



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

WÁNDERSON CÁSSIO OLIVEIRA ARAÚJO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM
ESTUDO DE CASO DA GERAÇÃO E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO
NA EMPRESA PROMAQI**

**FORTALEZA
2010**

WÁNDERSON CÁSSIO OLIVEIRA ARAÚJO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM
ESTUDO DE CASO DA GERAÇÃO E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO
NA EMPRESA PROMAQI**

Monografia submetida à Coordenação do Curso de
Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Biblioteconomia.

Orientador: Professora Ivone Bastos Bonfim Andrade

**FORTALEZA
2010**

O48g

Oliveira Araújo, Wánderon Cássio.

Gestão do conhecimento em micro e pequenas: em estudo de caso da geração e gerenciamento do conhecimento na empresa Promaqi / Wánderon Cássio Oliveira Araújo. – Fortaleza: 2010.

Orientação Gabriela Belmont de Farias; Ivone Bastos Bonfim.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado) – Departamento de Ciências da Informação: Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará, 2010.

Inclui anexo.

1. Gestão do conhecimento 2. Gestão da informação 3. Fontes de informação 4. Micro e pequenas empresas. I. Título.

CDU 005.94
CDD 658.4038

WÁNDERSON CÁSSIO OLIVEIRA ARAÚJO

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DA GERAÇÃO E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA PROMAQI

Monografia submetida à Coordenação do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ivone Bastos Bonfim Andrade (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Jefferson Veras Nunes (Membro)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Prof. Ms. Jefferson Leite Oliveira Ferreira (Membro)
Universidade Federal do Ceará – UFC

Prof^a. Dr^a. Lídia Eugênia Cavalcante (Suplente)
Universidade Federal do Ceará - UFC

Todo o esforço desse trabalho dedico a minha avó Maria das Graças Oliveira Araújo
In memoriam

AGRADECIMENTOS

Saber agradecer e aprender e a ser humilde às pessoas que sempre estiveram junto a mim nesses cinco anos de Universidade Federal do Ceará, estão dentro dos grandes aprendizados da minha vida acadêmica. Seria impossível agradecer a todas as pessoas e, quem sabe, injusto com outras se eu as esquecesse. Tentarei fazer o meu melhor lembrando todas as pessoas que foram importantes e que possuem um pedacinho dessa conquista dentro de seus corações.

Agradecer a Deus é sempre um clichê, mas pra mim Deus representa um amigo que sempre é lembrado nos momentos bons e ruins, nas conquistas e nas derrotas, nos pedidos e nos agradecimentos. Meu AMIGO provou mais do que o necessário que sempre esteve presente na minha vida me agraciando com pessoas maravilhosas, com força para batalhar pelas coisas que sempre quis e por sempre deixar a esperança de um dia melhor brotar no meu coração a cada manhã.

Mesmo que eu não agradecesse à minha mãe ela saberia que cada letra, palavra e frase dessa monografia é responsabilidade dela. É impossível não agradecer a uma mulher que lutou pra criar seus filhos tendo que dormir de madrugada e acordando cedo para costurar e poder pagar aluguel, compras de supermercado, água e luz. É impossível não agradecer a uma mulher que se o filho quisesse ser astronauta ela diria SIM e quando ele quis ser bibliotecário ela disse SIM e quando ele quis sair de casa com 17 anos ela disse SIM e quando ele quis morar sozinho ela disse SIM. Tantos SIM dados por essa mulher não querem dizer que ela mimava os filhos, mas o SIM queria dizer que ela sempre acreditou que seus filhos poderiam chegar mais longe, alcançar seus objetivos e concretizar seus sonhos. Todo o esforço desses cinco anos para poder me manter em outra cidade sem passar necessidades são responsabilidade da minha mãe que merece todos os espólios desse trabalho e dos trabalhos que virão. É impossível escrever em palavras o quão importante, maravilhosa, esforçada e linda minha mãe é, mas cada letra, palavra e frase desse trabalho têm um pedacinho dela. À minha patrocinadora oficial o EU TE AMO mais sincero.

Ao meu pai que nos últimos anos me mostrou realmente o porquê o amar. A partir do momento que vi meu pai como um amigo e não como o homem que lembrava na infância nossa relação foi bem melhor. Perdoar erros passados e recomeçar e não guardar mágoas foi um dos meus aprendizados nesses cinco anos. Meu pai viu meu crescimento em vários aspectos e hoje eu sei que ele tem total confiança no meu futuro. Hoje confio no meu pai muito mais do que eu confiaria a dez anos atrás e isso me enche de orgulho, pois mostram maturidade nas atitudes de ambos. Muito obrigado pai por me ajudar a medida do possível para que essa conquista fosse alcançada. Ainda vamos viver muitos momentos bons! Te amo!

Preciso imensamente agradecer ao meu melhor amigo e irmão Cristiano Gonçalves, uma amizade que começou sem pretensão de durar e que hoje é quase impossível viver sem ela. Dizem que família não escolhemos, mas você Cris faz parte da minha família e nunca vai sair dela. Todas nossas brigas de irmãos, farras de amigos, conversas de confidentes, alegrias de vitoriosos, tristezas de perdedores, desejos de sonhadores, sorrisos de palhaços, planos de arquitetos e concretização de persistentes nunca serão em vão e sempre estarão presentes em todos os momentos das nossas vidas. Muito obrigado por me ajudar em momentos complicados, de está presente nos momentos de vitórias, por passar a mão na minha cabeça nos momentos de perdas, decepções e paixões perdidas. Muito obrigado por me levar pra diversão mesmo quando eu não estava no clima, por me acordar cedo pra ir à praia, por me fazer dormir tarde por que você queria fechar as festas. Muito obrigado por ser o melhor irmão do mundo, o melhor irmão que alguém poderia escolher, o melhor irmão que alguém poderia querer ter. Você já sabe, mas nunca canso de dizer: te amo muito cabeçaço.

Ao meu irmão, Jean Jefferson, por, da forma dele, sempre me incentivar a seguir em frente!

Aos meus irmãos paternos: João Victor Loiola, João Gabriel Loiola e Anna Sofia Loiola.

Aos meus avós paternos, José de Ribamar e Socorro Loiola.

Aos meus avós maternos, Aderson Mata de Araújo Filho e Maria das Graças Oliveira Araújo.

Aos meus tios Adriano Araújo, Cassiane Araújo, Tereza Loiola, Lúcia Loiola, Fátima Loiola e Francisco Loiola.

Agradecimento especial para minha tia/mãe Cleane Araújo e meu tio Adjane Araújo por sempre me apoiarem no que precisei e a medida do possível me ajudarem a alcançar meus objetivos e desejos.

Aos meus primos André Lopes, Jhonata Araújo, Sânzia Araújo, Mayra Araújo, Kayane Araújo, Vitória Araújo, Diego Araújo e Thiago Araújo.

Aos tios Walter Mendonça, Luiz, Albertina Miranda e Hilda Mara Lopes.

Ao amigo Renan de Paula Pessoa pela inestimável força que me deu durante um dos períodos mais difíceis da graduação. O carinho e apoio despendido criaram um laço eterno entre nós que, para mim, tem um valor único e especial. Muito obrigado por tudo Nanam.

Preciso agradecer as melhores amigas do mundo: Sara Leite, Samantha Alencar, Silmara Alves e Isabelle Biancardi. Cada uma merecia um parágrafo, mas elas são tão mais importantes juntas que merecem um parágrafo coletivo, pois cada uma completa a outra. Cada uma, do seu jeito, foram um farol nesses cinco anos de luta. Samantha com seus olhos azuis/verdes sempre sorrindo e dando carinho, Sara tentando me proteger de tudo e ajudando em várias coisas como se fosse uma irmã, Isabele sempre animada e sorridente e Silmara sempre ajudando em todos os trabalhos e dando opinião em tudo. Essas quatro amigas são tesouros que vou levar pra toda vida. Amo vocês!

Agradeço imensamente a todos meus professores nesses cinco anos destacado em especial Virginia Bentes Pinto que me cativou, tanto como pessoa como professora, que é impossível não ouvir seus conselhos, Lídia Eugênia Cavalcante que me serviu de inspiração, no primeiro semestre, para querer ser docente do curso, Tadeu Feitosa por ser essa pessoa maravilhosa que faz com que aprender seja a coisa mais prazerosa possível, Áurea Montenegro por sempre ter paciência para explicar o conteúdo quantas vezes fosse preciso, Gabriela Belmont por me ajudar a alicerçar essa monografia e à Ivone Bastos por me dar o direcionamento para finalizar esse trabalho.

Preciso agradecer a alguns amigos importantes. Ramon de Paula Pessoa por sempre está do meu lado quando preciso seja nas festas, academia ou na faculdade, ao Ricardo Costa por sempre me fazer sentir bem com nossas conversas no horário de trabalho, Narcélio

“Junim” Maia por sempre me mandar ir estudar, mesmo ele não o fazendo, ao Paulo Victor Souza Santos por provar que amigos, mesmo distantes, continuam sendo amigos, Renato de Paula Pessoa por me provar que nós podemos mudar de opinião sobre as pessoas e por me chamar pra todas as farras mesmo as que eu não deveria estar, ao Bruno Espíndola por sempre me fazer sorrir das coisas mais bobas, ao Kildery Pontes por vez ou outra aparecer pras farras e para sorrir falando coisas doidas, ao Wandergleison Silva por sempre achar que tem razão e por me fazer sorrir sempre, a Aurilene Oliveira pela amizade, compreensão e conselhos dados durante o maravilhoso tempo que trabalhamos juntos e ao Tom Brito pelas conversas intermináveis nas madrugadas de final de semana.

E sem esquecer o apoio e amizade dos amigos Hegen Matheus Cardoso, Rachid Barros, Francisco Reis, Átilla Albuquerque, Ricardo Montesuma, Yuri Moraes, Airtiane Rufino, Caio Mikael, Davi Pinheiro, Dionizio Batista, Kayo Alves, Laís Vieira, Samira Araújo, Mauricio dos Santos, Juliana Alves, Romulo Castelo Branco, Rondinele Alexandre, Mariana Farias, Marcela Nunes, Suelen Lima, Pedro Albuquerque, Thiago Bim, Matheus Aresi, Rafael S. Silva e Ailton Vieira.

Agradeço ao McDonald's, Mini Kalzone, SEBRAE/CE, FECEMPE, IDEMEPS, Projeto de Extensão Curso XII de Maio e a Universidade Federal do Ceará que lapidaram meu caráter e responsabilidade para com meus compromissos além do aprendizado ímpar que tive em cada uma das instituições.

Obrigado a todos.

