

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Bruna Hernandes Scarabelli¹

Rejane Sartori²

Cláudia Herrero Martins Menegassi³

Abstract: *Knowledge Management is a recent multidisciplinary field of study, whose objective is to contribute to the increase of organizational performance. Understanding their adoption by companies is necessary, especially in small and medium enterprises (SMEs), which represent the vast majority in our country. This research identify in the literature knowledge management practices that support business competitiveness in SMEs. The research is configured as bibliometric, descriptive and bibliographic, with a qualitative approach. Data collection was performed from a search in databases. The results show the knowledge management practices most used in SMEs, as well as evidence that there is a shortage of works that deal exclusively with knowledge management practices in SMEs, thus understanding that there is a wide field of studies.*

Keywords: *Knowledge Management; competitiveness; small and médium-sized enterprises.*

Resumo: *Gestão do Conhecimento é uma área de estudos recente, multidisciplinar, cujo objetivo é contribuir para o aumento do desempenho organizacional. Compreender sua adoção pelas empresas se mostra necessário, principalmente nas pequenas e médias empresas (PMEs), que representam a grande maioria em nosso país. Desta forma, esta pesquisa identificou na literatura práticas de gestão do conhecimento que apoiam a competitividade dos negócios em PMEs. A pesquisa configura-se como bibliométrica, descritiva e bibliográfica, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada a partir de pesquisa nas bases de dados. Os resultados mostram as práticas de Gestão do Conhecimento mais utilizadas em PMEs, bem como evidenciam o fato de que há escassez de trabalhos que tratam exclusivamente de práticas de gestão do conhecimento em PMEs, entendendo-se assim haver um vasto campo de estudos.*

Palavras-chave: *Gestão do Conhecimento; competitividade; pequenas e médias empresas.*

¹Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações - Centro Universitário de Maringá (UniCesumar). Maringá – Brasil. Correo electrónico: scarabellibruna@gmail.com.

²Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (UniCesumar). Maringá – Brasil. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Correo electrónico: rejanestr@gmail.com.

³Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações – Centro Universitário de Maringá (UniCesumar). Maringá – Brasil. Pesquisadora do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI). Correo electrónico: claudiaherrero@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é considerado um recurso essencial para a competitividade das organizações dos diferentes setores da economia. Esse recurso é entendido por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 39) como “[...] a fonte certa de vantagem competitiva duradoura [...]” em economias caracterizadas por incertezas e mudanças (Takeuchi & Nonaka, 2008).

A necessidade das empresas estabelecerem formas de se manterem competitivas no mercado tem estimulado o emprego de práticas de gestão que favorecem “a criação e o compartilhamento de conhecimento dentro e fora das fronteiras que delimitam o ambiente empresarial” (Menezes & Olave, 2016, p.5). Nesse sentido, estudos revelam que a adoção de práticas de Gestão do Conhecimento permite a otimização dos processos ao mesmo tempo em que reduz o risco de erros, contribuindo assim com os gestores na tomada de decisões mais assertivas e proporcionando uma gestão mais duradoura (Menezes & Olave, 2016).

A Gestão do Conhecimento é entendida como a criação e a pulverização do conhecimento na organização e sua incorporação em produtos, serviços, *softwares*, entre outros (Takeuchi & Nonaka, 2008), e tem como objetivo principal favorecer ou criar condições para o melhor uso da informação e do conhecimento disponível na organização (Alvarenga Neto, 2005).

Apesar da relevância da Gestão do Conhecimento no cotidiano das organizações, grande parte dos estudos sobre esse tema tem privilegiado as grandes organizações, em detrimento das empresas de menor porte. O pensamento de que as práticas de Gestão do Conhecimento destinam-se somente às grandes corporações é equivocado, pois independentemente do tamanho da empresa, do seu foco, dos métodos e tecnologias adotadas, tais práticas podem levar as organizações, de qualquer segmento ou tamanho, a um melhor desempenho (Menezes & Olave, 2016).

As pequenas e médias empresas (PMEs) têm papel fundamental para o desenvolvimento econômico pela sua capacidade de adaptação às variáveis do mercado, inovação e flexibilidade (Lastres & Albagli, 1999). No Brasil, essas empresas possuem grande impacto econômico no mercado nacional. De acordo com a Agência de Notícias do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), os pequenos negócios respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Sebrae, 2019).

