biblioteca/Gestao_Conhecimento/Texto_SensibilizaçãoCandidatos_(Março2002).doc> acesso em 27-abr-2004, 2002.

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

9. TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.