“CONHECIMENTO É PODER”

(Thomas Hobbes)

RESUMO

A gestão do conhecimento é um processo holístico e complexo que visa à geração e gerenciamento do capital intelectual junto às pessoas envolvidas. Esse processo possui alguns pontos que podem ser adaptados para atender a demanda de geração e gerenciamento de conhecimento dentro das micro e pequenas empresas são responsáveis por mais de noventa por cento da mão de obra empregada do país. A utilização dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento em micro e pequenas empresas é a chave para que seja possível gerar e gerir conhecimento nas mesmas onde a combinação de processos de gestão da informação e utilização das fontes de informação corretas poderão auxiliar esses processos. Com base nos processos inerentes a gestão do conhecimento foi feito um estudo de caso visando conhecer e analisar de que forma é possível gerar, armazenar e disseminar conhecimento nas micros e pequenas empresas através dos fluxos de informação presente na empresa estuda além de sugerir processos que podem ser utilizados de forma genérica em outras empresa de micro e pequeno porte.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Gestão da informação. Fontes de Informação. Micro e pequenas empresas.

ABSTRACT

Knowledge management is a complex and holistic process that aims to generate and manage intellectual capital with the people involved. This process has some points that can be tailored to meet the demand generation and knowledge management within the micro and small enterprises are responsible for more than ninety percent of the workforce employed in the country. The use of the processes of socialization, externalization, combination and internalization of knowledge in micro and small enterprises is the key to be able to generate and manage knowledge in the same cases where the combination of information management and use of information sources may help correct these processes. Based on the processes inherent in knowledge management has done a case study aiming to know and consider how you can generate, store and disseminate knowledge in micro and small businesses through information flows at this company studies also suggest processes that may be used generically in other business of micro and small businesses.

Keywords: Knowledge management. Information management. Information Sources. Micro and small enterprises.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Evolução nos modelos de gestão	21
FIGURA 2 – Evolução nos modelos de gestão	29
FIGURA 3 – Articulação dentro da gestão da informação.....	35
FIGURA 4 – Mapa conceitual de fontes de informação	47
FIGURA 5 - Você sabe o que é gestão do conhecimento?.....	57
FIGURA 6 - A empresa executa algum processo de captação de informações sobre concorrente, tais como ações e produtos oferecidos?	57
FIGURA 7 - A empresa executa algum processo de captação de informações sobre seus clientes, tais como as necessidades e desejos dos mesmos?	58
FIGURA 8 - A empresa executa algum processo de troca de conhecimento entre empresas que trabalham no mesmo ramo?	58
FIGURA 9 - A empresa executa alguma ação para aquisição de informações junto aos clientes no processo de pós-venda?	59
FIGURA 10 - A empresa oferece treinamento aos seus empregados para obtenção de novos conhecimentos junto às empresas fornecedoras?	59
FIGURA 11 - A empresa executa alguma ação de feedback levando em consideração a opinião dos funcionários para solucionar problemas identificados?	60
FIGURA 12 - O responsável pelo gerenciamento discute regularmente, com os funcionários, os pontos fortes e fracos a serem trabalhados e melhorados na empresa junto aos clientes?	60
FIGURA 13 - Os funcionários executam algum tipo de rodízio de tarefas?.....	61
FIGURA 14 - É dado aos funcionários liberdade e/ou incentivo para leitura e/ou discussão de manuais, procedimentos, relatórios e outras fontes de informações sobre a área de atuação durante expediente de trabalho?	61
FIGURA 15 - Os funcionários possuem a cultura de produzir relatórios descrevendo problemas encontrados para execução de algum trabalho?	62
FIGURA 16 - A empresa possui algum procedimento de geração/melhoria de novos produtos/serviços através do conhecimento dos funcionários?	62
FIGURA 17 - Os funcionários possuem liberdade para dá opiniões e sugestões para melhorar/innovar o mix de produtos/serviços oferecidos pela empresa?.....	63
FIGURA 18 - Você considera que sua função produz algum tipo de conhecimento para a empresa e seus colegas?	63

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte Brasil 2002/2006 (em %)	40
--	-----------

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Dado, informação e conhecimento.	23
QUADRO 2 – Atritos e soluções dentro dos entraves da gestão do conhecimento	30
QUADRO 3 – Tipos e conceitos de fontes de informação	45
QUADRO 4 – Fontes de informações nas organizações	47
QUADRO 5 – Benefícios da utilização da inteligência competitiva	48
QUADRO 6 – Definição de informações a serem adquiridas	49
QUADRO 7 – Possíveis fontes de informação de custo baixo para mpes	50
QUADRO 6 – Definição de informações a serem adquiridas	49
QUADRO 7 – Possíveis fontes de informação de custo baixo para mpes	50
QUADRO 8 – Possíveis fontes de informações para empresas	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: ABORDAGEM CONCEITUAL	18
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
2.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO – CONCEITO E PROCESSOS.....	24
2.2.2 ENTRAVES E TÁTICAS NA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO	30
2.3 O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO	32
2.3.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO	33
2.4 ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO SOCIAL	36
2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	39
2.5.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO	39
2.5.2 IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA SOCIEDADE BRASILEIRA	41
3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS MPES	43
3.1 FONTES DE INFORMAÇÃO	43
3.1.1 TIPOS DE FONTE DE INFORMAÇÃO	45
3.1.2 FONTES DE INFORMAÇÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	47
3.2 GERENCIANDO O CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .	52
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	53
4 METODOLOGIA.....	55
4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	56
4.2 REFLEXÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA ESTUDADA E SUGESTÕES.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
REFERÊNCIAS.....	70
ANEXO A.....	76
ANEXO B.....	79

1 INTRODUÇÃO

A crescente enxurrada de informações presente na sociedade contemporânea traz, cada vez mais, dúvidas para os usuários sobre qual informação recuperar, qual selecionar, qual armazenar, como utilizar, quais devem ser disseminadas e quais são sigilosas. Essas dúvidas estão cada vez mais presentes nas empresas, uma vez que para serem competitivas no mercado globalizado necessitam gerenciar as informações advindas das mais variadas fontes.

Definir a utilidade e utilização dessas informações, por vezes com um custo elevado, torna-se frequente e necessário a cada dia em um mercado competitivo e dinâmico. A globalização e a massificação das fontes de informações trouxe uma maior quantidade de informações disponíveis para a população onde os diversos meios de comunicação são catalisadores desse processo, mas com isso a dificuldade de seleção de informações pertinentes tornou-se uma realidade diária seja para o leitor de um jornal, seja para dona de casa que assiste determinado programa de televisão ou até mesmo para as empresas que necessitam de informações para atuarem no mercado de trabalho. Com isso, levando em consideração a competitividade, empresas que sabem obter e gerenciar informações cruciais para seu crescimento tem o poder de obter resultados positivos na esfera capitalista além do aprendizado e geração de conhecimento empresarial.

A utilização de forma eficiente e eficaz das informações presentes no local de trabalho traz inúmeros benefícios tanto para a produtividade como para a melhoria dos serviços prestados e para obtenção de resultados positivos nos lucros. Uma empresa que consegue se ater às necessidades de seus clientes, levando em consideração as informações que estão dispostas na teia de emaranhados dados presentes na sociedade da informação, tem a capacidade de se superar perante aos concorrentes e tomar decisões rápidas, e por vezes agressivas, que as favorecem no âmbito empresarial.

Levando em consideração a evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação – TICs - temos novas formas de adquirir, armazenar e gerir e disseminar as informações que se tornam tão necessárias no cotidiano, no meio empresarial, no âmbito escolar, nas questões científicas e etc. Essa mesma evolução das TICs, junto com a facilidade dos usuários dentro

da Web 2.0 ¹ formularem, editarem e compartilharem conteúdo, são os responsáveis pela disseminação desordenada de informações.

As micro e pequenas empresas (MPEs) necessitam adentrar nessa nova forma de produzir, disponibilizar e utilizar conteúdo da rede para que possam oferecer serviços que estejam sintonizados com o que os usuários necessitam além de saberem utilizar outros meios informacionais para aquisição de informação e posterior geração de conhecimento. Utilizar a Internet como ferramenta de obtenção de informações por vezes pode se tornar um problema, mas uma boa gestão dessas informações pode trazer benefícios únicos e de forma barata para esse setor que é responsável por mais de 90% dos empregos do país. Juntos da necessidade de informações e a abertura de canais de comunicação com os usuários e colaboração dos funcionários é notória a grande massa do fluxo informacional que pode ser utilizado de forma benéfica para a produção e/ou melhoria de produtos e serviços. A necessidade de análise desse fluxo de informação para a geração de conhecimento faz-se necessária uma vez que as pequenas e médias empresas podem estar subutilizando as fontes de informação pertinentes aos seus interesses, seus produtos, consumidores e colaboradores.

A forma como as MPEs obtém informações, levando em consideração as fontes de informações disponíveis em seus setores de atuação, de que forma é feita essa seleção de informações de acordo com sua pertinência e a partir daí quais devem ser armazenadas e como são armazenadas além da disseminação de informações entre colaboradores e clientes são pontos a serem analisados nesse trabalho para que se possa ter um entendimento desse gerenciamento de informações na MPEs que resulta na produção de conhecimento dentro do ambiente empresarial.

O presente trabalho objetiva analisar a geração e gerenciamento do conhecimento, a partir da utilização das informações adquiridas pelas MPEs junto de seus processos produtivos e serviços tendo em vista de que forma essas empresas trabalham seus fluxos de informação para obter resultados positivos dentro da produção de conhecimento.

Analisando as informações advindas dos processos produtivos das MPEs para que se possa mapear as informações e os meios utilizados para a utilização dessas informações para

¹ Web 2.0 pode ser definida como a total liberdade de produção de conteúdo por parte dos usuários da mesma. A produção de informação é feita através de blogs, sites de relacionamentos, comentários em notícias, posts, fotos, etc. A produção de conteúdo tornar-se desordenada por não existir nenhum tipo de regulamentação.

geração de conhecimento que são direcionados aos clientes visando o aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos produtos e serviços se faz necessário dentro desse trabalho.

A utilização de estudo de caso, usando questionário como ferramenta principal, será o norte que iremos dar ao trabalho para que seja feito uma análise dos processos para geração e gestão de conhecimento dentro da empresa estudada.