Tendo em vista o reduzido número de estudos acerca das práticas de Gestão do Conhecimento nas PMEs, bem como a pouca utilização dessas práticas nessas empresas (Menezes & Olave, 2016, p. 5), esta pesquisa tem como objetivo identificar na literatura as

práticas de Gestão do Conhecimento que possam apoiar a competitividade dos negócios nas PMEs. Para tanto, encontra-se estruturado em cinco seções. Além desta introdução, na seção seguinte apresenta-se o referencial teórico, abordando sobre conhecimento organizacional, Gestão do Conhecimento e PMEs. A terceira seção relata a metodologia empregada nesta pesquisa. Na quarta seção apresentam-se os resultados da pesquisa e, por fim, na quinta seção, expõe-se a conclusão, seguida das referências utilizadas.

2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.1 CONHECIMENTO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento existente nas organizações é considerado um de seus ativos mais importantes e mesmo não sendo possível mensurá-lo em demonstrativos contábeis, está diretamente relacionado aos indicadores econômicos, financeiros e sociais. Há dois tipos de conhecimento reconhecido pela literatura: o tácito e o explícito. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) argumentam 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”.

Em relação ao conhecimento tácito, Takeuchi e Nonaka (2008) identificaram duas dimensões: a cognitiva e a técnica. A dimensão cognitiva está relacionada às crenças, valores, modelos mentais, enquanto a técnica envolve as habilidades de “saber fazer”, porém, o indivíduo não sabe demonstrar. Assim, cabe às organizações aproveitarem o conhecimento inerente ao indivíduo transformando-o em conhecimento organizacional.

Angeloni (2008, p. 172) defende que “os conhecimentos mais importantes estão justamente nas pessoas (conhecimentos tácitos) e não nas organizações (conhecimentos explícitos), ou seja, residem mais nos integrantes das organizações do que nela própria”. Desse modo o compartilhamento de conhecimentos torna-se essencial para as organizações, pois segundo a autora, “a organização só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado [...]” até o ponto de se tornar conhecimento organizacional (Angeloni, 2008, p. 169).

O compartilhamento do conhecimento pode ser realizado de diversas maneiras, tais como: encontros informais, passeios e viagens, feiras de conhecimentos, reuniões de

brainstoming, grupos de *e-mail*, entre outros. É nesse contexto que a Gestão do Conhecimento encontra seu papel dentro das organizações, sendo definida como

[...] o conjunto de atividades que busca desenvolver e controlar todo tipo de conhecimento em uma organização, visando à utilização na consecução de seus objetivos. Este conjunto de atividades deve ter como principal meta o apoio ao processo decisório em todos os níveis (Moresi, 2001, p. 37).

A Gestão do Conhecimento consiste nas ações que auxiliam na concepção, registro e disseminação do conhecimento a nível organizacional, visando aumentar as competências individuais e com isso o aprendizado organizacional (Lima & Amaral, 2008). Para Batista (2012, p. 40) “[...] no setor privado, a Gestão do Conhecimento é vista como um instrumento de inovação que permite aumentar a satisfação do cliente e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucratividade [...]”. Oliveira e Gomes (1999) afirmam que a concorrência no mercado está cada vez mais acirrada e a Gestão do Conhecimento ajuda a criar vantagem competitiva, utilizando o próprio conhecimento existente na organização. Dessa forma, a Gestão do Conhecimento atua nas organizações transformando o conhecimento presente nos indivíduos em conhecimento organizacional.

Silva, Espínola e Vilar (2006, p. 95) argumentam que “a capacidade produtiva de uma empresa depende do conhecimento tácito e do conhecimento explícito que ela detém, muito mais que simplesmente de seus ativos materiais”, portanto, as organizações precisam gerenciar seus recursos intangíveis, pois também são importantes na cadeia produtiva de seus produtos ou serviços. Para isso, existem práticas que contribuem para apoiar o gerenciamento do conhecimento organizacional. Gestão por competências, memória organizacional, lições aprendidas, portal de compartilhamento, comunidades de prática, mapeamento do conhecimento, mapas conceituais, dentre outras, são algumas práticas de Gestão do Conhecimento que auxiliam na operacionalização das estratégias para que as organizações se mantenham competitivas no mercado (Strauhs et al., 2012).

