



**CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE INHUMAS
FACULDADE DE INHUMAS**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RONISON ROSA DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E
OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

**INHUMAS-GO
2018**

RONISON ROSA DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E
OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora orientadora: Filomena Raquel Nhabete.

**INHUMAS-GO
2018**

RONISON ROSA DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E
OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO ALUNO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Faculdade de Inhumas (FacMais) como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Inhumas – GO, __ de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Filomena Raquel Nhabete - Facmais
(Orientadora e presidente)

Me. João Batista Gomes - Facmais
(Membro)

Prof. Nívea Bernardes - Facmais
(Membro)

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
BIBLIOTECA FACMAIS

S586g

SILVA, Ronison Rosa da.

Gestão do conhecimento para formação de competências e obtenção de vantagem competitiva nas pequenas e médias empresas/ Ronison Rosa da Silva. – Inhumas: FacMais, 2019.
44 f.: il.

Orientador: Filomena Raquel Nhabetete.

Monografia (Graduação em Administração) - Centro de Educação Superior de Inhumas - FacMais, 2019.
Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento. 2. Competências. 3. Informação I.
Título.

CDU: 658

Dedico este trabalho à minha família, pela educação e suporte que me deram durante toda a trajetória da minha vida pessoal e acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, pelo incentivo e motivação para estudar, buscando conhecimento enquanto profissional e crescer como ser humano.

Em especial aos meus mestres, que com afinho e dedicação enriqueceram de uma forma imensurável, minha visão profissional. Obrigado mestres.

RESUMO

A gestão do conhecimento contribui para resgatar o valor do indivíduo na organização, já a gestão por competências propõe oferecer instrumentos que auxiliem as organizações a transformarem a informação e o conhecimento em uma ferramenta de vantagem competitiva. Uma vez que o conhecimento se expande ao ser utilizado, dividido ou compartilhado, a competência de gerenciar, administrar o conhecimento é a matéria-prima mais valiosa para as organizações. A gestão de conhecimento é transformada em uma fonte ilimitada de vantagens para as organizações, principalmente a longo prazo, visto que o capital sempre procurou transformar o conhecimento em mercadoria. A criação e o desenvolvimento de competências organizacionais são baseados na aprendizagem e acúmulo, resultante da experiência na implementação de estratégias, através da análise dos resultados contidos no retorno de informações dos ambientes interno e externo da empresa. Sendo assim, a Gestão de Conhecimento leva a empresa a se adiantar às suas concorrentes e assim ganhar vantagem competitiva no mercado.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Competências. Informação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	2
1. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO E AS MUDANÇAS GLOBAIS.....	5
1.1 Revolução Industrial.....	5
1.2 A Produção em Massa.....	6
1.3 A Era da Eficiência - 1950.....	8
1.4 Era da Qualidade.....	9
1.5 Revolução da Informação e Era do Conhecimento.....	10
2. GESTÃO DE CONHECIMENTO E AS COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EM UMA SOCIEDADE GLOBALIZADA.....	14
2.1 Conhecimento Organizacional.....	16
2.2 Competências Organizacionais.....	19
3. COMPETÊNCIAS E OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL.....	23
3.1 Importância das Pequenas e Médias Empresas no Cenário Econômico Brasileiro.....	26
3.2 A Essência do Conhecimento Compartilhado Dentro das Pequenas e Médias Empresas.....	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36

INTRODUÇÃO

Os mecanismos de gestão vêm sofrendo diversas alterações, devido às mudanças nas relações de trabalho, e também de produção. Fazendo assim com que as empresas travem uma corrida por novas formas de gestão que sejam mais eficientes em suas organizações, propiciando um diferencial para os funcionários. Dentre as novas formas de gestão, a gestão por competências e a gestão do conhecimento vem ganhando espaço no cenário atual das empresas.

A gestão por competências tem se destacado como uma alternativa de modelo gerencial em relação aos métodos tradicionais (centralizada, vertical), já utilizados pelas organizações. A gestão do conhecimento, muitas vezes é confundida com a gestão de competências. Entretanto, esta última visa contribuir para resgatar o valor do indivíduo na organização. O diferencial da gestão de conhecimentos é a proposição, bem como providência de instrumentos que auxiliem as organizações a transformarem o conhecimento em uma ferramenta de vantagem competitiva.

Vale destacar que, as competências básicas do indivíduo em uma organização como saber ler, escrever e contar já não são suficientes para o mercado competitivo. Para um bom desempenho profissional não é mais suficiente se ter tecnologia, quando não se tem o conhecimento, já que a tecnologia é facilmente copiável. As empresas que detêm o conhecimento e que propiciam ambientes para a sua criação, são as que irão apresentar vantagem competitiva e inteligência organizacional nesta nova sociedade do conhecimento.

O cenário competitivo sempre estimulou as empresas a explorarem novas formas de gerenciar esforços internos. Na sociedade contemporânea, destaca-se a exigência de produtos e serviços cada vez mais personalizados. As organizações estão sujeitas à mudanças rotineiras para se adequar ao mercado globalizado, de alta tecnologia. A aliança entre conhecimento e inovação é extremamente eficaz para a criação de ecossistemas maduros que contribuam para o aumento da produtividade das empresas.

De acordo com os estudos do finlandês SVEIBY, (2001), a gestão do conhecimento surgiu nos Estados Unidos durante investigação sobre Inteligência Artificial. O estudo revela que a maioria dos sistemas se tornavam obsoletos após seis meses, período em que se começou a avaliar o contexto do conhecimento na

condução dos negócios. A aprendizagem organizacional e a formação de competências constituem processos de grande importância para a manutenção e renovação do desenvolvimento da competitividade.

A competitividade é um fator importante para a sobrevivência das organizações no mercado. Para tanto, elas necessitam investir em colaboradores com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis às estratégias empresariais, e capazes de analisar pontos no sistema que precisam ser melhorados, ou que devam ser valorizados por agregarem valor para a empresa. De fato, o conhecimento só aumenta quando é utilizado, dividido ou compartilhado. Com a valorização da gestão do conhecimento, as empresas passam então a se preocupar não somente com o que sabem, mas também com o que precisam saber e com aquilo que a concorrência sabe proporcionalmente. A quantidade de conhecimento adquirido pelas organizações é traduzida como vantagem competitiva a longo prazo, sendo capaz de prever e tomar diferentes decisões. Porém, como gerir o conhecimento dentro das organizações? Em especial, como a gestão do conhecimento influencia na formação das competências dentro da organização?

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar o quanto a gestão do conhecimento pode agregar valor ao negócio de maneira eficiente podendo assim, contribuir para a criação de estratégias adequadas e influenciar a mobilização organizacional. Para tanto, serão levados em consideração os seguintes objetivos: compreender a importância do conhecimento e como ela é primordial para formação de competências organizacionais; analisar e interpretar o ambiente organizacional afim de identificar as características implementadas nas organizações; compreender a evolução do pensamento administrativo ao longo da revolução industrial e identificar as principais competências de suma importância nas Pequenas e Médias Empresas.

NETO, (2008) explica que, a compreensão da palavra gestão, quando associada à palavra conhecimento, não deve ser apreendida como controle. Gestão, no contexto capacitante, significa promoção de atividades criadoras de conhecimento no âmbito organizacional, sua compreensão no contexto possibilita que a organização usufrua de melhores informações.

Tendo em vista o pensamento crítico do cientista canadense Macluhan nos anos 50, à medida que a sociedade mundial vai evoluindo para se tornar a "aldeia global", as organizações são intensamente afetadas pelas mudanças ambientais

decorrentes das grandes transformações de natureza política, econômica, social, tecnológica, cultural, legal e espiritual. Sendo assim, novos valores passam a orientar a gestão empresarial tais como; ecologia, ética, qualidade de vida, parceria, visão social, autorrealização pessoal e outros valores. Esses valores são opostos aos métodos tradicionais de trabalho pautados em posturas rígidas e centralizadas de gestão. Não obstante, é preciso identificar instrumentos de gestão do conhecimento que permeiam os novos valores da sociedade moderna destacados acima.

A justificativa deste trabalho é compreender as contribuições efetivas que a gestão do conhecimento e de competências podem propiciar aos administradores que almejem alavancar suas empresas. Por outro lado, este trabalho é relevante para a comunidade acadêmica como fonte bibliográfica sobre o debate, de como a gestão do conhecimento e da competência influencia as adequações da empresas frente à sociedade atual. Para a realização deste trabalho, as pesquisas foram fundamentadas em pesquisas bibliográficas, baseadas em artigos científicos sobre gestão de conhecimento e gestão de competências, tendo como base pensamentos de autores e estudiosos sobre o assunto. Por meio de sites, e-books e livros impressos. Nas seguintes etapas: pesquisa descritiva e bibliográfica; levantamento bibliográfico preliminar; leitura do material; fichamento e organização lógica do assunto.