Esse trabalho teve início no segundo semestre de 2009 sob orientação da professora Ms. Gabriela Belmont de Farias que deu o alicerce para que o direcionamento geral do trabalho fosse feito e concluído sob orientação da professora Ivone Bastos Bonfim que fez o arremate e fechou as pontas soltas do presente trabalho. O trabalho está dividido em cinco partes onde na introdução temos a justificativa, a problemática e os objetivos do trabalho. A fundamentação teórica vai dar suporte para que seja possível entender os conceitos que permeiam esse trabalho onde iremos conceituar dado, informação e conhecimento passando pelos conceitos de gestão do conhecimento além de processos, entraves e táticas de execução e por fim iremos adentrar na gestão da informação como uma auxiliar nos processos tecnológicos e conceituar as micro e pequenas empresas. A terceira parte do trabalho é dedicada aos processos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas onde é trabalhado as fontes de informação e os processos de gerenciamento do conhecimento além da conceituação da empresa que serviu para o estudo de caso. Em seguida discutimos a metodologia usada no trabalho e é feito a análise e interpretação dos dados coletados finalizando com uma reflexão da gestão do conhecimento na empresa estudada e algumas sugestões a serem adotadas. Por fim temos as considerações finais que irão abordar todas as ideias discutidas durante esse trabalho.

Esse trabalho tem como estudo de caso a empresa PROMAQI que é uma empresa que presta serviço na área de manutenção e aluguel de empilhadeiras. A empresa foi escolhida como objeto de estudo por estar inserida em dentro do terceiro setor que é um dos maiores empregadores de mão de obra no país além de ser um setor dinâmico e em constante transformação onde a gestão do conhecimento pode vir a ser uma grande aliada para a melhoria de processos, serviços e produtos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: ABORDAGEM CONCEITUAL

Dado, informação e conhecimento são os três degraus da sociedade da informação para que seja possível chegar ao degrau máximo e utilizar a sabedoria para tomar decisões estratégicas.

Definir esses três degraus é o objetivo desse tópico uma vez que a literatura define cada um das mais variadas formas, mas que em suma podem ser interpretados com sua real equivalência independente das definições dadas por diferentes autores.

Dado pode ser entendido como o primeiro passo, ou degrau, para a construção de um registro onde ele se encontra em estado bruto sendo fácil a sua transferência, armazenamento em computadores e estruturação. (BEAL, 2007)

Para Costa (2008, p. 19) existem quatro tipos de dados, são eles: “Dados Alfanuméricos: números, letras e outros caracteres; Dados de Imagem: imagens gráficas ou figuras; Dados de Áudio: som, ruído, ou tons; Dados de Vídeo: imagens ou figuras móveis”.

Beal (2007, p. 12) afirma que “Dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físicos – uma imagem guardada na memória também é um dado”

O conceito de informação é bem amplo onde é necessário dissertar alguns pontos da história recente. Nos últimos cinquenta anos, após a Segunda Guerra Mundial, é visto que o montante de informações produzidas nesse espaço de tempo é superior a todas as informações produzidas nos séculos anteriores, pois “a partir da década de 1950 o avanço da tecnologia tornou possível a difusão, quase que instantânea, da informação. Atualmente a quantidade de informação disponível dobra a cada cinco anos e, em breve, estará duplicada a cada quatro anos” (LARA, 2004, p.36). Esse processo de produção exponencial de informações dos mais diversos tipos nos mais diversos âmbitos e suportes tende a se tornar algo caótico e muitas vezes incompreensível e impossível de se encontrar algo pertinente. A obtenção de informações está cada vez mais acessível por grande parte da população em função da facilidade de acesso aos meios de comunicação. Junto dessa facilidade vem a grande dispersão de informações onde o usuário não consegue administrar essa entropia informacional.

Definir informação torna-se uma tarefa complexa, onde existem diversas definições que variam de autor para autor e por vezes de área do conhecimento para outra área onde cada qual leva em consideração o valor que as informações têm para as mesmas. Mesmo com essa pseudopolissemia da palavra informação é possível identificar uma linha tênue entre as definições. Sendo assim usaremos as definições abaixo para dar suporte teórico.

Braman (1989 apud MORENO, 2007, p. 120) defende que:

“A informação é um conjunto de dados recebidos, processados e compreendidos. Assim devemos considerá-la como um recurso, um bem e percepções de um padrão, observando contexto, causas, efeitos e fatos sociais. Informação são estruturas significantes as quais os sujeitos geram conhecimento.”

Amaral (1995, s.n.) define informação como “[...] um fator imprescindível para impulsionar o desenvolvimento da sociedade, constituindo-se em um insumo de fundamental importância de geração de conhecimento que, por sua vez, possibilitará de modo eficiente a satisfação das diversas demandas da população”.

Freire (2004 apud FREIRE, 2006, p. 13) pressupõe, entretanto, que para que exista informação têm-se três condições básicas:

- Ambiente social: espaço que possibilita a comunicação onde é a priori exista a necessidade de transmissão de informação
- Agentes: basicamente o emissor, aquele que produz a informação, e o receptor que a recebe, mas que poderá se tornar o emissor no processo de comunicação.
- Canais: meios que transmitem as informações que podem ser dos mais variados e que serão definidos por quem produz a informação.

Para Mattelart (2002, apud FARIAS, 2007, p. 27):

“A informação tem sido utilizada nas atividades econômicas e, no decorrer dos anos, tem se mostrado útil e importante insumo, seja na produção de bens agrícolas ou industriais e na sua comercialização, ou mesmo na prestação de serviços, permitindo que a sociedade a utilize em suas mais variadas finalidades.”

Klein (1998, apud LARA, 2003 p. 36) “Informação significa poder, uma moeda de aceitação mundial com a qual se fazem e se perdem fortunas.”

A informação é o insumo da sociedade do conhecimento onde é tratada e se transforma nas mais variadas possibilidades que o usuário deseja. A utilização correta e a disseminação para os usuários certos faz com que as informações se tornem um material valioso numa sociedade que cada vez mais busca informações de forma rápida e que estejam dentro de seus desejos.

O conhecimento nasceu a partir do momento que o homem primitivo começou a utilizar as informações ao seu redor para tomar decisões como beber água periodicamente, ou utilizar o fogo pra cozer alimentos, ter noção de quais plantas serviriam para alimentação e quais não, conhecer os animais que poderiam ser subjugados pela sua força e não o contrário e etc. A aquisição desses conhecimentos, dentre outros, foi crucial para que a sobrevivência do homem fosse possível.

Com a evolução da cognição do ser humano e a organização do mesmo em sociedade um mundo de possibilidades foi aberto pra a aquisição de conhecimento uma vez que com a possibilidade de transformação de dados em informação e a tradução dessa informação em conhecimento era de se esperar que o ser humano evoluísse em questões sociais, médicas, monetárias e etc.

Mesmo com o ser humano tendo o poder de processar informações para gerar conhecimento esse conhecimento nem sempre esteve em acesso fácil a todas as pessoas onde temos como exemplos a cultura egípcia que relega seus conhecimentos médicos, aritméticos, astronômicos e etc para um grupo composto pelo faraó, a elite do império e seus sacerdotes. Quando chegamos à Idade Média vemos essa supressão de conhecimento de forma pungente em uma sociedade controlada pelas decisões de reis e pelo clero que podemos considerar como o maior supressor de conhecimento da história. O poder do conhecimento para construir modificações sociais sempre foi uma ferramenta de segregação e de controle por parte das elites favorecidas informacionalmente.

Junto com a criação de universidades no século XII, a difusão dos tipos móveis, na Europa, que foi iniciado por Gutenberg onde “O resultado foi a Bíblia de 42 linhas, que concluiu entre 1452 e 1455. Desse livro foram impressos 180 exemplares [...]” (BÁEZ, 2006, p. 149) e junto do movimento Iluminista, no final do século XVII podemos criar um cenário onde o conhecimento começa a adentrar novos estratos sociais, de forma lenta temos que concordar, mas foram os primeiros passos para a construção de uma sociedade baseada em processos informacionais para tomada de decisões.

Mas a partir da Segunda Guerra Mundial é que podemos afirmar que o conhecimento teve seu papel como o suporte de tomadas de decisões, fossem elas estratégicas ou não. Os processos de fluxos de informações e conseqüentemente de produção de conhecimento tornaram-se mais fáceis e acessíveis em nível mundial. Junto com a massificação e popularização dos computadores e a consolidação da Internet como ferramenta de

disseminação e recuperação da informação é possível dizer que temos um ambiente mais que propício para a produção de conhecimento através da tradução das informações dispostas em meio físico ou meio virtual.

Stewart (1999 apud LARA, 2004, p. 25) disserta que as empresas passaram por uma revolução de poder onde no século XIX esse poder era baseado na quantificação de posses de terras, no começo do século XX o poder era quantificado pelas máquinas, no final do século XX o poder era quantificado pelo domínio da tecnologia existente e o século XXI o poder é definido pela quantificação de conhecimento que se possui na empresa. A figura abaixo mostra a evolução nos modelos de gestão começando na revolução agrícola e tendo o conhecimento como o fator principal na contemporaneidade.

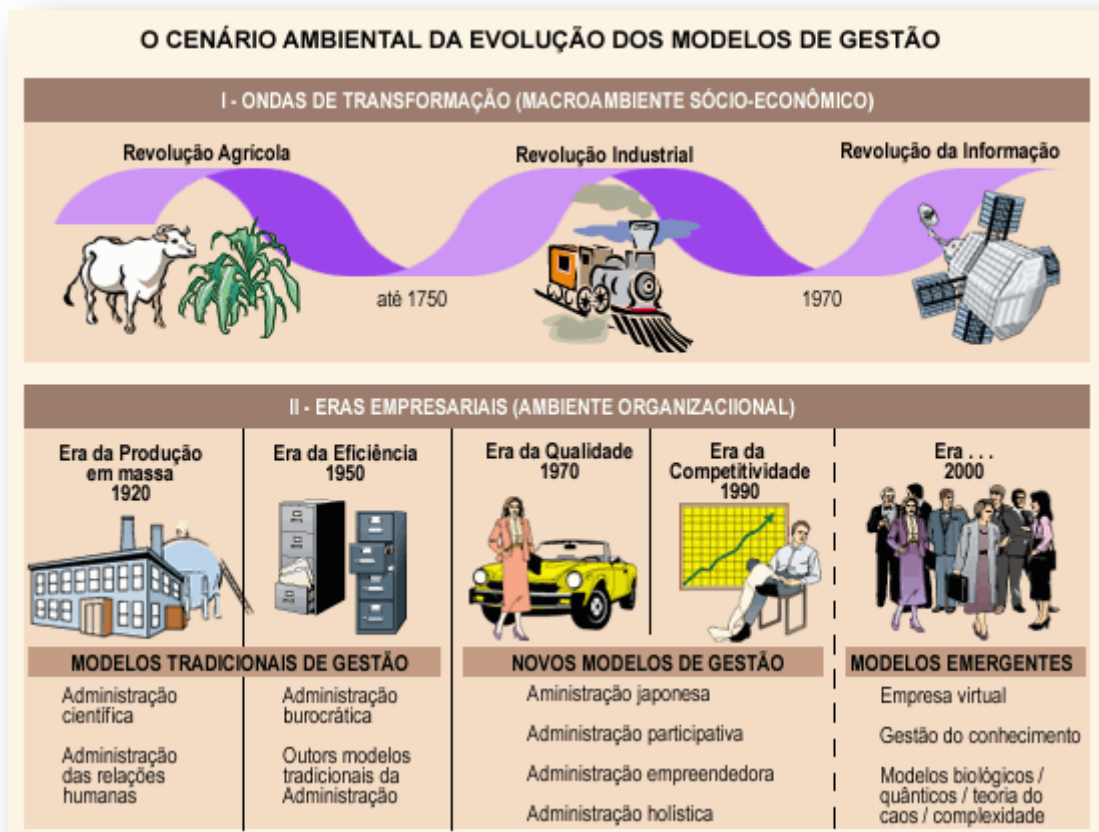


Figura 1 – Evolução nos modelos de gestão

Fonte: SANTOS, Antônio Raimundo Dos et al. (2001, s.n.)