Batista, Quandt, Pacheco e Terra (2005) agrupam as práticas de Gestão do Conhecimento em três grupos distintos: relacionadas à gestão de recursos humanos, aos processos facilitadores e à base tecnológica e funcional. Para esses autores, as práticas relacionadas à gestão de recursos humanos “facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informação e conhecimento” (Batista, Quandt, Pacheco & Terra 2005, p. 12) e compreendem listas de discussões, comunidades de prática, educação corporativa, narrativas, *mentoring*, *coaching* e universidade corporativa.

Já as práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento possuem como objetivo principal a disseminação do conhecimento nas empresas. As práticas que compõem esse subgrupo são melhores práticas, *benchmarking*, memória organizacional, sistemas de inteligência organizacional, mapeamento do conhecimento, sistema de gestão por competências, banco de competências organizacionais, banco de competências individuais e gestão do capital intelectual. Por fim, as práticas relacionadas à base tecnológica e funcional têm a função de auxiliar a Gestão do Conhecimento organizacional por meio até mesmo de automação de alguns processos e desse modo, compreendem as ferramentas de colaboração, tais como portais/intranets/extranets, sistemas de *workflow*, gestão de conteúdo e gestão eletrônica de documentos (Batista, Quandt, Pacheco & Terra, 2005).

Tendo apresentado a Gestão do Conhecimento e suas práticas, a próxima seção trata da contextualização do objeto de estudo desta pesquisa, as PMEs.

2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As PMEs possuem incontestável importância na economia nacional. O Sebrae (2018) aponta que 98,5% das organizações existentes no país estão classificadas como micro e pequenas empresas, as quais são responsáveis por 54% do total de empregos formais no Brasil, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada do que as médias e grandes empresas.

A definição de PME varia conforme o critério adotado pelos países ou instituições que realizam atividades relacionadas a esse tipo de empresa. O faturamento é um critério frequentemente empregado para classificar as empresas por porte, assim como o número de empregados. Esses critérios de classificação de empresas por porte são distintos conforme os sistemas estatísticos dos países, órgãos ou instâncias governamentais. De acordo com a Comissão Europeia (2006), as PMEs são constituídas por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume anual de negócios não excede 50 milhões de euros (Silva, Santos, & Lima, 2017). No Brasil, uma das classificações mais empregadas é a do Sebrae, apresentada no Quadro 1.

Quadro1 – Classificação de porte de estabelecimentos

Classificação	Número de empregados		Faturamento bruto anual
	Comércio e serviço	Indústria	-
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados	Até R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	< 360 mil até R\$ 3,6 milhões
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	-
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados	-

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Sebrae (2013).

As PMEs detêm um papel de destaque na economia brasileira por possuírem características peculiares como flexibilidade, criação de empregos e competitividade (Silva, 2004). Além disso, possuem relevante potencial de geração de renda e postos de trabalhos e notória capacidade de adaptação às variáveis do mercado. Pode-se ainda enumerar outras vantagens das PMEs, como a interação entre colaboradores e gestores de uma forma mais natural, a aproximação das pessoas e a possibilidade de ter uma visão global de maneira simplificada quando comparado as grandes empresas (YU, 2001). Existem também algumas dificuldades, como recursos limitados em relação às grandes empresas, ausência de *know-how* e falta de clareza estratégica (Bandara & Opsahl, 2017).

Cruz e Mesquita (2018) mapearam as características das operações nas PMEs que podem levá-las a ter sérios problemas gerenciais, tais como planejamento e controle da produção deficiente, informalidade nas operações e falta de mensuração de resultados. A visão de mercado e a capacidade das PMEs também podem ser consideradas como limitadas, pois na maioria das vezes essas empresas só produzem o que seus proprietários aprenderam no antigo emprego. Além disso, muitas vezes os empreendedores não possuem nenhum tipo de formação, o que dificulta no processo da inovação, pois o empreendedor tem maior (e em muitas vezes total) influência sobre as decisões das empresas, diferente do que ocorre em grandes empresas, em que se tomam decisões de maneira coletiva e hierárquica (Yu, 2001; Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005). Desse modo, uma boa gestão das PMEs é fundamental para que, apesar de todas as dificuldades que enfrentam, possam se manter competitivas no mercado.