A pesquisa foi estruturada em três capítulos: a primeira aborda sobre a era da industrialização, mudanças globais e evolução das organizações; a segunda sobre gestão de conhecimento e as competências no ambiente organizacional em uma sociedade globalizada e a terceira sobre competências e obtenção de vantagens competitivas nas pequenas e médias empresas no Brasil. Por fim, o trabalho apresenta as considerações finais.

1. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO E AS MUDANÇAS GLOBAIS

Para dar início será apresentado um breve resumo dos modelos de gestão desde a revolução industrial, suas principais características de gestão e a preocupação sobre o tema do conhecimento na busca por informações para a melhoria no processo produtivo que permeia esses modelos de gestão.

Há quatro décadas, Peter Drucker deixava claro que cada vez mais o homem caminhava para uma sociedade do conhecimento e que haveria uma forma de gerenciá-la, demonstrando, assim, a necessidade das empresas de apreenderem, pois estão em constante mudanças e adaptação ao mercado DRUCKER, (2002). Desde a revolução industrial até os dias de hoje, o homem tem gerado consideráveis avanços na maneira de produzir, gerenciar tarefas e administrar as organizações.

Sobre a era da industrialização aqui tratado neste capítulo, são apresentados alguns modelos que marcaram eras na história da sociedade como a Revolução industrial, a era da produção em massa; era da eficiência; era da qualidade; revolução da informação e era do conhecimento.

1.1 Revolução Industrial

Entre 1750 e 1970, predominou-se a produção em série¹, da adaptação do homem com a máquina, também denominada Revolução Industrial. Com o declínio do Feudalismo, a população rural migrou para as grandes cidades e esses trabalhadores rurais transformaram-se em operários, ocupados com a produção e a distribuição de bens industriais. ARAGÃO, (2016).

Dada como iniciada a partir da invenção da máquina a vapor em 1750, a Revolução Industrial foi o palco onde a administração passou a ser necessária mais do que estudada. A premência por novas práticas e técnicas para gerir os empreendimentos surgidos com a indústria torna-se impositiva e um novo conjunto de profissionais passa a ser exigido: o Administrador. Podemos ressaltar dois pontos neste momento. O primeiro se refere às necessidades de mudanças que o mundo experimentava. Até esse período, o atendimento às demandas pessoais era, em sua grande parte, uma obrigação individual. As pessoas eram os artífices da maior parte dos produtos e serviços por elas mesmas consumidos. Os poucos serviços profissionais especializados eram supridos pelas corporações, as quais tinham uma

¹ Produção em série é um sistema de produção baseado em princípios, como a produção em larga escala e em linha, é um modelo produtivo em que se fabricam elevadas quantidades de produtos semelhantes à custa de máquinas e de trabalho padronizado, aproveitando-se economias de escala.

capacidade limitada de atender ao crescimento das demandas da população, principalmente pelo longo e complexo processo de formação do artesão. O segundo, é o crescimento da população urbana, gerando uma nova classe social, a burguesia, com recursos financeiros e desejosa de adquirir produtos e serviços, gerando um potencial de consumo até então inexistente, impulsionando a produção industrial.

As empresas de então tinham que lidar com problemas extremamente complexos: mão de obra desqualificada e analfabeta na sua maioria; falta de processos e técnicas produtivas adequadas; falta de uma supervisão eficiente; indefinição de cargos e tarefas; sistemas de controle inexistentes etc. E, neste contexto, a administração se apresenta como sendo a forma de resolvê-los. (ARAGÃO, 2016, p.17).

A principal característica da Revolução industrial, foi a concepção de um sistema fabril mecanizado. De fato, as fábricas passaram da produção manufaturada, para substituição do trabalho manual por máquinas. Obviamente, esta troca induziu a aceleração da produção de mercadorias em larga escala, exigindo uma demanda cada vez mais alta por matéria-prima, mão de obra especializada para as fábricas e mercado consumidor. Consequentemente, a Revolução Industrial provocou a aceleração dos meios de transporte de pessoas e mercadorias. Era necessário o encurtamento do tempo que se percorria de uma região à outra para escoar os produtos.

Entretanto, a força humana foi sendo substituída por novas formas de energia que, por sua vez, foram também modificando o mundo mediante um intensivo processo de industrialização além de estimular o desenvolvimento urbano, que é claro, se adaptava para comportar uma grande quantidade de imigrantes. Até esta época, não existia um modelo de administração.

Os modelos que existiam eram baseados nos modelos administrativos da Igreja e da organização militar, afinal, elas eram as únicas fontes de conhecimento e sabedoria disponíveis, pois nelas havia grande número de informações em suas bibliotecas. O ápice da Revolução Industrial, então, desperta a necessidade de novos modelos de administração, perdurando até a era da produção em massa, em 1920. CHIAVENATO, (2004).

1.2 A Produção em Massa

Também denominada produção seriada, surgiu no início do século XX, quando Henry Ford criou e desenvolveu o sistema de linha de montagem e a

combinou com a divisão do trabalho e a alta padronização para atingir grandes volumes de produção e baixos custos. CHIAVENATO, (2004).

Nesse período, os modelos de gestão estavam baseados na administração científica e nas relações humanas, ou seja, procurava-se uma forma de elevar o nível de produtividade fazendo que o trabalhador produzisse mais, em menos tempo, sem elevar os custos de produção. O modelo de produção em massa era baseado no processo de linha de montagem. A atenção era exclusivamente voltada para a produtividade, e a empresa não se preocupava com o cliente, mas sim, em especificar o produto, no processo de montagem. O objetivo era produzir o máximo de produtos para baixar os custos de produção. CHIAVENATO, (2004). Era o advento de uma nova época, onde a política, a ideologia e a cultura se dividiam em dois nortes: a burguesia industrial e financeira e o proletariado.

Evidentemente, as fábricas contratavam um grande número de trabalhadores. Todas essas inovações influenciaram a aceleração do contato entre culturas e a própria reorganização do espaço e do capitalismo. Nessa fase, o Estado passou a participar cada vez mais da economia, regulando crises econômicas e o mercado criando uma infraestrutura em setores que exigiam muitos investimentos.

As empresas que adotavam essa estratégia em geral, apresentavam um ambiente estável e previsível. Por conta disso, costumavam ter uma organização mais burocrática. Cada operário realizava apenas uma atividade simples e geralmente repetitiva, ou seja, uma etapa da produção, de forma que não era necessária quase nenhuma qualificação vinda dos trabalhadores que atuavam na produção. A produção em massa objetivava-se na entrega de produtos úteis, padronizados e a um custo acessível, gerando um ciclo de consumo. Para que existisse uma produção em massa, era necessário que também existisse uma demanda latente ou em desenvolvimento grande, o suficiente para absorver a produção.

Caracterizou-se pela preocupação das empresas em produzirem grandes quantidades de bens massificados. A empresa determinava a especificação técnica do produto visando assegurar a padronização do processo na linha de montagem. Assim, procurava-se atingir grandes volumes de produção para reduzir o custo e tornar o produto acessível ao consumo de massa. MARANALDO, (1989)

Os três princípios da produção em massa na visão de Ford, (1926):

1º. A progressão ordenada e planejada das mercadorias (ou partes) através da fábrica: Ou seja, uma linha de produção não é apenas um produto numa esteira,

todas as partes que irão compô-lo precisam caminhar ordenadamente até chegar a ele, do jeito certo e na hora certa.

2º. A transmissão do trabalho de um posto a outro, de modo que o trabalhador não precise mais ir encontrá-lo por iniciativa própria.

3º. Análise da operação (o todo) de modo a dividi-la em partes (cada vez menores).

Nota-se que os funcionários nesse modelo de gestão tinham participação apenas operária na empresa, sem poder de informação, e, na maioria das vezes, nem sabiam para que serviam as peças que estavam ajudando fabricar. Esse período foi de grande importância pois contribuiu para grandes inovações nos modelos e padrões de produção. Porém, os tempos foram mudando e com o avanço da produção e informações, novas necessidades foram surgindo, passou-se então a se viver a era da eficiência.

1.3 A Era da Eficiência – 1950

Seu modelo de gestão se concentrava na burocracia e faz um resgate à base da administração científica. A eficiência, ponto chave, estaria relacionada à busca da excelência profissional e burocratização da gestão.

De acordo com MOTTA, (2004)

Em face a uma determinada situação, o funcionário já sabe como agir, baseando-se nas diretrizes, nas normas organizacionais e disciplinares, nos métodos e rotinas, nos padrões previamente definidos. Seu comportamento, o comportamento de todos os participantes da organização, torna-se então muito mais previsível, muito mais preciso, muito mais controlável. (MOTTA, 2004, p.31).