“[...] o que mais surpreende é que, somente no último quarto do século XX, em que a ciência mais progrediu, permitindo ao homem a possibilidade de construir estações orbitais e de intervir diretamente no aprimoramento genético, é que está sendo dada maior ênfase à ciência das relações humanas, à conseqüente valorização do indivíduo e da gestão do conhecimento, pois percebeu-se que o elemento humano é a vida e o componente principal do conhecimento em uma organização.” (CASSARÁ, 2003, p. 03)

A partir dessa citação que coloca o elemento humano no centro da produção e utilização do conhecimento iremos trabalhar o conceito e visão do que é conhecimento tomando como suporte alguns autores.

A partir do que já foi discutido é possível notar que o conhecimento se tornou a base da sociedade seja ela primitiva, medieval ou contemporânea onde o conhecimento, como é definido, é o degrau para os processos de tomada de decisões em todos os âmbitos, seja na sua casa fazendo um bolo seja na sua empresa construindo um processo de inovação.

Amorim (2004, p. 09) afirma que “Dentre os muitos significados de conhecimento encontramos: ato ou efeito de conhecer; idéia ou noção; informação, notícia, ciência; prática da vida; experiência; critério, apreciação; instrução; erudição”. A autora ainda confronta a idéia da compreensão do conceito do que é conhecimento questionando “Quanto de conhecimento tem-se que ter para compreender toda a abrangência de seu significado? Que importância tem o conhecimento e sua apropriação no mundo contemporâneo?” (AMORIM, 2004, p. 09).

Para Davenport e Prusak (1994 apud BEAL, 2007, p. 13) o conhecimento é “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimental, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.”

Para Stewart (1999, apud LARA, 2003, p. 25) “O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias.”

Para Terra (2000, apud CASSARÁ, 2003, p. 18) “a informação por si só é uma commodity, portanto, possui pouco valor, mas transformá-la em conhecimento é um processo totalmente dependente da mente humana.”

Garvin (1993, apud CASSARÁ, 2003, p. 11) diz que “O conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização. Novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente do que quando são propriedades de uns poucos.”

Nonaka e Takeuchi (1997 apud CASSARÁ, 2003, p. 09) dissertam que “[...] o conhecimento que sua empresa necessitará estar já escrito e formatado em um livro ou que poderá ser aprendido em algum curso. Muito do conhecimento que sua empresa necessita pode brotar apenas da intensidade de interação dos seus trabalhadores.”

E para finalizar citaremos citar Davenport e Prusak (1998, p. 19) no livro Ecologia da Informação que diz o seguinte:

Conhecimento é a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. Para os meus propósitos, o termo também implica a síntese de múltiplas fontes de informação. O conhecimento, como Ikujiro Nonaka notou há tempos, muitas vezes é tácito — existe simbolicamente na mente humana e é difícil de explicitar. O conhecimento pode ser incorporado em máquinas, mas é de difícil categorização e localização. Quem quer que já tenha tentado transferir conhecimento entre pessoas ou grupos sabe como é árdua a tarefa. Os receptores devem não apenas usar a informação, mas também reconhecer que de fato constitui conhecimento.

O conhecimento pode ser definido como o processo de tradução de informações agregando significado útil para a execução de determinadas tarefas onde esse significado é produzido a partir de outros conhecimentos antes adquiridos. Abaixo temos uma tabela proposta por Davenport e Prusak (1998) que mostra as peculiaridades de cada um dos substantivos tratados anteriormente.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
Simple observações sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana e necessita de reflexão, síntese, contexto
Facilmente estruturado e facilmente obtido por máquinas	Requer unidade de análise	De difícil estruturação e difícil captura em máquinas
Freqüentemente quantificado	Exige consenso em relação ao significado	Freqüentemente tácito
Facilmente transferível	Exige necessariamente a mediação humana	De difícil transferência

Quadro 1 – Dado, informação e conhecimento.

Fonte: Adaptado de Ecologia da Informação, Davenport e Prusak, 1998, p. 18.

Já tomamos várias definições do que seria conhecimento, agora vamos dissertar sobre a divisão mais comum dada ao conhecimento, onde vários autores os dividem em conhecimento tácito e conhecimento explícito.

- **Conhecimento Tácito**

O conceito de conhecimento tácito nasceu no final da década de 1940 e início da de 1950 e foi proposta por POLANYI onde ele define o conhecimento como uma aquisição pessoal e que não é privado ou subjetivo embora ele também seja de âmbito social onde é confundido pela experiência que o indivíduo possui da realidade (LARA, 2004). Beal (2007, p.13) deixa claro que o conhecimento tácito é o conhecimento que “é aquele difícil de

registrar, documentar ou ensinar a outras pessoas – a capacidade de liderança, por exemplo, embora possa ser claramente identificada em determinadas pessoas, é de difícil transmissão ou descrição.”

- Conhecimento Explícito

Lara (2004, p.31) conota que “O conhecimento explícito é adquirido principalmente pela educação formal e envolve conhecimento dos fatos. Muitas vezes chamado de informação, é o único elemento da competência”. Beal (2007, p. 13) afirmar que “Conhecimentos explícitos são aqueles que podem ser transformados em documentos, roteiros e treinamentos”.

De uma forma básica, saindo dos paradigmas teóricos entrando em conceitos mais leigos, podemos pensar da seguinte forma: Quando eu digo farinha, ovo, leite e margarina eles possuem para mim um significado de acordo com as convenções da língua em que estou inserido onde essas quatro palavras sozinhas não possuem um significado estruturado, então podemos considerar que elas são meros dados. Quando eu digo que possuo um quilo de farinha de trigo, três ovos, duzentos gramas de margarina e um litro de leite eu estou disponibilizando uma informação, pois estou estruturando os dados e dando lhe um significado, que nesse caso é quantitativo. A partir do momento que afirmo que misturando esses ingredientes para se tornem uma massa homogênea e que devo despejar essa massa em uma forma untada com farinha de trigo e colocar em um forno na temperatura média de 180° eu estou lhe disponibilizando um conhecimento.

Como você vai misturar os ingredientes é responsabilidade sua, pois você pode ter um conhecimento diferente ao meu para fazer bolos. O que você pode fazer com um quilo de farinha de trigo, três ovos, duzentos gramas de margarina e um litro de leite é uma informação que diz respeito a você. O significado das palavras farinha, ovo, leite e margarina vai depender das suas convenções, da língua portuguesa e de seus conhecimentos ao decorrer da vida.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO – CONCEITO E PROCESSOS

Na sociedade contemporânea é notável a grande produção de informações nas mais diversas áreas do conhecimento. Essas informações estão dispostas nos mais diversos suportes dando mobilidade e facilitando ao acesso às informações para quem as busca. Mas só ter

acesso à essas informações não basta, é necessário saber como utilizá-las da forma mais pertinente para cada uma das necessidades que se apresentem no cenário informacional.

Gerir as informações e as utilizar da forma correta por vezes se torna um obstáculo em todos os ambientes que são dependentes de informações ao nível para tomada de decisões. A tomada de decisões é feita pelo conjunto homem versus informação resultando no conhecimento.

O termo Gestão do Conhecimento foi cunhado no durante a década de 1980 (Amorim, 2004) e espalhou-se nos mais diversos âmbitos sendo tido como uma parte da estratégia empresarial empregada nas instituições. O conhecimento é fruto de vários processos tanto internos como externos ao ser humano derivando sempre da sua fonte primária à informação, onde ele é algo fluído e complexo, difícil de transmitir, mas de grande utilidade para se executar tarefas e tomadas de decisões que dependem do indivíduo detentor desse conhecimento.

Terra e Kruglianskas (2003, p. XV) compreendem a gestão do conhecimento como a “coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.”

Para Hommerding:

“A Gestão do Conhecimento, em linhas gerais, pode ser resumida como um conjunto integrado de ações que visa a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo o ativo de informações de uma organização. Essas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impresso e, principalmente, nas pessoas através de suas experiências, habilidades, relações pessoais e fundamentalmente, de suas vivências.” (Hommerding 2001, p. 90)

Tomaél (2008, s.n.) afirma que:

“A gestão do conhecimento abrange ações que possibilitam o compartilhamento da informação e do conhecimento, principalmente por meio de comunidades de práticas, portais corporativos, aprendizagem organizacional, manutenção de espaços para a troca de informação e conhecimento, inteligência competitiva, mapeamento de competências, entre outras ações.”

Lara (2004, p. 22) disserta que “O objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa para pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou fracasso de um negócio.

Amorim (2004, p. 11) parte do pressuposto que a gestão do conhecimento “[...]é todo o conjunto de conceitos, recursos e mecanismos que tornam as empresas mais produtivas e competitivas”

Para Santos (2001, s.n.) a gestão do Conhecimento caracterização como “[...] o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações. Permite à organização saber o que ela sabe.”

A gestão do conhecimento é um processo holístico que envolve todos os setores e pessoas envolvidas nas instituições que a utilização. A gestão do conhecimento é focada na estratégia empresarial envolvendo a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a educação corporativa.

- **Gestão das Competências**

Para Santos et al (2001, s.n.) “Competência engloba o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais. É o elo entre conhecimento e estratégia. Não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática”, para as instituições a competência é o que gera o verdadeiros resultados colocando em prática o conhecimento. Por ser um adjetivo que não é possível ser transferido de pessoa a pessoa a competência advém do processo de atitude do colaborador dando às instituições resultados tangíveis.

- **Gestão do Capital Intelectual**

Capital Intelectual pode ser definido como a junção dos ativos intelectuais de uma instituição elevando a capacidade competitiva em todos os âmbitos tanto nas criações, inovações, reciclagens e elevação da qualidade ao um nível superior onde todas as “cabeças” trabalham em conjunto de forma a agregar valor ao conhecimento de cada indivíduo. O capital intelectual é produzido a partir do intercambio entre três bases:

- Capital Humano: Refere ao conhecimento dos colaboradores das suas experiências e conhecimentos nas suas áreas de atuação.