Garengo, Biazzo e Bititci (2005, p. 26) enfatizam que “nos últimos anos, a literatura identificou a crescente complexidade das PMEs e destacaram sua sensibilidade a diferenças na cultura gerencial [...]”. Nesse sentido, as práticas de Gestão do Conhecimento podem apoiar as dificuldades gerenciais das PMEs, uma vez que essas empresas, apesar de buscarem melhorar sua capacitação técnica para atender as necessidades do mercado, seus processos

não são muito estruturados e deixam seu conhecimento tácito em posse de alguns de seus especialistas (Garengo, Biazzo & Bititci, 2005).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa configura-se como bibliométrica, descritiva e bibliográfica, com abordagem qualitativa, pois faz uso de conhecimentos já sistematizados, além de descrever as características do objeto de estudo empregando material já publicado (GIL, 1999). A escolha da análise bibliométrica se deu pelo fato de utilizar dados bibliográficos secundários na pesquisa, com o propósito de analisar as relações entre os dados. Para tanto, foram realizadas buscas nas bases *Google Scholar* e Portal de Periódico da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), utilizando as bases *Scielo* e *Web of Science*. Essas bases foram escolhidas por possuírem registros internacionais, possibilitando que a busca acontecesse de maneira o mais abrangente possível.

A pesquisa na base *Google Scholar* foi efetuada para artigos publicados nos últimos cinco anos, utilizando variações das palavras chaves “gestão do conhecimento” e “pequenas e médias empresas” e os respectivos termos na língua inglesa, “*knowledge management*” e “*small and medium enterprises*”. Nas bases *Scielo* e *Web of Science* as buscas foram realizadas utilizando a combinação de “*knowledge management*” e “*small and medium enterprises*”, sendo considerados apenas artigos publicados a partir de 2014, buscando a análise de um cenário atual de publicações. Os resultados dessa pesquisa nas bases de dados pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Resultado da pesquisa nas bases de dados

Bases de Dados	Palavras-chave	Estratégia de busca	Número de publicações	Publicações selecionadas
Google Scholar	"gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas"	Com frase exata	41	1
	"gestão do conhecimento em PMEs"		02	
	"gestão do conhecimento em micro e pequenas"		08	
	"knowledge management SMEs"		0	
	"knowledge management micro and small enterprises"		01	
Scielo	"knowledge management" and "small and medium enterprises"	Tópicos	10	-
	"knowledge management" and "SMEs"		35	
Web of Science	"knowledge management" and "small and medium enterprises"	Índices	49	2
	"knowledge management" and "SMEs"		178	
Total	324			3

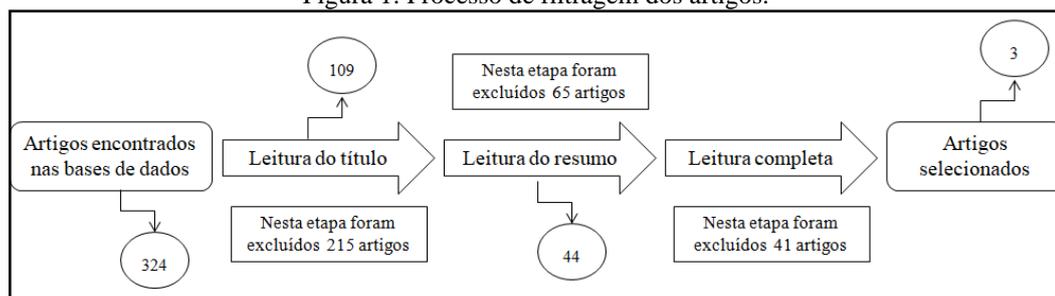
Fonte: Elaborado pelas autoras.

A seleção dos estudos foi realizada em três fases:

- a) Leitura do título, praticada apenas nos artigos que apresentavam, no título, obrigatoriamente, os termos “gestão do conhecimento” e “pequenas e médias empresas”.
- b) Leitura do resumo, efetuada somente nos artigos que mencionavam as práticas de Gestão do Conhecimento.
- c) Leitura completa, realizada apenas nos artigos que abordavam, explicitamente, sobre gestão do conhecimento em PMEs ou em micro e pequenas empresas e MPEs.