A Era da Eficiência, é caracterizada pelo controle interno das operações, hierarquização, rotinas dos processos, com ênfase na precisão, rapidez, confiabilidade e eficiência, conseguidas por intermédio da divisão de tarefas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos. Começaram a buscar informações sobre gerência de empresa, pois perceberam que os clientes exigiam algo diferente, algo além do que já era oferecido pelos modelos gerenciais anteriores, ou seja, a palavra “eficiência” ganhou visibilidade no mercado. Nas fábricas, foram instalados escritórios com descrições de tempo estipulado para uma etapa

operacional específica, dentro do trabalho de cada produto a ser fabricado, bem como uma comissão de funcionários para avaliar a produtividade da empresa, aplicação da formação dos operários com instruções adequada para cada função, as relações de trabalho mais amenas, e a simplificação das tarefas e segurança no local de trabalho.

MARANALDO, (1989) essa Era caracterizou-se pela preocupação da empresa em controlar suas operações, visando obter produtividade; a ênfase era sobre controle administrativo (planejamento, orçamento, avaliação e outros procedimentos administrativos).

A empresa continuava distante do cliente e se burocratizava crescentemente, voltando-se para dentro de si. Nota-se que nesse modelo de gestão já havia uma preocupação maior com o que era oferecido (produto final). Sendo assim, os funcionários já tinham um poder de participação maior na empresa, pois entendiam que, como estavam diretamente ligados à área da produção, os mesmos podiam analisar e sugerir melhorias no avanço do processo. Surge então, novos pensamentos sobre os modelos gerenciais, encurtando os espaços entre as informações que circulavam dentro da organização. Aqui, começou-se analisar o funcionário e a empresa com um olhar clínico para realização e alcance de metas.

1.4 Era da Qualidade

Iniciada por volta do ano de 1970, com o desenvolvimento da industrialização, e o aparecimento da produção em massa, foi necessário a existência de um sistema baseado em inspeções, onde um ou mais atributos do produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de garantir sua qualidade. Esse período foi bastante influenciado pela economia japonesa pois com o término da Segunda Guerra Mundial, o Japão era um país pobre, arruinado e totalmente destruído. Dispunha apenas de um recurso: habitantes de sua região e sua poderosa força humana, que levantou a nação e a colocou no topo do mundo econômico.

Seus princípios se baseavam pela busca da satisfação do cliente, através da filosofia da melhoria contínua dos processos. Para tanto, desenvolveu-se a gestão através de equipes, visando motivar e comprometer as pessoas com os resultados.

A qualidade só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa, definida anteriormente. JURAN e GRZYNA, (1980), definiam a qualidade como uma medida da adequação ao uso. Assim, um produto, para ter qualidade, deveria ter

um bom projeto: ser produzido em conformidade com esse projeto, ser seguro para a empresa e o cliente, ter alta confiabilidade em uso (poucas falhas) e rápido reparo, em caso de danos. Uma organização que pretenda ser capaz de entregar produtos e serviços de qualidade aos seus clientes, é necessário que todos os seus departamentos e áreas funcionais excedam seu desempenho, e não somente a área de operações.

A informação nessa gestão já era imprescindível, se comparado as eras anteriores, pois aqui o funcionário se sentia e de fato era mais valorizado que nos períodos anteriores. O conhecimento a respeito do processo de produção, já não era tão centralizado. Havia preocupação com treinamentos e a gestão participativa, motivação e comprometimento de cada integrante do processo, ou seja, buscava-se nesse período aperfeiçoamento contínuo (melhoria contínua), além de gerência nos processos através de delegações e disseminação de informações garantindo qualidade total na qual não era permitido erros no processo de fabricação do produto final.

Para TAKEUCHI:

A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado pelo mesmo fluxo de informação, ancorado nas crenças e no compromisso de seu portador. Este entendimento, enfatiza que o conhecimento é essencialmente relacionado com a ação humana. (TAKEUCHI, 2008, p.64).

Enfim, chega-se a uma nova era na chamada Revolução da Informação, com grandes marcos que continuam influenciando certa maneira os dias atuais, ora vejamos.

1.5 Revolução da Informação e Era do Conhecimento

Surge aproximadamente no período de 1990 junto com a Era da Competitividade, véspera para o início da Era do Conhecimento. A Era da Competitividade utilizou os mesmos modelos anteriores, mas tecnologias da informação para facilitar a gestão. Havia a busca de parcerias com outras empresas, a valorização dos funcionários, a buscar de superar as expectativas do cliente, já se fazia sentir mudanças significativas no mercado, marcando de forma especial que parecia estar esperando por isso há tempos.

As Eras anteriores provocaram desafios crescentes para as empresas. Em contrapartida, impulsionaram uma crescente melhoria em termos de mercado; orientação para os clientes, "qualidade total, gestão participativa, inovação e a permanente busca de excelência nos resultados. Parcerias com outras organizações e situações emergentes que provocaram novos paradigmas para a gestão empresarial.

A sua principal característica é a busca da sobrevivência da empresa em uma economia cada vez mais globalizada, o que exigia da mesma, concentrar seus esforços em um foco de negócio específico em que seja competitiva e que atenda não somente seus interesses, mas também de partes interessadas (*stakeholders*). Suas principais características são: sustentabilidade, atuação global, aprendizagem contínua, incentivo a criatividade e busca por parceiros que possam agregar valor à empresa.

Para FLEURY:

As empresas são mantidas juntas não pelos custos de transação convencionais, mas pelas demandas de criação de conhecimento. Apresentamos nossa própria versão desse argumento, baseada no conhecimento, destacando a importância da estrutura social na criação e na inovação do conhecimento. (FLEURY, 2011, p. 50).

Constata-se a necessidade premente que empresas se moldem aos novos métodos produtivos e aos avanços tecnológicos. O principal objetivo, é desafiar a criatividade de cada colaborador, para poder acompanhar a velocidade de transformação de acordo com modelo de gestão. Essa nova Era, centra-se na informação e conhecimento como o fator diferencial.

Dentre os diversos fatores determinantes que norteiam a Era da Competividade, a tecnologia da informação e as exigências crescentes dos clientes foram propulsores neste período que antecede a Era do Conhecimento, além é claro, da concorrência global. Um grande fator de destaque é a tecnologia, que surge com grande avanço; o computador ganha espaço na vida diária dos executivos e nos processos nas fábricas, facilitando assim, a produção e trazendo economia às atividades desenvolvidas. Assim, houve também a exigência de habilidades específicas para manipular os novos equipamentos que surgiram. FIDELIS e BANOVA afirmam:

Aceleraram-se as mudanças tecnológicas alterando a forma de gerenciar pessoas. Tecnologia de produção exige habilidades específicas. Nos escritórios, muitas funções passam a ser desenvolvidas por máquinas, com maior eficiência e economia. O microcomputador começa a fazer parte da vida do executivo e aparecer nas fábricas. (FIDELI e BANOVA, 2007, p. 23).

Ou seja, nota-se que o conhecimento sempre se fez presente nos períodos de suas respectivas gestões que se passaram anteriormente, porém, o mesmo não era gerenciado de fato que demonstrasse sua real importância para as empresas.

Para KIERNAN,

Uma organização que aprende é uma organização habilitada na criação, na aquisição e na transferência de conhecimento e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e percepções (KIERNAN, 1998, p. 198).

A Era do conhecimento vem apresentar e demonstrar como de fato deve ser utilizado esse conhecimento nas organizações e como a gerência de competências auxiliam nesse processo comunicativo e estratégico dentro da empresa. Segundo CHIAVENATO (2004), em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, elas estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem satisfazê-los e encantá-los.

O fato é que, a Revolução Industrial trouxe com ela a necessidade de mais e mais conhecimento e transformou o conhecimento no principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Sendo assim, administrá-lo, encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo, aliado a busca de valores, a humanização das empresas e respeito ao ser humano tornou-se a tarefa mais importante dos gestores atuais.

No âmbito do exposto acima, se vê um ambiente em que a complexidade e a turbulência das relações socioeconômicas, possuem uma dinâmica significativa, que requer um novo modelo organizacional, que desenvolva as qualidades de ser flexível e integrado, ou seja, que flexibilize uma condição favorável à aprendizagem constante e permanente, com vista ao desenvolvimento das competências necessárias. A

aprendizagem organizacional, é um processo complexo, permeado e influenciado por um grande número de variáveis, e envolve relações dinâmicas dos indivíduos e da organização com os ambientes internos e externos.