- Capital Estrutural: É o somatório de todos os processos e produtos que foram produzidos ou adquiridos pela instituição.

- Capital dos Clientes: Constitui a relação entre a instituição e seus clientes.

Para Santos et al (2001, s.n.) citando a publicação SKANDIA INSURANCE esse processo também envolve

- “a)capital organizacional - competência sistematizada e em pacotes, além de sistemas de alavancagem dos pontos fortes inovadores da empresa e do capital organizacional de criar valor;
- b)capital de inovação - força de renovação de uma empresa, expressa como propriedade intelectual, que é protegida por direitos comerciais, e outros ativos e valores intangíveis, como conhecimentos, receita e segredos de negócios; e
- c)capital de processo - processos combinados de criação de valor e de não-criação de valor.”

A intranet tão comum em algumas instituições é uma ferramenta que serve para sociabilizar o conhecimento e o capital intelectual dentro do ambiente de colaboração servindo como suporte tecnológico para a obtenção de informações rápidas e precisas que em grande parte são alimentadas pelos próprios detentores das informações dentro da instituição.

- **Aprendizagem Organizacional**

A Gestão do Conhecimento tem como foco a utilização dos recursos disponíveis para que se empreguem as melhores táticas para a otimização de produtos e serviços já existentes evitando o desenvolvimentos de novos produtos quando já existem similares que podem ser adaptados às necessidades dos usuários. As ações de agregar valor a informação através de filtragens, resumos e sínteses são extremamente necessários para que se possa economizar o tempo dos usuários e a efetivação das ações sejam ágeis.

A política de aprendizagem deve ser constante, pois a atualização dos conhecimentos dos colaboradores só vem a trazer benefícios tanto a curto como a longo prazo. A resposta aos objetivos e metas impostas aos colaboradores mostra-se sempre ter resultados favoráveis quando os colaboradores possuem o poder e o conhecimento necessário para resolvê-las e buscar novas formas de chegar aos resultados esperados.

As instituições que respeitam o aprendizado ou possuem sua base no conhecimento tem o poder ser sempre se auto reinventar e conseqüentemente são mais flexíveis a possíveis entraves e problemas futuros tendo, como conseqüência, uma adaptabilidade maior em relação aos seus concorrentes.

“A aprendizagem organizacional é portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender, envolvendo a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos. É a capacidade das organizações em criar, adquirir e transferir conhecimentos e em modificar seus comportamentos para refletir estes novos conhecimentos e insights” (Santos et al, 2001, s.n.).

- **Inteligência Empresarial**

É o processo de se utilizar de informações de nível público e transformá-las em informações relevantes de cunho estratégico que possam ser utilizadas para obtenção de

resultados reais em relação às empresas concorrentes. As decisões das instituições são tomadas com base nas informações que as mesmas possuem tendo em vista quais são relevantes para determinadas ações.

[...]podemos dizer que a inteligência empresarial consiste na criação de meios para sistematização dos processos de coleta, tratamento e análise de informações sobre diferentes aspectos do ambiente externo das organizações tais como: concorrentes, tecnologia, futuros parceiros ou aliados, fornecedores, clientes, órgãos normatizadores, etc., tendo como objetivo permitir que os tomadores de decisão na empresa se antecipem às tendências dos mercados de interesse e o desenvolvimento da concorrência, de modo a detectar e avaliar oportunidades e ameaças bem como as ações decorrentes consubstanciadas na estratégia empresarial anteriormente definidas.” (Santos et al, 2001, s.n.).

As informações que são geridas dentro do processo da Inteligência Empresarial recaem sempre para o âmbito da instituição tendo como objetivo disseminar informações limpas com facilidade e rapidez no acesso das mesmas, para que os colaboradores possam tomar decisões rápidas e precisas. Cinco fatores podem ser considerados os primordiais para o efetivo funcionamento desse processo na gestão do conhecimento: definição das necessidades informacionais, motivação do pessoal, modelagem das informações, correto arquivamento dos dados e fácil acesso, pela existência de canais de comunicação ativos e eficazes.

Nesse âmbito é necessário frisar a necessidade de fontes de informações de alto nível para a tomada de decisões a cerca de vários temas dentro das empresas, uma vez que as decisões relativas à inovação ou reformulação sempre veem através das informações que são dadas através da Inteligência Empresarial.

Quando todas as informações são colocadas no mesmo ambiente fica claro que ações devem ser tomadas para detectar possíveis focos de concorrência, necessidade de inovação ou atualização de produtos e serviços além de identificar as ameaças e oportunidades no ambiente em que a instituição está inserida.

- **Educação Corporativa.**

As instituições vêm passando por um processo de necessidade de atualização de informação em um nível cada vez mais rápido, onde essa atualização de informação recai para os colaboradores das mesmas. Esse é um grande problema dentro das instituições devido a vários fatores, entre eles podemos citar a falta de tempo ou tempo direcionado a atualização dos conhecimentos. Essa formação complementar dos colaboradores se mostra algo positivo quando trabalhada da forma correta onde ela gera frutos fazendo com que a instituição esteja

em pé de igualdade competitiva com as suas concorrentes além de promover processos de inovação e melhoria no capital intelectual das organizações.

Atentas as necessidades de profissionais cada vez mais atentos a novas informações e construção de novos conhecimentos as instituições começam a agregar novos modelos de ensino dentro do ambiente de trabalho para levantar discussões que sirvam para a resolução de problemas fazendo com que seja desenvolvida a capacidade de apreender cada vez mais.

A educação a distância pode ser um exemplo de formas para atualização do corpo de colaboradores, pois se mostra flexível e consegue atingir seus objetivos.

Todos os processos acima citados devem ser utilizados de forma holística dentro da organização que pretendem implementar ações de gestão do conhecimento com os colaboradores. Essas ações devem ser retroalimentadas dentro da própria organização onde, o conhecimento gerado deve ser dividido entre seus pares da melhor forma possível.



Figura 2 – Evolução nos modelos de gestão

Fonte: Nonaka; Takeuchi, (1997 apud SANTOS, Antônio Raimundo dos et al., 2001, s.n.)

Os colaboradores envolvidos devem ter em mente que a colaboração entre seus pares não se torna uma ameaça para seu cargo dentro da organização. A conscientização desse processo de disseminação do conhecimento deve seguir o processo demonstrado acima na figura 3 onde temos quatro processos que, quando executados de forma correta pelas partes envolvidas, o sentimento de competição deve se extinguido e junto da percepção dos

resultados positivos que serão obtidos os colaboradores devem criar uma postura de cooperação junto aos colegas de trabalho. A socialização é o procedimento onde o conhecimento tácito de um indivíduo é transferido a outras através da observação, imitação e prática, ou seja, conhecimento tácito criando conhecimento tácito. A externalização é a ação de gerar conhecimento explícito através do conhecimento tácito facilitando a disseminação entre os pares. A combinação é a utilização do conhecimento explícito para criação de outro conhecimento explícito onde a reformulação ou criação de um manual padronizado utilizando fontes de informações distintas pode ser produzido para incorporação nos processos. E a internalização é o procedimento de criação de conhecimento tácito através do conhecimento explícito onde o aumento de conhecimento proporcionado advém dos processos de disseminação de conhecimento entre os pares. Observando a figura 2 é claro que esse processo deve ser retroalimentado pelas ações inseridos no mesmo para que a produção de conhecimento, tanto tácito como explícito, seja constante e perene.

2.2.2 ENTRAVES E TÁTICAS NA DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Muitas são as dificuldades encontradas para a disseminação do conhecimento, seja ela de ordem técnica seja ele de ordem cultural. Muitas vezes todo esse problema se resume na dificuldade de transmissão do conhecimento tácito, mas em grande parte na falta de confiança entre os pares, uma vez que por se sentirem vulneráveis a possíveis fatores externos os colaboradores tendem a guardar para si o conhecimento adquirido afim de não serem superados ou se tornarem dispensáveis. Essa visão é fruto da competitividade entre pessoas e empresas, uma vez que a empresa que possui mais conhecimento também possui mais poder dentro as suas concorrentes, esse poder não se resume nas questões financeiras e muito menos nas questões de posses e sim nos seus ativos de capital intelectual. Abaixo tabela proposta por Davenport e Prusak (1998 apud Sousa Neto, 2004? p. 08) para demonstrar os entraves na disseminação do conhecimento e possíveis idéias para atenuar ou acabar com esses problemas.

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro: ideia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências

Status e recompensa vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento: a qualidade das ideias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidades de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber de tudo

Quadro 2 – Atritos e soluções dentro dos entraves da gestão do conhecimento.

Fonte: Davenport e Prusak (1998 apud Sousa Neto, 2004, p. 08)

Ter conhecimento e não compartilhar tornar-se um obstáculo dentro da gestão do conhecimento, uma vez que o processo de disseminação não é feito junto aos demais colaboradores na instituição isso poderá acarretar possíveis falhas de comunicação e erros nas tomadas de decisões estratégicas. A socialização do saber em todos os ambientes é a chave para que todos os colaboradores tenham acesso às informações que lhe são necessárias pertinentes. É função, do gestor, desenvolver técnicas e dar segurança para que esse processo de compartilhamento de informações seja feito de forma espontânea, e não como uma obrigação dentro do ambiente de trabalho. Abaixo cinco possíveis ações que podem contribuir para que o conhecimento flua de forma espontânea.

1. Contratar as pessoas certas.

Davenport e Prusak (1998 apud Sousa Neto, 2004, p. 05) “contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si” seria o meio mais simples e direto para disseminação de conhecimento no coletivo empresarial, mas o autor frisa que o “conversem entre si” está longe da realidade de processo de disseminação da informação seja pela cultura organizacional das empresas seja pela falta de tempo e local apropriado aos funcionários. Sousa Neto ainda completa com uma citação de Davenport e Prusak (1998) em que nas empresas que tem como seu insumo principal o conhecimento o ato de conversar nada mais é que o insumo do trabalho.

2. Rodízio de funções.

Sousa Neto (2004) defende que a troca de funções é benéfica para as empresas, pois a troca de conhecimento tácito, difícil de ser socializado, torna-se algo natural na sua nova função uma vez que o conhecimento que já existia executando a antiga função pode ser útil para a inovação ou melhoria dos processos da nova função a ser executada. Sendo o colaborador conhecedor de todas as áreas da instituição ele saberá o que o cliente interno

necessita, assim a formatação dos produtos e serviços será adequada à necessidade de cada usuário ou setor. Esse processo tende a sociabilizar o conhecimento de forma mais ampla e fácil.