Desse modo, após a leitura do título de todos os artigos, foram selecionados 109 para prosseguir com o processo de filtragem. Com a leitura do resumo, descartou-se 65 estudos, resultando assim a 44 publicações. Com a leitura completa desses 44 trabalhos, chegou-se a um número de três artigos selecionados para este estudo, como mostra a Figura 1.

Figura 1: Processo de filtragem dos artigos.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Dentre os estudos selecionados, todos foram publicados nos anos de 2015 e 2016. Além disso, os estudos “Sistemas de Gestão do Conhecimento: a marca das PMEs” e “Utilização de Sistemas de Gestão do Conhecimento: uma taxonomia das estratégias das PMEs” possuem em comum os autores Roberto Cerchione e Emílio Esposito.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A partir dos procedimentos metodológicos descritos na seção anterior, foi possível identificar na literatura as publicações recentes, referentes aos últimos cinco anos, que tratam das práticas de Gestão do Conhecimento nas PMEs. No Quadro 3 encontram-se relacionadas os artigos selecionados nesta pesquisa com os respectivos autores e ano de publicação.

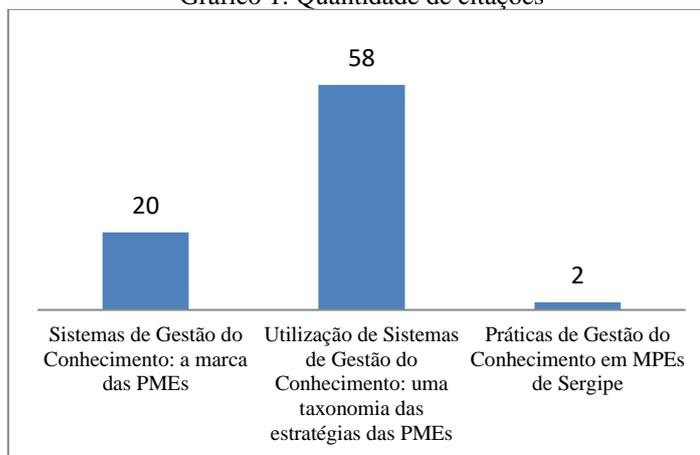
Quadro 3 - Publicações selecionadas.

Ano	Autores	Artigo
2017	Piera Centobelli, Roberto Cerchione e Emílio Esposito	Sistemas de Gestão do Conhecimento: a marca das PMEs
2017	Roberto Cerchione e Emílio Esposito	Utilização de Sistemas de Gestão do Conhecimento: uma taxonomia das estratégias das PMEs
2016	Cassio Roberto Conceição de Menezes e Maria Elena Leon Olave	Práticas de Gestão do Conhecimento em MPEs de Sergipe

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados da pesquisa.

A quantidade de citações que cada trabalho possui é mostrada no Gráfico 1. Esses valores foram identificados por meio de pesquisa em cada um dos trabalhos na base *Google Scholar*.

Gráfico 1: Quantidade de citações



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Através da análise do número de citações, pode-se concluir que, com exceção do trabalho “Práticas de Gestão do Conhecimento em MPEs de Sergipe”, os artigos encontrados possuem uma quantidade razoável de citações.

No Quadro 4 encontram-se agrupadas as palavras-chave utilizadas em cada um dos artigos selecionados para esta pesquisa.

Quadro 4 - Palavras-chave por artigo.

Artigo	Palavras-chave
Sistemas de Gestão do Conhecimento: a marca das PMEs	Sistemas de gestão do conhecimento; ferramentas de gestão do conhecimento; práticas de gestão do conhecimento; pequenas e médias empresas.
Utilização de Sistemas de Gestão do Conhecimento: uma taxonomia das estratégias das PMEs	Análise de campo; lógica difusa; sistemas de gestão do conhecimento; ferramentas; práticas.
Práticas de Gestão do Conhecimento em MPEs de Sergipe	Práticas de gestão do conhecimento; micro e pequenas empresas; sustentabilidade organizacional.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados da pesquisa.