A aprendizagem organizacional tem sido discutida por décadas, ganhando maior ênfase e interesse nos últimos dez anos por força de dois aspectos principais: o primeiro foi por atrair a atenção de disciplinas como a Economia e a Sociologia, através da visualização de que a experiência em aprender provém da facilidade para adquirir novos conhecimentos; o segundo aspecto é a percepção, por parte das organizações, da dimensão da importância da aprendizagem organizacional para a competitividade empresarial. (EASTERBY-SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001, p. 55).

Foram tamanhas as mudanças globais que aconteceram, ao longo da história da sociedade, que marcadas por mudanças profundas, foram levadas a mudar junto com a evolução industrial, isso não foi por acaso, foram necessárias algumas competências proporcionadas por conhecimento. Este é o assunto que será tratado no próximo capítulo.

2. GESTÃO DE CONHECIMENTO E AS COMPETÊNCIAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL EM UMA SOCIEDADE GLOBALIZADA

Pode-se afirmar que a globalização é um processo que se iniciou há mais de cinco séculos, que se aprofundou ao longo do tempo com a evolução da economia capitalista e se consolidou na era atual englobando todo o sistema econômico do planeta. Ao longo do processo de globalização, foi necessário que as empresas e a própria sociedade se adaptassem, para tal o conhecimento e as competências foram aliados essenciais.

As transformações em ritmo acelerado tornam o conhecimento cada vez mais provisórios, pois um conhecimento, que hoje é tido como verdadeiro, pode ser superado em poucos anos ou mesmo em alguns meses. FONSECA, (1998).

A descrição de competências deve partir de análises e situações da ação, e disso derivar ou estimular os conhecimentos. Em vez de se acomodarem em uma perspectiva de trabalho seguro e estático, durante a maioria da vida, os empresários e os trabalhadores devem cada vez mais investir no desenvolvimento do seu potencial de adaptação da empregabilidade, o que é algo consideravelmente diferente do que se tem praticado.

O sucesso do empresário e do trabalhador no século XXI e alguns séculos mais que sucedem, terá muito haver com a maximização das suas competências, a capacidade de adaptação, de aprender e a reaprender, é tão necessária para milhares de trabalhadores que terão de ser recolocados em vez de despedidos. A flexibilidade para novos postos de trabalho vai surgir cada vez com maior intensidade.

O diferencial na Organização passa a ser da gestão da empresa entender que a capacidade do ser humano é a principal ferramenta para vencer os desafios econômicos que enfrentam a cada dia. Neste aspecto o sistema de gestão por competência auxilia no processo gerencial, adaptando as aptidões e habilidades humanas para o alcance dos resultados desejados.

Para RABAGLIO, (2004), a essência da competência se compreende nas letras: CHA, que tem como significado.

Conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento é o saber, o que se sabe mas não necessariamente se coloca em prática, a habilidade é o saber fazer, o que se pratica, se tem experiência e domínio sobre, e a atitude é o querer fazer, as características pessoais que levam a praticar ou não o que se conhece e se sabe.(RABAGLIO, 2004, p.10-11).

As empresas que detêm mais conhecimentos sobre seus produtos, clientes, funcionários, concorrentes e suas tecnologias, podem administrar seu negócio de modo mais eficiente. No entanto, para que isso seja possível, é primordial também que saibam administrar a busca por tais informações, e, ao tomar posse destas incorporá-las no ambiente empresarial. As informações têm que ser propagadas de modo que possam transformar-se em conhecimento, a ser acrescentado ao trabalho, no nível individual e coletivo.

Na visão de RABAGLIO, (2004), as competências organizacionais são processos, funções, tecnologias e pessoas que tornam possíveis a uma empresa entregar produtos e serviços com excelência na qualidade, com velocidade, eficiência e um serviço ao cliente de elevado nível.

De acordo com os conceitos acima, Gestão de Competências, seria então a gestão de conhecimentos e habilidades que as organizações absorvem e que, em conjunto, elevam a um alto desempenho organizacional, diferenciando-as no mercado, e zelando para que tais competências não se desgastem ajustando-as, as mudanças ambientais ou, se fazendo necessário, casos em quem a descoberta de novas competências a mantenham com uma determinada vantagem competitiva nos mercados em que atuam.

Geralmente na maioria das organizações, e, em diversas situações, o conhecimento se concentra em indivíduos chaves que de um jeito ou outro acabam se tornando funcionários “insubstituíveis”, o que de fato geram perdas demasiadas de conhecimentos intelectuais e individuais se não administrados corretamente. A organização deve determinar o conhecimento necessário para a operação de seus processos e para alcançar a conformidade de produtos e serviços, porém esse conhecimento deve ser mantido e estar disponível na extensão necessária.

Uma das formas mais comuns de captura é a formalização que, nesse caso, acontece quando você transfere o conhecimento para um documento, que pode ser uma instrução de trabalho, um vídeo, um áudio, e principalmente para um banco de dados. Dessa forma, ele estará salvo e poderá ser consultado sempre que necessário. É evidente que um dos desafios da organização é selecionar os dados e informações que serão úteis no processo de criação e difusão do conhecimento.

Afirmam DAVENPORT e PRUSAK que

(...) dados, informações e conhecimentos são coisas diferentes, existe a necessidade de a organização saber a diferença entre esses três conceitos para garantir a eficiência do processo de criação do conhecimento. (DAVENPORT, PRUSAK, 2007, p. 02).

DRUKER, (1993) Afirma que: no passado, as fontes de vantagem competitiva eram o trabalho e os recursos naturais, agora e no próximo século, a chave para construir a riqueza das nações é o conhecimento

A construção de riqueza nas organizações, está relacionada nos processos típicos de produção, mas sim, na gestão do saber e na utilização de redes e novas tecnologias, acrescentado pelo e através do capital intelectual, que de fato representará um passo significativo na melhoria da performance organizacional. Tornando-se assim um elemento fundamental na geração de vantagens competitivas, particularmente para as pequenas e médias empresas.

2.1 Conhecimento Organizacional

O conhecimento e as experiências adquiridas ao longo dos anos estão entre os maiores patrimônios de qualquer organização. O conhecimento organizacional resulta da experiência pessoal e coletiva que, de forma explícita ou não, pode ser posto em prática para o cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais. Todas as empresas possuem um conhecimento organizacional, que é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada. O conhecimento é um fluido misto de experiências, valores, informação contextual que fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Tem origem e é aplicado na mente das pessoas. DAVENPORT; PRUSAK, (1998).

A teoria administrativa passou por significativas transformações no decorrer do Século XX. De 1900 a 1950, na chamada era clássica da administração científica, a essência focalizava a automação, racionalização das tarefas e a estrutura organizacional. Já no período de 1950 a 1990, na era neoclássica da cibernética, da teoria de sistemas e outras, o enfoque dado foi sistêmico, isto é, as inter-relações das pessoas com o meio ambiente. Após 1990, na era da informação e do conhecimento (globalização), surge a administração da tecnologia e do conhecimento, menciona (CHIAVENATO 2000, p. 657).

Drucker menciona que, a revolução da informação com as novas tecnologias, na verdade, é uma revolução do conhecimento, pois, no software, está reorganizado o trabalho tradicional baseado em séculos de experiência através do conhecimento aplicado, por meio de análise sistemática e lógica. O segredo está na ciência cognitiva, não na eletrônica, pois o computador é apenas o gatilho; o segredo do sucesso e da nova tecnologia está na posição social dos profissionais do conhecimento (cit. in NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento organizacional, pode ser definido como um conjunto de “crenças” associadas às relações de causa-efeito, tendo como nível de representação o sistema organizacional (SANCHEZ e HEENE, 1997b). Estas “crenças” são de caráter coletivo e são representadas através de estruturas de conhecimento organizacional. PEREIRA; PINHEIRO DE LIMA; RODRIGUES, (1999).

CHOO, (2003) evidencia que, para estimular o conhecimento organizacional é necessário que a organização tenha uma visão clara do que é, e do que quer ser na indústria e mercado onde opera, assim como na comunidade local que a rodeia. Os benefícios da administração dos recursos e processos de informação para as organizações do conhecimento são também enumerados por CHOO, (2003). Segundo esse autor, tais organizações que possuem um gerenciamento de tais informações para criação do conhecimento:

1. Tornam-se capazes de adaptação às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz, hábeis na oferta de respostas rápidas em ambientes dinâmicos, mutáveis e imprevisíveis.
2. Empenham-se na aprendizagem constante, e tal aprendizagem inclui não somente o “aprender a aprender”, mas também o “aprender a desaprender” (desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade).
3. Mobilizam o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade, e focalizam seu conhecimento em ações racionais e decisivas. ALVARENGA NETO, (2008).