3. Estímulo a conversas livres.

As chamadas conversas de corredor ou mais especificamente os colégios invisíveis são uma alternativa de disseminação de conhecimento que não precisa estar presa a parâmetros de rigidez burocrática e estética. Ambientes que propiciem ao colaboradores um espaço para o intercâmbio livre de informação trás inúmeros benefícios entre eles podemos citar a rapidez para ter conhecimento sobre um assunto novo que os colegas estão trabalhando nas suas áreas ou áreas afins além de construir laços de confiança entre os colaboradores para disseminação das mais diversas informação.

4. Feiras e Fóruns

Um processo estruturado que visão a união dos pares para conversas pessoais em detrimento das conversas por e-mail ou telefone. Deve-se a ter a não criar um espaço burocrático que poderá inibir a troca de informações.

5. Leituras no Ambiente de Trabalho

A construção literária no ambiente de trabalho nem sempre é estimulada. E quando é feita muitas vezes é reprimida passando uma mensagem confusa aos colaboradores. A leitura técnica dentro das empresas é ainda a mais aceitas, mas muitas vezes é interpretada como a utilização do horário de trabalho para outros assuntos que não seja produzir. Davenport e Prusak (1998 apud Sousa Neto, 2004, p. 07) afirmam que “a empresa que afirma valorizar o conhecimento, mas desestimula a leitura e a conversa durante o expediente envia mensagens confusas. A mensagem mais convincente é que o conhecimento não é valorizado”.

2.3 O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

2.3.1 GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A Tecnologia da Informação (TI) está diretamente ligada aos processos relevantes dentro da gestão do conhecimento, processos esses que precisam de suportes informacionais para que o fluxo informacional seja executado da forma correta. Dentro dessa premissa a gestão da informação é um ponto a ser trabalhado nesse trabalho para que sirva de suporte à

execução da gestão do conhecimento uma vez que a gestão da informação está diretamente ligada aos processos tecnológicos.

Previendo todos os problemas e a possibilidade que *boom* informacional, ocorrido a partir do meio do século XX, acarretaria para a sociedade moderna alguns estudiosos de das áreas de Computação, Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, ao decorrer dos anos, formularão possíveis formas de organização da informação para que a recuperação da mesma fosse algo, em teoria, um processo que poderia ser feito de forma simples e rápida.

Como exemplo temos os advogados belgas Henry La Fontaine e Paul Otlet que vendo esse possível caos informacional que se tornaria realidade em gerações futuras desenvolveram em 1895 o sistema de Classificação Decimal Universal – CDU – que se baseava no já popular sistema de Classificação Decimal de Dewey – CDD – sendo que entre em 1904 e 1907 foi produzida a primeira edição da CDU com o nome *Manuel du Répertoire Bibliographique Universel*. (MCT,1997)²

Então nasce a necessidade de gerenciamento das informações com o objetivo de organizar e traduzir essas informações para que possam ser utilizadas de forma que se tonem convenientes agregando valor, economizando o tempo do usuário, melhorando a comunicação nas organizações e entre as organizações etc.

Marchiori (2002) conota gestão da informação como o processo que engloba as estratégias operacionais para a obtenção dos mecanismos ligados à obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos e financeiros, matérias e físicos que são utilizados para o processo de gerir o conhecimento onde a seguir é possível oferecer o mesmo como um insumo de grande utilidade com valor agregado para pessoas, grupos ou organizações.

Para Beal (2008) a gestão da informação deve contemplar processos que ultrapassam a simples administração das Tecnologias da Informação – TI – e dos sistemas de informação onde a gestão da informação deve incluir a administração do comportamento informacional da organização, da cultura organizacional e da equipe informacional, dentre outros elementos para que seja possível a maximização de retorno das informações disponíveis.

Para Dias; Belluzzo (2003 apud DUARTE; SILVA; COSTA, 2007, p. 98) a gestão da informação é o “conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizados na prática

² Ministério da Ciência e Tecnologia – Extraído da Classificação Decimal Universal, p. VII.

administrativa e colocados em execução pela liderança de um serviço de informação para atingir a missão e os objetivos fixados” ainda de acordo com os autores para que seja possível gerir a informação existem três áreas adjacentes: “a administração com foco em gestão; a tecnologia enfocando os sistemas de informação e a Ciência da Informação” (MORENO, 2007, p.120).

Beuren (2009) considera o gerenciamento de informação um assunto de grande relevância dentro do setor acadêmico tão quanto nas aplicações no mundo dos negócios. “Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade.” (BEUREN, 2009, p. 64).

A gestão da informação é um processo interdisciplinar que “baseia-se em disciplinas como biologia, sociologia, psicologia, economia, ciência política, estratégica de negócio e ciência da informação” (DAVENPORT apud FARIAS, 2007, p.50).

Pegando essas definições podemos notar que a gestão das informações adentra diversos seguimentos onde as TICs são um suporte indispensável para a execução dessas tarefas. Não esquecendo o fator humano que se torna o ser primordial nesse processo de processamento de informações e posterior utilização das mesmas. O conjunto ser humano e as tecnologias devem trabalhar de forma simbiótica para o melhor aproveitamento dos processos de gestão informação.

Toda essa necessidade de gerir as informações dos mais diversos âmbitos trouxe o segundo nível na gestão de informações que é denominada Gestão do Conhecimento, onde todas as informações que eram usadas para atingir metas específicas são, agora, utilizadas de forma onde a necessidade de superar obstáculos é feita através dos conhecimentos dos colaboradores envolvidos.

A gestão da informação é o processo básico de suporte da gestão do conhecimento, onde ela se atém aos processos relacionados ao gerenciamento de informações através das TICs ao contrario da gestão do conhecimento que se atém ao poderio de conhecimentos dos colaboradores.

Na visão de Beal (2008) existem tradicionalmente três etapas para a gestão da informação:

- Planejamento: é formulada a estratégia corporativa, a estratégia de informação e de TI trabalhando em conjunto para o planejamento das metas e objetivos que se quer alcançar.
- Execução: utilizando as estratégias de informação e das TI como referência é feito o processo administrativo executando as funções dos sistemas de informação, da infra-estrutura e das competências da equipe de TI.
- Avaliação e Ação Corretiva: utilizando métodos de avaliação para conhecer o desempenho das estratégias utilizadas para que se possa identificar os problemas, analisando-os posteriormente e definindo-se soluções a serem implantadas.

Beuren (2009) propõe um processo de articulação na gestão da informação visto abaixo:

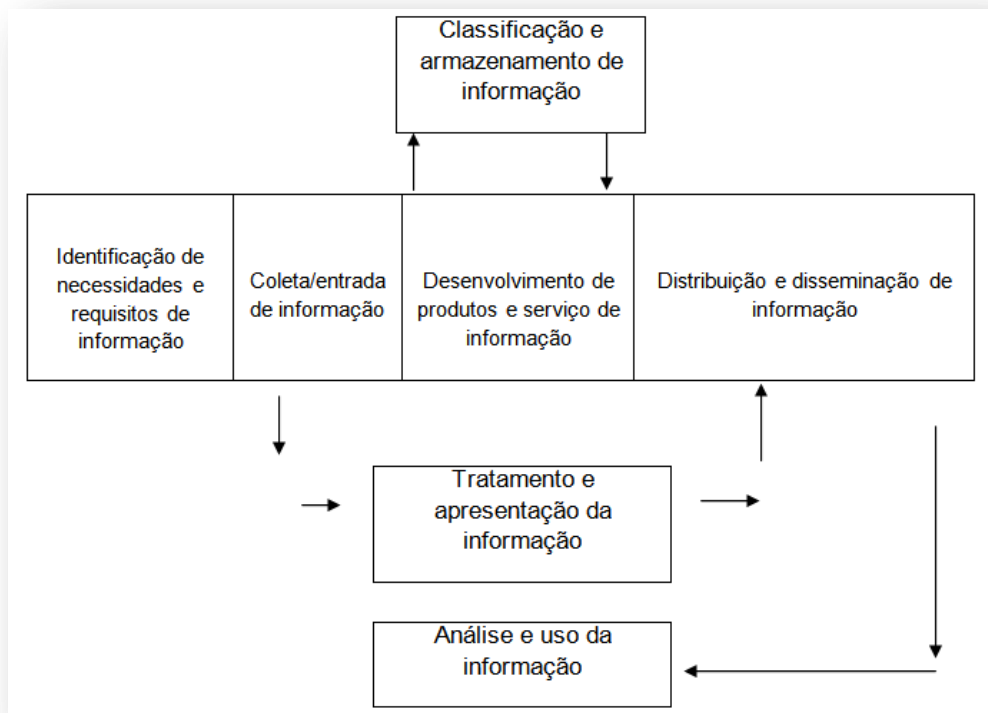


Figura 3 – Articulação dentro da gestão da informação
Fonte: Adaptado de Beuren, 2009, p. 67.

Beuren (2009) explica que essas etapas não possuem uma seqüência lógica a serem seguidas como um roteiro, mas se constituem como etapas que estão ligadas de forma lógicas e num conjunto de tarefas a serem seguidas pelo gestor da informação.

Farias (2007, p.128) deixa explícito que a gestão da Informação é “um processo de obtenção e administração de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação, possibilitando a disponibilização da informação como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações”.

A partir das informações expostas é possível notar que a gestão da informação conota o viés tecnológico como um meio para se atingir um fim enquanto que na gestão do conhecimento os processos se utilizam da tecnologia da informação mais como um ponto auxiliar do que como um procedimento obrigatório, pois as informações possuem um caráter de aquisição, armazenamento e disseminação, através de ferramentas de TI, muito mais pungente do que o conhecimento que sua aquisição, armazenamento e disseminação dependem mais do pilar ser humano do que ferramentas tecnológicas. A utilização da TI é umas das ferramentas dentre várias outras que auxiliam no gerenciamento do conhecimento. Para Soltero (2003, p. 101)

“A correta aplicação da tecnologia da informação permite às empresas desenvolver melhores sistemas administrativos, sustentando sua missão, visão e objetivos. Para alcançar esse objetivo, é indispensável contar com um enfoque global, que permita distinguir, em ambientes complexos, a informação-chave e a maneira como será armazenada, distribuída e utilizada, levando em conta sempre a tecnologia disponível e os recursos disponíveis na empresa.”

A tecnologia da informação, enquanto ferramenta na gestão do conhecimento tem a função de executar procedimentos que auxiliem na aquisição, armazenamento e disseminação dos conhecimentos criando assim uma memória organizacional que irá ser de extrema importância para a tomada de decisões. A utilização correta da TI deve ser levada em consideração, uma vez que, além de auxiliar os processos de gestão seu mau uso pode acarretar problemas de vazamento de informações sigilosas até a perda de informações por não se executar backups periódicos.

2.4 ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO SOCIAL

Para Chiavenato (2000, p.19) as organizações são “uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum.”. As organizações estão encravadas em todas as sociedades mundiais onde elas são as geradoras de renda e emprego.