Uma breve análise das publicações selecionadas para esta pesquisa é apresentada nas subseções seguintes.

4.1 Sistemas de Gestão do Conhecimento: a marca das PMEs

O estudo de Piera Centobelli, Roberto Cerchione e Emílio Esposito, intitulado “Sistemas de Gestão do Conhecimento: a marca das PMEs”, apresenta uma visão geral dos sistemas de gestão do conhecimento (SGC) adotados por PMEs. Os autores dividem os SGC em duas categorias: ferramentas de Gestão do Conhecimento e práticas de Gestão do Conhecimento.

Duas questões de pesquisa foram analisadas nesse estudo: o grau de adoção dos SGC e a relação entre ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento. O estudo foi realizado em seis etapas, sendo elas: (a) análise na literatura de ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento; (b) grupos focais com especialistas com algumas ferramentas e práticas não analisados na fase anterior; (c) formulação de questionário com base na lista de SGC encontrada na literatura; (d) teste do questionário em pilotos de três PMEs da amostra; (e) definição do questionário final; e (f) análise e campo (distribuição presencial do questionário).

A amostra utilizada para o estudo foi composta por 35 empresas. As descobertas foram divididas em três partes: o conjunto de práticas e ferramentas adotadas pelas PMEs entrevistadas, o grau de adoção das práticas e ferramentas adotadas por empresas individuais e a relação entre práticas e ferramentas.

Em busca na literatura, esses autores encontraram as seguintes práticas e ferramentas adotadas pelas PMEs: mapeamento casual, mapeamento do conhecimento, *balanced scorecard*, manual formal, comunidades de prática, comunidades de partilha, redes informais, equipes de projeto e *storytelling*. Além disso, com a análise de campo, os autores excluíram algumas ferramentas e práticas que, na amostra das 35 PMEs, não apareceram, o que se aproxima de fato com a realidade das organizações.

Para encontrar o grau de adoção das ferramentas e práticas, os autores empregaram uma avaliação em índice. Nessa avaliação, consideraram o índice de diferenciação (número de ferramentas de gestão do conhecimento adotadas pela PME dividido pelo número total de ferramentas de gestão do conhecimento) e o índice de intensidade de uso das PMEs (média da intensidade de uso de todas as ferramentas e práticas de gestão do conhecimento empregadas pela PME). Através da análise dos índices, os autores concluíram que as PMEs não são homogêneas quanto ao grau de adoção de práticas de gestão do conhecimento, utilizando escolhas distintas entre si. Na análise de relação entre práticas e ferramentas, foram usados testes estatísticos, identificando que as PMEs estudadas estão distribuídas em três grupos distintos: (a) PMEs que possuem um baixo grau de adoção de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e, quando as adotam, utilizam as mais tradicionais; (b) empresas que têm um elevado grau de adoção de práticas e um baixo índice de adoção de ferramentas; e (c) PMEs que têm um elevado grau de adoção de práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento.

Os autores concluíram que esses três grupos demonstram as várias fases do processo de adoção dos SGCs: introdução (utilizam práticas e ferramentas que já são conhecidas), crescimento (adotam práticas e ferramentas tradicionais) e maturidade (as PMEs investem em novas tecnologias e adotam ferramentas de Gestão do Conhecimento inovadoras para apoiar a variedade de práticas utilizadas).

4.2 Utilização de Sistemas de Gestão do Conhecimento: uma taxonomia das estratégias das PMEs

A pesquisa intitulada “Utilização de Sistemas de Gestão do Conhecimento: uma taxonomia das estratégias das PMEs”, de autoria de Roberto Cerchione e Emílio Esposito, teve o objetivo de destacar o grau de difusão e a intensidade do uso de sistemas de Gestão do Conhecimento (SGC) entre as PMEs e propor uma taxonomia que sintetizasse as estratégias de utilização dos SGC por parte das PMEs.

Por meio de uma revisão da literatura os autores formularam as questões de pesquisa, sendo elas: quais ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento são usadas pelas PMEs? Qual é o grau de difusão e a intensidade do uso de ferramentas e práticas entre as PMEs? Quais são as estratégias para o uso de ferramentas e práticas entre as PMEs? Ainda como resultado da análise da literatura os autores elaboraram uma lista de SGC que foi submetida a um grupo focal de pesquisadores, a fim de refiná-la. Além disso, a lista foi desmembrada em ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento, categorizando-as de acordo com o processo de Gestão do Conhecimento.