Para NONAKA, (1991) e FLEURY e FLEURY, (2004), o conhecimento pode assumir representações tangíveis e intangíveis que caracterizam respectivamente o conhecimento explícito e tácito. NONAKA, (1991) estabelece que o conhecimento tácito (capital humano) está contido nas estruturas cognitivas dos colaboradores da organização, e o conhecimento explícito (capital estrutural) está representado nas bases de dados, nos arquivos de clientes, softwares, manuais, entre outras.

O conhecimento explícito pode ser explicado e codificado, e é resultante de repetições e rotinas. O conhecimento tácito engloba o ajustamento de crenças e normas, se apoia na memória organizacional e resulta em novos quadros de referência, novas habilidades, e até mesmo à substituição de conhecimentos anteriores que perderam o valor para a organização.

O conhecimento tácito é específico ao contexto, e de difícil formalização e comunicação. Ele é construído através de experiências, ensinamentos, crenças e valores, sendo intrínseco ao seu detentor. Em oposição, o conhecimento explícito pode ser codificado, formalizado de alguma maneira, transmitido em uma linguagem formal e sistemática. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.63).

O capital intelectual das empresas, é formado por estes dois tipos de conhecimento, e seu valor é determinado por fatores como: compatibilidade de ideias com os valores da companhia; alinhamento com a aspiração da alta gerência e os objetivos estratégicos; e o seu potencial para construção de uma rede de conhecimento organizacional NONAKA e TAKEUCHI, (1997).

O conhecimento organizacional, está basicamente relacionado com a ação humana, que toma e processa a informação do ambiente para solucionar problemas e desenvolver, então, outros novos conhecimentos através de ações decisórias. O desafio é selecionar e correlacionar os dados para o contexto da organização, de modo que possa ganhar significado como informação, transformando-se em conhecimento organizacional (individual e coletivo).

Assim, o conhecimento organizacional é um processo que ocorre por meio dos conhecimentos compartilhados entre as pessoas, relacionados pelo “saber fazer”, do conhecimento tácito, que caminha na direção do “saber” do conhecimento explícito. POLANYI, (1966) define o conhecimento tácito a partir da frase “Muito do que sabemos não pode ser verbalizado ou escrito em palavras”. Além disso, ele acreditava que a aquisição do conhecimento, seja intelectual ou prático, seria o resultado de envolvimento e compromisso pessoal.

Para POLANYI, (1966), o conhecimento tácito envolve uma reação entre duas coisas: um conhecimento específico, e outro, da qual só temos consciência na medida em que ele serve ao anterior. O conhecimento tácito envolve o corpo e todos os sentidos.

Neste aspecto a aquisição do conhecimento, seja intelectual ou prático, também seria o resultado de envolvimento e compromisso pessoal. Entende-se que conhecimento não surge espontaneamente; ele é gerado lentamente até se desenvolver em mais conhecimento SABBAG, (2007).

De acordo STEWART, (1997) o fato não é apenas que, o maior número de pessoas estejam executando trabalho do conhecimento; o que está aumentando também é o conteúdo de conhecimento de todo o trabalho, seja ele agrícola, operário, burocrático ou profissional.

Diante de um mercado tão competitivo, destaca-se o gestor que apresenta a habilidade de antecipar-se à necessidade, ou seja, além de preparar um funcionário para um trabalho específico, ele também cria meios para suprir a ausência deste por algo inesperado. Portanto trabalhar com recursos humanos, requer uma visão clara sobre a gestão de conhecimento.

A gerência tem o papel de se preocupar com o futuro da organização. Desta maneira, os gerentes são responsáveis por estipular as metas e as direções que a organização deve seguir, redefinindo os papéis dos participantes da criação do conhecimento organizacional. Também são eles os responsáveis por administrar e motivar os colaboradores, sobre a importância da transmissão do conhecimento. No entanto, entende-se que a responsabilidade, não é apenas dos gestores, mas de todos os membros de uma organização que trabalha em conjunto para promover a capacitação para o conhecimento. CARVALHO, (2012)

2.2 Competências Organizacionais

Competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência. É o elo entre conhecimento e estratégia, não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática. DRUCKER, (2003) diz que uma habilidade não poderia ser explicada por meio de palavras faladas ou escritas. Só poderia ser demonstrada e, portanto, a única forma de aprender uma habilidade seria através do aprendizado e da experiência.

Competência, segundo FLEURY e FLEURY:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores

desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. (FLEURY e FLEURY, 2001, p.185.)

O trabalho então, não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade torna o imprevisível cada vez mais presente no dia-a-dia das empresas. E, é nesse contexto, de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental FLEURY e FLEURY, (2004). A organização possui diversas competências organizacionais, situadas em diversas áreas. Destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e não são apresentadas pelos concorrentes, garantindo uma vantagem competitiva sustentável perante o mercado.

RUAS et al. (2005), analisando o conceito de competência essencial e procurando adaptá-lo a uma realidade mais abrangente e que também pudesse englobar pequenas e médias empresas e não somente as líderes de mercado; propôs os seguintes conceitos:

1. Competências organizacionais: são competências coletivas, que aparecem sob a forma de processos de produção e/ou atendimento, nos quais estão incorporados conhecimentos tácitos e explícitos, sistemas e procedimentos de trabalho, entre outros elementos menos visíveis como princípios, valores e culturas dominantes na organização. Estas competências estariam presentes em todas as áreas da organização, em formas e intensidades diferentes;

2. Competências organizacionais básicas: são as competências coletivas que se desdobram em todo o espaço organizacional e que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização, porém, não para a sua diferenciação;

3. Competências organizacionais seletivas: são competências coletivas que geram diferenciação, ou seja, devem aportar uma contribuição importante ao valor percebido pelo cliente, devem contribuir para uma diferenciação da empresa com seus concorrentes e ser difícil de ser copiada e por fim, devem contribuir para a expansão da empresa no médio e longo prazo.

A competência essencial nesta estratégia está relacionada à capacidade da organização em conhecer seus clientes e seus mercados, identificar suas

necessidades e antecipar de forma a evitar ou resolver um problema para agregar valor aos serviços oferecidos. Busca-se nesta estratégia antecipar as necessidades do mercado.

DAVENPORT e PRUSAK definem conhecimento.

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK 1999, p. 6).

O conhecimento individual de cada trabalhador e suas experiências, quando compartilhadas entre as equipes de trabalho, formam um ambiente de aprendizado e, como resultado, podem gerar novos saberes, a serem incorporados aos processos e produtos, tornando-se cadeias de conhecimento, que se multiplicam a cada geração novas informações. A inserção de novos conhecimentos, podem desenvolver novas competências no contexto da organização. Sendo este um processo de aprendizagem organizacional, que flui naturalmente quando a informação é assimilada, para a produção das bases do conhecimento.

Sendo assim, é prioridade perceber o valor econômico do conhecimento individual e compreender como os dados, as informações e o conhecimento devem ser compartilhados e de alguma maneira registrados (armazenados) para serem utilizados na produção dos resultados esperado pela organização. A empresa precisa oferecer um ambiente atraente, para que o profissional também forneça condições de desenvolvimento e mostre a sua capacidade.

Criar novo conhecimento implica, literalmente, em recriar a própria organização e todos os que dela fazem parte, num processo contínuo de auto renovação pessoal e organizacional NONAKA e TAKEUCHI, (1997).

Para SVEIBY, (1998)., cada pessoa desenvolve a sua própria competência, e portanto, como é uma experiência pessoal e permeada de significados, não pode ser copiada com exatidão. O grande desafio das organizações é tentar transferir a competência, seu mais valioso ativo intangível, de uma pessoa para outra.

Técnicas de mapeamento, como fontes de conhecimento, mostram quais colaboradores dentro e fora de uma organização podem contribuir com conhecimento

importante para tarefas específicas, mas antes, é necessário definir que tipo de conhecimento é necessário para cada atividade. O objetivo final da gestão do conhecimento e suas competências é assegurar a sua execução para o alcance de benefícios organizacionais.

As práticas gerenciais efetivas da gestão do conhecimento, nas empresas no brasileiras estão fortemente associadas ao sucesso dessas empresas, e à satisfação de seus funcionários em conhecerem a empresa na qual trabalham e poderem adquirir competências através da criação de equipes multidisciplinares de discussão para que possam criar, agregar e difundir conhecimento TERRA, (2001). Ele também afirma que as empresas que focam sua gestão na criação, aquisição e compartilhamento de conhecimento, tem maior probabilidade de conseguir bons resultados empresariais.

No próximo e último capítulo será abordado o tema sobre competências e obtenção de vantagens competitivas nas pequenas e médias empresas, especialmente no Brasil, e a importância de se manter tal conhecimento e o mais importante sua aplicação.