As organizações estão divididas em três setores distintos, mas que se completam sendo eles: o setor primário o agronegócio, o setor secundário a indústria, o setor terciário o comércio e serviços.

“A economia do Brasil é baseada em três grandes pilares. O segmento de comércio e serviços caracteriza-se pelo dinamismo na geração de empregos, que impacta diretamente na competitividade dos demais setores. A indústria é a engrenagem do país e representa a maior expressão da criatividade e originalidade do produto

brasileiro. O agronegócio é uma das principais alavancas da economia nacional, representando 28% do PIB brasileiro e 37% das exportações.” (SEBRAE, 200?)

Handy (1997, apud CHIAVENATO, 2005, p.1) acredita que existem duas ideias sobre a real função das organizações a primeira seria “obter lucro a fim de continuar operando e produzindo produtos cada vez mais e melhor” e a segunda é que “quem investe dinheiro possui a propriedade da empresa. Isso faz com que o objetivo da empresa deva corresponder à vontade e às expectativas dos proprietários: aumentar o lucro.” O autor disserta que a visão capitalista do lucro como o fim a ser alcançado deveria ser revisto levando em consideração os novos paradigmas de trabalho em classe mundial onde a preocupação com outras questões tais quais o meio ambiente, qualidade de vida dos funcionários, valorização do capital humano, visão global de atuação, responsabilidade social e etc. devem ser levados em consideração para a atuação da organização.

“podemos dividir os objetivos empresariais em dois grandes grupos: os econômicos e os sociais ou não-econômicos. Os primeiros são voltados à otimização do processo geral de conversão de recursos da empresa e os segundos respondem às necessidades e aspirações dos participantes da empresa” Ansoff (apud OLIVEIRA, 2009)

- Com Fins Lucrativos

Para Ansoff (apud OLIVEIRA, 2009) define as organizações com fins lucrativos as que possuem objetivos próprios e com direcionamentos para fins identificáveis. Onde temos como exemplos: Mc Donald’s, C&A, Google, Microsoft, Apple e etc.

- Sem Fins Lucrativos

“Define-se como entidade sem fins lucrativos, a instituição de educação e de assistência social que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado integralmente à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais (Lei no 9.532, de 1997, art.12 § 3o, alterado pela Lei no 9.718, de 1998, art. 10, e Lei Complementar no 104, de 2001).” (BRASIL, 2010)

Onde temos como exemplos: IBGE, SEBRAE, Fundação Biblioteca Nacional e etc.

O foco desse trabalho são as organizações que visão lucro sendo assim iremos no adentrar nas questões sociais que essas empresas representam para a sociedade. De acordo com um estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico divulgado em maio desse ano e copilado pela BBC Brasil (2010) o governo emprega entre 11% e 12 % da mão de obra brasileira o que restaria entre 89% e 88% para organizações privadas. De acordo com reportagem da Folha Online (2010) foram criados 2,406 milhões de vagas

formais nos primeiros dez meses de 2010 tendo como destaques no mês de outubro os setores de serviços (86.207 empregos); comércio (81.347 empregos); construção civil (11.447 empregos). Onde em Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre, que normalmente são as capitais pesquisadas para auferir os níveis de emprego do Brasil, a quantidade de pessoas ocupadas formalmente passou de 17,275 milhões de empregos em março de 2002 para 22,282 milhões em setembro deste ano, um aumento de 29%, ou de 5,007 milhões de empregos formais.

A geração de emprego e renda pode ser considerada a questão mais relevante dentro dos objetivos gerais quando tratamos de organizações com fins lucrativos. Mas em alguns casos empresas de grande e médio porte executam ações de responsabilidade social que muitas vezes ficam fora da realidade de ação das micro empresas e empresas de pequeno porte. Para Srour (2003 apud PRADO; MENDES, 2008, p.3):

“Responsabilidade Social tem por verdadeiro compromisso prestar o bem-estar à comunidade, implantando projetos de melhoria, eliminando qualquer tipo de discriminação social dentro da empresa, determinando políticas de emprego, para jovens que tem pouca qualificação profissional e para portadores de deficiência. Porém as organizações que agem deste modo não querem tirar a obrigação do governo em prestar assistência sobre a população necessitada, somente fazem a sua parte.”

As ações sociais demandam, muitas vezes, em custos que as empresas não estão preparadas para ter, mas que dentro de um planejamento anual ou plurianual pode ser incluído levando em consideração os benefícios que podem ser agregados pela execução dessa ação. De acordo com Instituto Ethos as vantagens da responsabilidade social são “valorização da imagem institucional e da marca, maior lealdade do consumidor, maior capacidade de recrutar e manter talentos, flexibilidade, capacidade de adaptação” lembrando que as empresas não devem adentrar essas ações pensando somente no retorno, pois a sustentabilidade das ações em longo prazo pode ser comprometida. Todas as empresas, independente do seu porte e área de atuação, podem executar esse tipo de ação tendo que ter somente a boa vontade como insumo.

2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.5.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) estão enraizadas em todo o território nacional em uma taxa incrível, se comparada as de médio e grande empresas, onde tornam-se responsáveis por quase a totalidade de empregos do Brasil.

Muitas MPEs nascem de negócios familiares que se tornam negócios legalizados e tendem a ser o principal empregador dentro do núcleo familiar e muitas vezes empregando profissionais externos.

As MPEs começaram a ter sua importância na economia brasileira vista de forma como uma prioridade a partir do governo de Juscelino Kubitschek que durou de 1956 até 1961 como vemos no texto abaixo.

“A necessidade de inclusão dos micro e pequenos negócios na economia se tornou uma questão econômica somente a partir do Plano de Metas do Governo de Juscelino Kubitschek, que introduziu a proposta de criação do Geamp - Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa, que se somou a vários outros grupos de trabalho para a realização do sonho de cinquenta anos em cinco.” (Falcão, 2008?)

A partir desse trabalho já se passaram cinco décadas e os resultados são os mais positivos possíveis onde as MPEs não param de crescer tanto nas pequenas cidades como nas megalópoles oferecendo dos mais variados produtos e serviços que vão desde a mercearia do bairro até a loja de informática passando pelo pequeno produtor de hortaliças orgânicas até o exportador de filé de peixe para o mercado internacional.

Essa evolução, de uma sociedade que em meados dos anos 1950 pretendia se modernizar trazendo grandes empresas estrangeiras para o território nacional, até a massificação das MPEs só foi possível através de programas de governo que deram subsídios para que a geração de empregos a partir da formação de MPEs torna-se uma constante na sociedade brasileira.

De acordo com o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2008 em 2006 existiam no país um total de 2.241.071 divididos em empresas de micro, pequeno, médio e grande porte. A tabela 1 mostra as informações na integra.

Tabela 1-Evolução da distribuição dos estabelecimentos, por porte Brasil 2002/2006 (em %)

Ano	Micro	Pequena	Total	Média	Grande	Total	Total Absoluto
2002	84,4	13,2	97,6	1,5	0,9	100,0	1.905.912
2003	84,3	13,3	97,6	1,5	0,9	100,0	1.963.674
2004	83,9	13,6	97,6	1,5	0,9	100,0	2.054.841
2005	83,7	13,8	97,5	1,6	0,9	100,0	2.148.906
2006	83,6	13,9	97,5	1,6	0,9	100,0	2.241.071

Fonte: Adaptado do Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2008, SEBRAE/ DIEESE/ MTE, 2008, p. 31.

Obs.: Inclui apenas os estabelecimentos com empregados

Essa tabela pode ser traduzida de uma forma bem simples levando em consideração o seguinte texto disponível no site do SEBRAE <www.sebrae.com.br>: “No Brasil, de acordo com o IBGE, existem 14,8 milhões de micro e pequenas – 4,5 milhões formais e 10,3 milhões informais – que respondem por 28,7 milhões de empregos e por 99,23% dos negócios do país.”

Esse pequeno texto trás a tona a dimensão que as MPEs ocupam no Brasil e mais que sua dimensão o impacto em toda uma estrutura que vai desde a econômica até a questão social brasileira.

As empresas no Brasil são classificadas em cinco categorias, empreendedor individual, as microempresas, empresas de pequeno porte, empresas de médio porte e empresas de grande porte.

De acordo com o Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) atualmente são utilizados dois critérios para classificar as micro e pequenas empresas no Brasil, são eles: receita bruta e quantidade de funcionários.

De acordo com o Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999 a receita bruta é o critério utilizado pra classificar as micro e pequenas empresas. Com o Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004 os valores foram atualizados e são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil, duzentos e vinte e dois reais).

Esses valores são usados por vários programas de financiamento do Governo Federal para o apoio das MPes.

Deve-se levar em consideração que o SIMPLES NACIONAL não utiliza essa classificação, desde a aprovação da Medida Provisória 275/05, abaixo os valores adotados na mesma.

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O outro fator que pode ser utilizada para o enquadramento dentro da classificação de micro e pequenas empresas é a quantidade de funcionários, que servem para conhecer melhor a presença das MPes na economia brasileira.

- Microempresa:

I) na indústria e construção: até 19 funcionários

II) no comércio e serviços, até 09 funcionários.

- Pequena empresa:

I) na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários

II) no comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

2.5.2 IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA SOCIEDADE BRASILEIRA

Se levarmos em consideração as informações acima citadas que expõem que as MPes são responsáveis por 99,23% dos negócios do país é lógico pensarmos que em cidades pequenas que não possuem empresas de médio e grande porte toda a população é empregada por pequenos negócios que variam do comércio, indústria, serviços e agronegócios.

“Mesmo nas cidades de médio porte e grandes metrópoles, onde se concentram as médias e grandes empresas, o número de MPE é sempre expressivo e importante, porque elas empregam a grande massa de pessoas que estão no mercado de trabalho e não são absorvidas pelas MGE. Elas se destacam especialmente nos bairros, empregando a mão-de-obra local na fabricação e comercialização de produtos que atendem as necessidades básicas da população, tais como: construção, vestuário,

calçados, alimentos, bebidas, moveis, limpeza, higiene e perfumaria, medicamentos, combustíveis, editorial, gráfico e embalagens e a prestação de serviços diversos como de mecânica automotiva, de hospedagem e alimentação, de transportes, de beleza, de educação, de entretenimentos, de informática e acesso a Internet, entre outros.” (Lédio Vieira, 2007 p.20)

A MPES são as responsáveis pela grande massa de pessoas empregadas no país, mas de acordo com o presidente do SEBRAE em exercício Carlos Alberto dos Santos a participação das MPES não ultrapassa 30% do PIB brasileiro (ALARCON, 2010). Todavia isso não exclui seu potencial de grande gerador de renda e emprego e muitas vezes as MPES podem servir de escada para ascensão social de uma família ou um grupo de pessoas que trabalhem em conjunto.