Em seguida, uma análise de campo foi realizada em uma amostra de 61 PMEs, mostrando o grau de difusão de cada ferramenta/prática. As práticas encontradas foram: aprender fazendo, *brainstorming*, *coaching*, comunidades práticas, concurso de ideias, entrevista, equipes de projeto de formação, força tarefa e narrativa, *mentoring*, mapeamento casual, redes informais de trabalho,.

Os autores concluíram que as PMEs adotam ferramentas tradicionais e que o grau de difusão das práticas de Gestão do Conhecimento que não se concentram exclusivamente nas questões de Gestão do Conhecimento (ex: grupos de trabalho) é maior do que os mais orientados propriamente para a Gestão do Conhecimento (ex: comunidades práticas). Concluíram, ainda, que existe uma relação de reciprocidade entre ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento e propuseram uma taxonomia que reúne estratégias para a utilização dos SGCs e para isso, quatro estratégias foram identificadas: *guidepost*, explorador, explorador e retardatário.

4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas de Sergipe

Cassio Roberto Conceição de Menezes e Maria Elena Leon Olave buscaram em seu estudo, denominado “Práticas de Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas de Sergipe”, identificar as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas em MPEs do Sergipe. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, pelo estudo de casos múltiplos, para facilitar a comparação dos casos.

Para dar credibilidade ao estudo, os autores elaboraram um protocolo que serviu de base para o desenvolvimento do trabalho. A pesquisa ocorreu com cinco empresas do ramo de confecções, localizadas em Itabaianinha (SE) e instaladas no polo têxtil (POLITEX). Os autores concluíram que as principais práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas em MPEs

de Sergipe são: bate papo, monitoração dos concorrentes, participações em reuniões, participação em cursos/treinamentos, e registro de informações.

No Quadro 5 estão sistematizadas todas as práticas de Gestão do Conhecimento encontradas na literatura a partir desta pesquisa.

Quadro 5 - Práticas de Gestão do Conhecimento encontradas nos estudos

Título	Práticas encontradas
Sistemas de Gestão do Conhecimento: a marca das PMEs	Avaliações comparativas, comunidades de prática, debates, filtragem de conhecimento, melhores práticas, orientações e treinamentos, rotação de trabalho.
Utilização de Sistemas de Gestão do Conhecimento: uma taxonomia das estratégias das PMEs	Aprender fazendo, <i>benchmarking</i> , <i>brainstorming</i> , <i>coaching</i> , comunidade prática, filtragem de conhecimento, grupos de trabalho, mapeamento do conhecimento, mapeamento de processos, <i>mentoring</i> , melhores práticas, narrativas, resolução de problemas, rotação de trabalho, reuniões/força tarefa, revisão pós ação.
Práticas de Gestão do Conhecimento em MPEs de Sergipe	Bate papo, monitoração dos concorrentes, participação em cursos/treinamentos, participação em reuniões, registro de informações.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos resultados da pesquisa

Com base na análise das publicações selecionadas para esta pesquisa foi possível observar as práticas de Gestão do Conhecimento adotadas pelas PMEs, desde empresas mais tradicionais até as mais inovadoras. A Gestão do Conhecimento tem papel fundamental na competitividade das organizações, pois além de apoiar o diferencial competitivo, promove o processo de criação e disseminação do conhecimento.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo identificar na literatura as práticas de Gestão do Conhecimento que pudessem apoiar a competitividade dos negócios nas PMEs. Para isso, efetuou-se uma pesquisa nas bases de dados *Google Scholar*, *Scielo* e *Web of Science*. Em todas as bases a pesquisa foi realizada para artigos publicados de 2014 a 2018.

Observou-se a ausência de estudos, tanto no Brasil quanto nos demais países, que tratem especificamente da Gestão do Conhecimento no contexto de PMEs e, principalmente, que abordem as práticas mais indicadas para essa configuração de negócio, o que demonstra grandes possibilidades de explorar esse assunto em estudos futuros.