3. COMPETÊNCIAS E OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO BRASIL

Este capítulo, insere-se no campo de conhecimento que estuda as competências organizacionais e a obtenção de vantagem competitiva a partir do desenvolvimento das estratégias formadas através da acumulação, combinação e associação de recursos. O propósito de cada organização é fornecer algum produto ou serviço à sociedade. A medida que uma organização é bem sucedida, ela tende a crescer, aumentar suas operações e incrementar seus recursos e competências, e para isso, ela precisa ser administrada. A administração é primordial para o sucesso das organizações. A atividade do administrador consiste em guiar e garantir que as organizações alcancem seus objetivos.

As pequenas e médias empresas (PME) têm grande importância socioeconômica no Brasil, no que diz respeito à distribuição de empregos e renda. Para MONTEIRO, (2008), atualmente no Brasil, a classificação de micro e pequenas empresas é regulamentada pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/1999) e pelo Simples (Lei nº 9.317/96), alteradas pelas Leis nº 9732/98, 10.034/00 e 11.307/06), que se fundamentam na receita bruta anual para definir o enquadramento da unidade administrativa. Já o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas o (SEBRAE), órgão sem fins lucrativos criado por Lei de iniciativa do Governo Federal, com a finalidade de apoiar as MPEs, classifica os pequenos empreendimentos conforme o número de empregados e pela atividade econômica exercida pela empresa.

DRUCKER, (1981) reafirma que o número de empregados é o parâmetro bem mais usado, pois é uma medida que a organização aumenta ou diminui consideravelmente, modificando o seu comportamento e estrutura.

A lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte foi instituída em 2006 para regulamentar o disposto na Constituição Brasileira, que prevê o tratamento diferenciado e favorecido à microempresa e à empresa de pequeno porte. A Lei Geral uniformizou o conceito de micro e pequena empresa, ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual.

No Brasil, existem pelo menos três definições utilizadas para limitar o que seria uma pequena ou microempresa. A definição, mais comum e mais utilizada, é a que está na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas. De acordo com essa lei, que

foi promulgada em dezembro de 2006 e atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014, as microempresas são as que possuem um faturamento anual de, no máximo, R\$ 360 mil por ano. As pequenas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 4,8 milhões anualmente para serem enquadradas. Outros órgãos também utilizam o critério do número de empregados, limitando as microempresas, às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industriais ou de construção. Já as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção. A média empresa emprega de 100 a 499 pessoas na indústria e de 50 a 99 no comércio e serviços e tem sua renda anual – Igual ou inferior a R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) e superior a R\$ 6.000.000,00 (seis milhões de reais), de acordo com a Medida Provisória nº 2.190– 34/2001.

Portanto, essa é a definição mais comum e mais utilizada, e tem a ver com o faturamento anual da empresa. Faturamento, é tudo que a empresa tem de receita. Lucro, é o que sobra para ela depois de pagar todos seus custos (funcionários, aluguel, impostos, investimentos, reposição de estoque, etc.). Existe ainda a definição do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) que também possui um parâmetro próprio de definição de MPEs para concessão de crédito, estabelecidos em cima dos parâmetros de criação do Mercosul, onde a Pequena Empresa apresenta receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhão e inferior a R\$ 10,5 milhões.

Conforme comenta LONGENECKER:

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes. Os legisladores, por exemplo, podem excluir as pequenas empresas de certas regulamentações e especificar 10 empregados por limite. Além disso uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores. (LONGENECKER, 1997, p.27).

Os estudos sobre gestão do conhecimento voltados para grandes corporações, geralmente multinacionais, na maioria, não são apropriados para empresas menores, porque disponibilizam, entre outras condições, a existência de grandes orçamentos e disponibilidade de pessoas dedicadas ao projeto. Isso não ocorre em empresas de menor porte porque elas trabalham com uma estrutura de

peçoal bastante enxuta, visando principalmente contenção de gastos. Além disso, empresas menores têm maiores dificuldades para obter financiamentos para investimentos, esta falta de recursos impede a profissionalização da empresa, pois, esta não pode contratar profissionais de alto nível, obrigando-a a improvisar com uma estrutura bastante reduzida.

O dilema está em torno do emprego no Brasil. O emprego, 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. O Conhecimento é a informação que, quando interpretada, serve de base para alguma tomada de decisão. A gestão do conhecimento parte do princípio de que o conhecimento das pessoas pertence à organização. Porém, todo o conhecimento gerado na organização pode ser usufruído por qualquer funcionário dessa empresa, o poder econômico de uma empresa está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço do que em seus ativos imobilizados.

A maneira com que as organizações trabalhavam sofreram grandes alterações no decorrer da história. Na Idade média, a produção de bens ficava limitada ao trabalho de artesãos. Por não possuir uma produção em larga escala e todo o “processo produtivo”, era gerenciado por esta pessoa, ou seja, os próprios artesãos cuidavam de todo o processo, desde a escolha da matéria prima, até os processos de transformação, controle de qualidade e entrega. Para os “clientes”, havia pouca escolha, pois existia um número reduzido de fornecedores.

No Brasil, e na maioria das PMEs, muitos detalhes importantes dos processos, tanto administrativos quanto produtivos, são conhecidos somente pelo colaborador operacional, ou seja, aquele que o executa no dia a dia. Esses detalhes não estão registrados em nenhum local e, na maioria das vezes, ficam retidos na mente dessas pessoas. Isso ocorre também com conhecimentos referentes ao mercado e a clientes.

Muitas vezes, reclamações de clientes não são repassadas a empresa, pois o representante ou gestor acaba contornando o problema, sem solucioná-lo. Isso impede que a empresa possa detectar uma necessidade especial ou uma oportunidade de melhoria em algum processo. Certas empresas não empregam estratégias para assegurar o seu futuro, e dessa forma acabam simplesmente

reproduzindo o desempenho passado e se tornam vulneráveis às mudanças no ambiente dos negócios.

TERRA, (1999) observou-se que no Brasil, diversas empresas têm alterado suas estratégias, mudando o foco da simples redução de custos e racionalização da produção para preocupações com atendimento das necessidades do cliente (como melhora na qualidade e prazo de entrega). De outro lado, o baixo índice de produtividade provavelmente está relacionado com a baixa e média escolaridade do brasileiro. O Brasil precisaria aumentar seus investimentos em capacidade tecnológica, pois as novas tecnologias trazem características de alto grau de conhecimento, o que torna difícil transferí-las.

3.1 Importância das Pequenas e Médias Empresas no Cenário Econômico Brasileiro

Pequenas e Médias Empresas poderiam representar pouca importância em alguns setores, ou podem se tornar tão numerosas e produtivas que seu resultado coletivo exceda o das grandes empresas, LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W (1997 p. 18) em seu livro Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial, destaca algumas importâncias dessas organizações no cenário econômico brasileiro:

1. Novos empregos: Os empregos gerados por essas empresas são de grande importância para economias em crescimento, enquanto grandes empresas cortam vagas para enfrentar momentos de instabilidade no mercado, as pequenas empresas fornecem muitas oportunidades e se beneficiam de profissionais qualificados que ficam disponíveis no mercado.

2. Introduzem Inovação: As grandes empresas estão focadas no aprimoramento de produtos já existentes, novas ideias acabam ficando em segundo plano. Nesse ponto é que as pequenas empresas se mostram superiores em inovação, não estão presas em um mercado, lançam novos produtos e serviços buscando conquistar seu espaço.

3. Estimulam a competição: Grandes empresas podem dominar o mercado, praticar altos preços, controlar desenvolvimentos tecnológicos, excluir novos concorrentes, entre outras práticas nada favoráveis aos consumidores. A

competição regula essa situação, e pequenas empresas se tornam uma opção para os consumidores.

4. Auxiliam as grandes empresas: As pequenas empresas desempenham funções que auxiliam as grandes, como por exemplo, funções de distribuição e fornecimento. A distribuição realizada por pequenos estabelecimentos liga clientes e produtores a determinados produtos e serviços, bem como fornecem diretamente a outras grandes e pequenas empresas seus produtos e serviços.

5. Produzem bens e serviços com eficiência: Pode-se dizer que produzir bens e serviços é uma importante contribuição das pequenas e médias empresas ao sistema econômico. Por exemplo, a grande empresa é a melhor em fabricar automóveis, mas as pequenas são as melhores em consertá-los.

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 34).