De modo geral, os resultados da pesquisa revelaram que as práticas de Gestão do Conhecimento mais utilizadas em PMEs são: aprender fazendo, avaliações comparativas, bate papo, *benchmarking*, *brainstorming*, *coaching*, comunidades de prática, debates, filtragem de

conhecimento, grupos de trabalho, mapeamento do conhecimento, mapeamento de processos, melhores práticas, *mentoring*, monitoração dos concorrentes, narrativas, orientações e treinamentos, participação em cursos/treinamentos, participação em reuniões, registro de informações, resolução de problemas, reuniões/força tarefa, revisão pós ação e rotação de trabalho.

A partir desta pesquisa recomenda-se que novos estudos elejam como objeto de estudo as PMEs, pois a Gestão do Conhecimento, nesse contexto, é tão importante quanto em grandes organizações, uma vez que as PMEs têm papel essencial na economia e na geração de emprego no país e no mundo. Além disso, são empresas que vivem, muitas vezes, com recursos escassos e que precisam competir com empresas que possuem suporte e gestão adequada.

REFERÊNCIAS

- Alvarenga Neto de, R. C. D. (2005). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*. Tese de doutoramento não-publicada, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil.
- Angeloni, M. T. (2008). A informação e o conhecimento na gestão estratégica das organizações. Angeloni MT; Mussi, CC. Estratégias: formulação, implementação e avaliação: desafio das organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva.
- Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão*. Brasília: Ipea.
- Batista, F. F., Quandt, C. O., Pacheco, F. F., & Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do conhecimento na administração pública*. Brasília: Ipea.
- Bandara, W., & Opsahl, H. (2017). Developing organization-wide BPM capabilities in an SME: the approaches used, challenges and outcomes. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 7(2), 92-113.
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Knowledge management systems: the hallmark of SMEs. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(2), 294-304.
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information Management*, 37(1), 1551-1562.
- Cruz, R. S., & de Mesquita, M. A. (2018). Um modelo de análise do planejamento e controle da produção para pequenas e médias empresas. *Revista Produção Online*, 18(4), 1495-1522.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1) 25- 47.
- Gil, A. C. (1999). Pesquisa social. *São Paulo: Atlas*.

- Lastres, H. M., & Albagli, S. (1999). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.
- Lima, K. K. de, & Amaral, D. C. (2008). Práticas de gestão do conhecimento em grupos de pesquisa da rede Instituto Fábrica do Milênio. *Gestão e Produção*, São Carlos, 15(2), 291-305.
- Menezes, C. R. C. de, & Olave, M. E. L. (2016). Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe. *Gestão & Regionalidade*, 32(94), 4-19.
- Moresi, E. A. D. (2001). Inteligência organizacional: um referencial integrado. *Ciência da informação*, 30(2), 35-46.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira Barroso, A. C. de, & Gomes, E. B. P. (1999). Tentando entender a gestão do conhecimento. *Revista de Administração Pública*, 33(2), 147-170.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Agência de Notícias. (2019, Abril, 26). Recuperado em Maio, 7, 2019, de Sebrae: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/apesar-da-queda-em-marco-pequenos-negocios-lideram-abertura-de-vagas-no-ano,8ded8e14ab65a610VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa (2013). Recuperado em Janeiro, 14, 2019, de sebrae: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte 2018. (2018, Maio, 07). Recuperado em Janeiro, 14, 2019, de sebrae: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Silva, F. A. C., Espínola, M. J. C., & Vilar, R. M. (2006). Gestão do conhecimento e inteligência competitiva: desafios para as organizações produtivas. *Informação & Sociedade: Estudos*, 16(1), 91-100.
- Silva, F. R. da, Santos, E. A. dos, & Lima, E. de O. (2017). Equipes de Direção na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas: uma revisão sistemática. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 21.
- Strauhs, F. D. R., Pietrovski, E. F., Santos, G. D., Carvalho, H. G. D., Pimenta, R. B., & Penteado, R. D. F. S. (2012). *Gestão do conhecimento nas organizações*. Curitiba : Aymará Educação.
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (2008). Teoria da criação do conhecimento organizacional. *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Yu, T. F (2001). Toward a capabilities perspective of the small firm. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 185-197.