Desde o começo do século XIX, os administradores de empresas começaram a perceber a necessidade de um maior conhecimento sobre as próprias empresas, para geri-las com eficiência, coordenar, avaliar e orçar seu desempenho. Perceberam-se a importância da coleta de informação, sobretudo estatística, para monitorar o desempenho das diversas partes da corporação e para prever a quantidade de mão de obra e equipamentos necessários para o mês seguinte. O próprio uso dos cartões de ponto se generalizou, fornecendo informação sobre os horários e os custos e, como vimos, aumentou muito a contratação de empregados de escritório para processar a informação.

Empresa é um organismo econômico destinado à produção de mercadorias e/ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário SILVA, (1994). No mundo dos negócios, na última geração, houve uma passagem do conhecimento de administração, para a administração do conhecimento.

Uma empresa ou organização é formada por uma ou serie de pessoas que exercem atividades de forma simultânea ou individual, sendo capaz de alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela empresa, por meio de uma gestão que integra vários recursos: humanos, materiais e financeiros.

As PMEs possuem suas próprias características, que são geralmente classificadas pelos seguintes critérios: propriedade de um indivíduo ou de um grupo pequeno de pessoas; administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e mesmo quando profissionalizada, este(s) se conserva(m) como agente principal na tomada de decisão; o investimento necessário advém principalmente de recursos próprios; possui uma área de atuação e operação limitada geralmente pela localização; a sua atividade produtiva é considerada mediana, não ocupando uma posição de destaque em relação ao mercado, geralmente não recorrem ao mercado de capitais, possuem um tipo de administração pouco especializada e são muito ligadas às características e personalidade de seus proprietários. PINHEIRO, (1996)

O elemento humano é pouco qualificado nas PMEs, o que resulta em planejamento pouco eficaz da produção e falta de inserção desta com os outros setores ou departamentos da empresa, refletindo-se também na falta de um sistema de informações para tomada de decisão, na organização, destacam-se também as dificuldades para aquisição de financiamentos, recorrentes da escassez de recursos próprios.

3.2 A Essência do Conhecimento Compartilhado Dentro das Pequenas e Médias Empresas

Até meados dos anos 70, as PMEs tinham um papel pequeno no cenário do desenvolvimento econômico devido ao predomínio proveniente da produção em massa. O que levou a entender-se que o modelo pós-fordista não representa o fim da produção em massa, e sim uma reorganização do sistema industrial permitindo a convivência de variados sistemas de produção: em alguns setores a produção em grande escala continua, porém com maior diferenciação da produção, enquanto em outros predomina o modelo de aperfeiçoamento flexível.

As grandes empresas, já possuem uma estrutura de gestão para atender todas as áreas que são importantes para a manutenção e continuidade do empreendimento, além de vantagens materiais para criar e adotar inovações, devido

às suas facilidades de captar recursos no mercado financeiro e também à sua maior capacidade quanto à pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Todavia, raramente uma empresa nasce grande, consolidada e com bens e serviços qualificados, o cenário socioeconômico, apesar de um período turbulento tem dado grandes espaços para o empreendimento na geração de pequenos negócios, justamente por apresentar as necessidades do mercado, além de potencializar crescimento econômico com o aquecimento de oportunidade tanto no comércio local, quanto regional. Pequenas e médias empresas possuem vantagens comportamentais, relacionadas à maior capacidade de adaptação a mudanças no cenário ambiental, estrutura mais flexível e ágil e proximidade de seus clientes LA ROVERE, (1999).

Nesse cenário da busca de melhor gestão e gerenciamento, a captação de dados se torna indispensável para as empresas que almejam uma fatia maior de mercado, além de desenvolvimento e expansão. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tanto podem colaborar com estas empresas para tornarem-se mais competitivas como facilitar e agilizar o fluxo de informações, interno e externo. Dessa maneira auxiliam as PMEs em maior interação entre clientes, fornecedores e empregados LA ROVERE, (1999), permite a elas combinar as vantagens de uma produção em pequena escala com a flexibilidade que possuem.

O que se verifica, no entanto, é que boa parte das PMEs ainda é pouco informada sobre o potencial oferecido pelas TICs na melhoria de competitividade, pesa também o fato de que muitos proprietários confiam mais nos canais e fontes informais e não conhecem suas reais necessidades de informação. Geralmente os proprietários tendem a não transmitir informações e a centralizá-las. Sendo assim, os únicos da empresa a acessar a informação necessária para identificar oportunidades, são normalmente os primeiros a resistirem as mudanças, transferindo-as aos funcionários.

Portanto, nas organizações, conhecimento e informações estão espalhados, embutidos em processos, documentos, atitudes e, principalmente, na mente dos colaboradores. Esse conhecimento embutido nem sempre está organizado e acessível, pois poucos têm uma visão global da organização. Isso pode fazer com que os funcionários estejam sempre perdendo tempo e desperdiçando recursos. Não há como competir no mercado sem colaboradores competentes e sem métodos de

gerenciar o conhecimento das pessoas, além é claro de todos os processos e tecnologias envolvidas no negócio.

O conhecimento então, é a vantagem competitiva renovável, pois preço e qualidade não são mais os únicos fatores a garantir a sobrevivência no mercado de hoje. É importante a organização entender as necessidades específicas do grupo de consumidores, envolve também decidir o que é mais importante, o que influencia a prioridade dada a cada objetivo na produção, observar as atividades dos concorrentes e analisar qual o estágio de ciclo de vida em que se encontra o produto.

Para que essas informações, muitas vezes, alojadas nas mentes das pessoas, cheguem de fato a produzir desenvolvimento intelectual na organização, é preciso que os colaboradores e ou stakeholders percebam a importância de compartilhá-las. Quase sempre, as pessoas estão totalmente mergulhadas no trabalho rotineiro e não conseguem perceber benefícios desta troca de informações, que poderia levá-las a ver novos fatos e encontrar maneiras mais eficientes de trabalhar e a melhorar seu desempenho e o da organização, como um todo.

KOTLER e ARMSTRONG, (1995) afirmam ainda que, o conhecimento pode fornecer vantagem competitiva sustentável, pois quando os competidores igualam certas características, a organização rica em conhecimento já terá saltado para outro nível e terá retorno crescente e vantagem contínua, geralmente as empresas menores, principalmente regionais, não têm profissionais de informação dedicados, eles confiam no conhecimento trazido por novos empregados e consultores. Logo, sofrem mais com a perda dessas pessoas.

Neste contexto, é evidente que vivendo em um ambiente cada vez mais conturbado, onde vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas e onde setores de baixa intensidade em tecnologia e conhecimento perdem gradativamente participação econômica, desafio de produzir mais e melhor vai sendo esmagado pelo desafio, incessante, de criar novos produtos, serviços, processos e projetos. Portanto, a velocidade com que as transformações e a complexidade dos mesmos crescem, automaticamente, não permitem mais concentrar estes esforços em alguns poucos indivíduos chaves ou áreas das organizações.

É preciso melhorar a capacidade das organizações de atrair, estimular e manter pessoas com habilidades, comportamentos e competências que adicionam conhecimento (agregar valores) disseminando as informações e conhecimentos

abrangendo toda a organização de fato. É essencial para desenvolvimento de competências, fator decisivo na obtenção de vantagens perante ao mercado atual, criando assim círculos virtuosos de geração de conhecimentos.

A Gestão do Conhecimento, concentra-se em três aspectos principais: foco nos ativos intangíveis (principalmente o fator humano), tornar a gestão do conhecimento algo explícito, incentivar e criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de seus conhecimentos.

Portanto as organizações começam a entender que as pessoas são os atores principais das atividades, sendo responsáveis pela introdução de inteligência dos negócios e racionalidade nas decisões. Dado a importância que foi concedido às pessoas, as mesmas organizações passaram a considerar e analisar o comportamento dessas pessoas com base em sua capacidade de desempenho, em outras palavras, suas competências.

O modelo de competências se torna necessário para as empresas a atuarem num ambiente organizacional competitivo, na qual o modelo de gestão tende a se ajustar conforme as tendências e pressões do mercado. Muitas organizações que consideravam possuir em seu banco de talentos uma quantidade de pessoas excessivas com as competências consideradas por esses necessárias, estão enfrentando hoje, dificuldades para identificarem talentos que efetivamente atendam a demanda de competências exigidas pelo mundo globalizado, sendo esse desafio resultado da falta de investimento em potencial humano.

CHIAVENATO, (2009) Define competências como “repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar, transferir conhecimentos, habilidades, julgamentos e atitudes que agregam valor social à pessoa”. Serão construídas a partir de suas características inatas e adquiridas.

O fato de uma organização ser considerada grande, não significa que a mesma necessariamente seja uma organização de sucesso. As organizações pequenas e médias podem se destacar no mercado com retornos na mesma proporção ou maiores de que as grandes, devido ao fator inovação.

Inovação é a capacidade de uma organização produzir produtos e serviços criativos e inovadores que transformam os demais produtos e serviços em coisas obsoletas e ultrapassadas. É a capacidade de uma organização se antecipar às demais e conquistar clientes e consumidores antes delas, oferecendo-lhes satisfações maiores pelas suas compras. (CHIAVENATO 2009, p.38)

A inovação só pode ser conseguida por uma junção de fatores que são essenciais, como; fator humano, tecnologia e o ambiente em que se encontra. A organização, os clientes e as pessoas é a base para a composição do capital intelectual, na qual o conhecimento é de fundamental importância, diferentemente do capital financeiro, o conhecimento gerenciado ao longo de sua origem só se valoriza com o tempo. Chiavenato faz um posicionamento sobre essa nova era.

Gradativamente o capital financeiro predominante na Era Industrial, está cedendo lugar ao capital intelectual como base fundamental das operações empresariais. Em um mundo em que os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – Já se esgotaram ou exauriram sua contribuição para os negócios, as empresas estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentar a sua vantagem competitiva. Ideias provem de conhecimento, e o conhecimento está na cabeça das pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p. 30)

A globalização tende a beneficiar as economias desenvolvidas, pois elas já possuem tecnologia, recursos e estabilidade econômica, prevalecendo sobre a economia dos países em desenvolvimento. Mas, esse fator de superioridade também impõe às economias locais a busca por melhorias, para permanecerem competitivas e terem uma produção em potencial com a de seus concorrentes. Porém, a essência da globalização não é distinguir ambas e sim, criar padrões de igualdade que permitam integrá-las.

Um dos benefícios proporcionados por essa globalização, é o fato de ter beneficiado o desenvolvimento e a facilitação da comunicação das empresas com diversas nações. Em um mundo onde a mudança vem acontecendo a uma velocidade crescente e acelerado, a informação e a tecnologia precisam ser integralmente utilizadas para obter a maior vantagem possível.

O sucesso de cada organização depende exclusivamente da sua capacidade de adequar-se a essas mudanças e transformações, ocorrentes ao seu redor. As organizações, assim como os produtos, possuem um ciclo de vida bastante semelhantes: nascem, crescem, amadurecem e caem em declínio, portanto, terão mais chances de prevenção as empresas que conseguirem renovar-se, reinventar-se, ajustar-se e adaptar -se a essas mudanças.

A organização que aprende, é aquela na qual todos os membros envolvidos estão preocupados em criar novas ideias, produtos e relações. As pessoas aprendem

trabalhando com situações diferentes e variadas. O próprio ambiente de trabalho é o principal estimulante para construção dessa relação; as pessoas aprendem trocando ideias e experiências entre si. Com isso, provocam aprendizagem de novas possibilidades, produtos e/ou serviços. A empresa hábil baseia-se em pessoas capazes de contribuir com sua inteligência e continuidade no desempenho da organização. Formando assim um grupo com o mesmo foco crescente no mercado globalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa relatou os modelos de gestão e seus pontos principais, desde a revolução industrial, até a antecipação do tema principal, abordado na gestão do conhecimento. Demonstrou que, a informação sempre esteve presente, porém não se tinha a preocupação de seu gerenciamento para transformar o conhecimento na expectativa de formação de competências, que auxiliam no processo do domínio do capital intelectual. Impulsionado como grande diferencial competitivo nas organizações.

As pequenas e médias empresas, PMEs, são de grande importância na economia mundial, especialmente no Brasil, porém, ainda é necessário buscar soluções que possam auxiliar esses empreendimentos a serem competitivas no mercado atual. O mundo econômico está passando por grandes transformações, e as organizações estão tentando acompanhar essas transformações, a competitividade e a globalização estão forçando essas organizações a se reinventarem constantemente.

O processo de globalização atinge todas as empresas, inclusive pequenas e médias, que precisam sobreviver entre grandes organizações, de todo o mundo. Para se manter neste mercado, tecnologia, preço e produtos não são mais empecilho de entrada no mercado, um dos únicos caminhos viáveis é buscar a diferenciação através da Gestão do Conhecimento.

De acordo com as teorias modernas de administração, as vantagens competitivas podem ser definidas como o bom resultado no emprego combinado de seus recursos. A inovação, fonte de vantagem competitiva, baseia-se na criação de conhecimento organizacional, para a qual contribui o aprendizado individual.

O uso da gestão do conhecimento é muito importante para todas as empresas, pois visa preservar um dos ativos essenciais: conhecimento intelectual, pois esse não pode ser copiado facilmente pelos concorrentes. Com base nos fundamentos apresentados, destaca-se, assim, o que aclamam os autores NONAKA e TAKEUCHI, (1997): o conhecimento é resultado da aprendizagem contínua, sendo produzido na mente dos que trabalham e, quanto mais usado e disseminando, mais gera conhecimento.

Apesar de ser bastante presente na vida organizacional, muitas empresas ainda não compreendem o quão importante é a gestão do conhecimento, afim de promover a geração de novos conhecimentos a partir da disseminação de informações, obtendo vantagens competitivas, e aumentando a competitividade da organização com o uso do mesmo.

Portanto este trabalho teve como objetivo, identificar a relação entre às competências adquiridas e a criação do conhecimento, mostrando a importância do gerenciamento por parte das empresas, afim de promover esta prática dentro do ambiente organizacional. E ao trabalhador, resta administrar o paradigma de ter que adquirir continuamente conhecimentos para agregar ao negócio da empresa e, assim, tentar garantir o emprego e a permanência no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARAGÃO, J. E. O.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Introdução à administração: desenvolvimento histórico, educação e perspectivas profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2016. 17 p.
- CARBONE, P, P. **Gestão por competência e gestão do conhecimento**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 172 p.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CASAS, A. L. L. **Administração de vendas**. São Paulo: Editora Atlas, 1998. 233 p.
- CHIAVENATO I. (2000). **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997 e 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: O Capital Humano das Organizações**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 522 p.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**, São Paulo: Senac, 2003.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998. 256 p.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Eles Não São Empregados, São Pessoas**. Revista Exame & Harvard Business Review. n. 764, p. 9 a16, 2002.
- DRUCKER, P. F. **A prática de administração de empresas**. São Paulo: Pioneira. 1981.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002. 216 p.
- EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001. 55 p.
- FIDELI, G.J.; BANOV, M.R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2007.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001. 349 p.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2004. 155 p.

FONSECA, V. **Aprender a Aprender: a educabilidade cognitiva**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2017. 192. p

GOMES, C. R. **Técnicas de administração: gestão da empresa moderna**. 1. Ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Editora Viena, 2014. 192 p.

JURAN, Joseph M.; GRZYNA JR., Frank M. **Quality planning and analysis**. New York: McGraw-Hill, 1980

KARLGAARD, R. **A teoria soft edge: como as melhores empresas encontram o sucesso duradouro**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. 226 p.

KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KLEIN, A. Z. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015. 128 p.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC editora, 1995.

LA ROVERE, Renata Lèbre. **As pequenas e médias empresas na economia do conhecimento**. In: LASTRES, Helena M., ALBAGLI, Sarita (org.) Informação e globalização na era do conhecimento, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997. 2007.

MARAMALDO, D. **A estratégia para a competitividade: administração para o sucesso**. São Paulo: Produtivismo Artes Gráficas Ltda, c1989. 352 p.

MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1986. 31 p.

NETO, R. C. D. A. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva 2008. 236 p.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, S. L.; PINHEIRO DE LIMA, E.; RODRIGUES, L. S. **The knowledge structures analyzed by the organizational dimensions.** In: PORTLAND INTERNATIONAL CONFERENCE ON MANAGEMENT OF ENGINEERING AND TECHNOLOGY - PICMET'99, 3., 1999, Portland. Proceedings... Portland: PICMET, 1999.

PINHEIRO, M. **Gestão e Desempenho das Empresas de Pequeno Porte: uma abordagem conceitual e empírica.** 1996 (Doutorado em Administração) FEA/USP, São Paulo, 1996

POLANYI, M. **The Tacit dimension.** Routledge & Kegan Paul: London, 1966.

RABAGLIO, M. O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RAMOS, A. **Metodologia da pesquisa científica como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento.** São Paulo: Atlas, 2000. 264 p.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

SEBRAE, **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**, 3. Ed. São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010.

SILVA, A. T. **Administração e Controle.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

STEWART, T. A. (1997). **Capital Intelectual.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus.

SVEIBY, Karl. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros.** São Paulo: 2001. Disponível em: <<http://www.globalbrands.com.br/artigos-pdf/knowledge-management.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2018

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

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento.** 1. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320 p.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento.** Rio de Janeiro: Senac, 2000. 192 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento o Grande Desafio Empresarial.** São Paulo: Negócio, 2001.