De acordo com o Panorama Comércio Internacional de Serviços que é um relatório produzido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2010) as MPES foram responsáveis por:

- 77,7% das empresas exportadoras de serviços em 2009
- 56,1% das empresas importadoras em 2009
- 11,4% das receitas da Conta de Serviços do Balanço de Pagamentos.

Olhando por essa ótica e tendo conhecimento da importância social e econômica o Presidente da República Luis Inácio Lula da Silva sugeriu em reunião com empresários, durante a 17ª Semana de Capacitação do Sistema SEBRAE, a criação de um Ministério específico para tratar das questões relativas às MPES. De acordo com o mesmo um único ministério não seria capaz de abranger as necessidades das grandes e médias empresas ao mesmo tempo que as abrange as necessidades das MPES. Um exemplo prático dado pelo Presidente foi a necessidade da criação do Ministério da Pesca e do Ministério do Desenvolvimento Agrário que antes ficavam sob responsabilidade do Ministério da Agricultura, onde como esses novos ministérios a dedicação integral de ações são mais eficazes para cada um dos setores. (PASSARINHO, 2010)

Resumido, as MPES estão encravadas nas questões sociais, econômicas e políticas do Brasil onde são grande geradoras de renda e emprego e é inconcebível se pensar em políticas de desenvolvimento social e econômico sem pensar na importância dessas empresas que muitas vezes produzem o sustento de uma família em caso de empresas familiares, dão emprego para o pai e a mãe de família, pões em prática o conhecimento do universitário recém formado que monta seu próprio negócio, aumenta a renda familiar do empregado que em muitos casos se torna seu próprio patrão, etc.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS MPES

Tomando como base tudo que se foi discutido no tópico referente a conceituação de gestão do conhecimento é inconcebível imaginarmos que todos os processos de aquisição de conhecimento se dão de forma espontânea. Todo conhecimento obtido mediante as ferramentas de aquisição de informação depende de fontes informacionais, sendo assim antes de nós aprofundarmos nas questões de gestão do conhecimento em MPES se faz necessário dissertar sobre as fontes de informações que servem de apoio para a aquisição de conhecimento.

3.1 FONTES DE INFORMAÇÃO

A busca por informações é um processo intrínseco do ser humano desde a pré-história onde o aprendizado a partir da coleta de informações do seu dia a dia ele executava ações cruciais para a sobrevivência em um ambiente hostil, pois são com as informações obtidas em seu ambiente que o ser humano toma suas decisões sejam elas de ordem estratégica, pessoal, profissional e etc.

Obter informações corretas de fontes seguras vem tornando-se um grande problema na sociedade da informação, pois a facilidade de disseminação de conteúdo tanto por parte dos meios de comunicações formais como por meios informais acarreta, muitas vezes, em uma entropia informacional onde cada um pode disseminar o que lhe é mais conveniente trazendo dúvidas para o usuário em relação às quais informações provenientes dessas fontes são confiáveis.

Para Cunha (apud DIAS; PIRES, 2005, p.14) as fontes de informação possuem um conceito muito amplo levando em consideração que podemos extrair informações pertinentes desde relatórios técnicos até em trocas de e-mails indo até amostras minerais ou obras de arte. Ainda de acordo com as autoras podemos definir que as fontes de informação são mecanismos que conseguem responder a uma determinada demanda informacional, uma conversa com um especialista em uma área do conhecimento ou uma biblioteca especializada possuem o mesmo patamar de fonte de informação se visarmos o fato que nossa demanda informacional foi suprida.

Para Sales e Almeida (2007), as fontes de informação são a matriz para a produção de novos conhecimentos, pois somente a partir de conhecimentos já estabelecidos, em meio oral, escrito ou audiovisual, é possível o desenvolvimento de novos conhecimentos.

Para Farias (2007, p.35) "[...]fonte de informação é qualquer elemento (documento, pessoas, instituição, site, etc.) que confirme um conhecimento numa determinada situação. Esse conhecimento adquirido ou confirmado deverá gerar uma ação no indivíduo[...]"

A partir dessas definições é possível afirmar que as fontes de informação possuem um poder único de auxílio ao usuário, pois quando a necessidade informacional é suprida a tendência é o usuário voltar buscar a mesma base para pesquisas futuras onde podemos considerar esse retorno como uma ação relativamente previsível.

As fontes de informação podem ser caracterizadas como formais e informais. A primeira para Bastos Júnior (2000 *apud* DALMÁCIO 200? p.5) é caracterizada como um informação relativamente recente que está documentada de forma estruturada e organizada podendo ser disponibilizada periodicamente em sistemas midiáticos, onde Poter *apud* Pozzebon e Freitas (1997 *apud* DALMÁCIO 200? p.5) complementa que essas fontes podem ser : “base de dados; artigos científicos; revistas especializadas; informações técnicas (patentes); documentos da empresa; dentre outras.” Já as fontes de informação informais para Bastos Júnior (2000 *apud* DALMÁCIO 200? p.5) são correspondentes ao presente ou a um futuro bem próximo se apresentando de forma não estruturada e sem divulgação sistemática, onde de acordo com Poter *apud* Pozzebon e Freitas (1997 *apud* DALMÁCIO 200? p.5) temos como exemplos:

“seminários; congressos; contatos pessoais com clientes, fornecedores, concorrentes e consultores; reuniões; jantares; entrevistas; folders; feiras e eventos; agências de publicidade; “boatos” sobre produtos, clientes, fornecedores e concorrentes; dentre outras.”

De forma bem básica podemos citar algumas fontes de informação usadas comumente pela população, mesmo que a mesma não a veja como uma fonte de informação se levarmos o termo a seu significado científico. Uma dona de casa que precisa achar o número de um fornecedor de água mineral normalmente recorre a lista telefônica impressa ou até mesmo a listas online como listel.com <www.listel.com.br> ou telelistas.net <www.telelistas.net> tendo também a opção de ligar para o serviço de informação da operadora local 10331 ou pro Informador Popular [(0xx)85 3226-4110] vemos nesse exemplo que existem 5 fontes de informação para a obtenção de um fornecedor de água mineral, mas se levarmos em consideração uma vizinha que tem conhecimento de uma empresa que fornece água mineral e ela passa essa informação podemos afirmar com certeza que ela, nesse momento se tornou uma fonte de informação.

Esse é somente um exemplo em um universo de fontes de informações que estão disponíveis no dia a dia da população em geral tais como revistas em geral, jornais, programas de TV e rádio, outdoors e busdoors, catálogos telefônico e de bibliotecas, mapas de salas e lojas em edifícios comerciais e shoppings, placas de trânsito, memorandos e circulares, extratos e saldos bancários, etc. Todos esses exemplos conotam algum tipo de informação aos usuários sejam elas de cunho utilitário ou de entretenimento.

3.1.1 TIPOS DE FONTE DE INFORMAÇÃO

Para a Biblioteconomia e a Ciência da Informação podemos dividir as fontes de informação em três tipos demonstrados abaixo

TIPO	CONCEITO	EXEMPLOS
FONTES PRIMÁRIAS	Possuem idéias originais ou novas interpretações de idéias pré-existentes.	Ex.: monografia, artigos de periódicos, publicações seriadas, relatórios técnicos, trabalhos apresentados em congressos, teses, dissertações, patentes, literatura comercial, normas técnicas, etc.
FONTES SECUNDÁRIAS	Fonte facilitadora na busca de outras informações apresentando informações filtradas e organizadas de formas pré-estabelecidas.	Ex.: enciclopédias, dicionários, manuais, tabelas, revisões de literatura, bibliografias, tratados, manuais.
FONTES TERCIÁRIAS	Funcionam como guia para a obtenção das fontes primárias e secundárias.	Ex.: bibliografias de bibliografias, periódicos de indexação e resumo, catálogos coletivos, guias de literatura, diretórios, etc.

Quadro 3 – Tipos e conceitos de fontes de informação

Fonte: Adaptado de Dias; Pires (2005)

A figura 4 mostra um esquema produzido por Fabiano Couto C. da Silva e Soraya Arruda Waltrick, e utilizado pela professora Úrsula Blattmann nas aulas de fontes de informação na UFSC, que exemplifica de forma prática tudo que tratamos até o presente momento.

Com a definição dos tipos de fontes já estabelecida podemos apresentar as fontes de informação para as micro e pequenas empresas.

3.1.2 FONTES DE INFORMAÇÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Nessa parte do trabalho iremos nos concentrar nas fontes de informações direcionadas para as empresas, onde nesse caso, as micro e pequenas empresas são o foco desse trabalho. Basicamente as organizações dependem de dois tipos fontes de informação, as informações que são produzidas internamente pelas empresas ou as que são adquiridas de forma gratuita ou paga. Para Choo (apud Barbosa, 2006, p. 93) podemos definir as fontes de informação nas organizações como:

Externas e pessoais	clientes; concorrentes; representantes de órgãos governamentais
Externas e impessoais	jornais e revistas (em papel); jornais e revistas (mídia eletrônica); publicações governamentais; rádio e televisão
Internas e pessoais	superiores hierárquicos; colegas do mesmo nível hierárquico; subordinados hierárquicos
Internas e impessoais	memorandos, circulares e relatórios internos (em papel); memorandos, circulares e relatórios internos (rede interna de computadores)

Quadro 4 – Fontes de informações nas organizações

Fonte: Adaptado de Barbosa (2006)

No contexto globalizado vemos que as informações são geradas em uma velocidade incrível trazendo para as organizações a necessidade de atualização constante de seus bancos de dados para que não percam seu poder de competitividade. A aquisição e utilização dessas informações deve ser um processo de grande planejamento uma vez que a análise e a tradução das mesmas servirá de bússola para a tomada de decisões dentro do contexto empresarial.

As próprias organizações são verdadeiras fontes de informações, pois elas produzem conhecimento diariamente de forma intermitente. O conhecimento produzido pelas organizações que visam o lucro, em sua maior parte, são informações de cunho sigiloso, pois esse conhecimento é a base para a tomada de decisões dos gestores e colaboradores, conhecimento do mercado e de concorrentes, pilar para a produção de novos produtos e

serviços, etc. As organizações sem fins lucrativos produzem informações e as disseminam de forma fácil e por vezes gratuita.

A obtenção de informações seguras deve ser uma prioridade para as organizações uma vez que a informação deve ser utilizada como um insumo para decisões a serem tomadas. Essas decisões advêm do contexto da inteligência competitiva que para Barborsa (2006, p.92) é uma área que é considerada de grande interesse para diversas áreas do conhecimento tais como “planejamento estratégico, marketing, biblioteconomia e ciência da informação, comunicação empresarial” e etc.

Para esse trabalho iremos utilizar a definição de Inteligência Competitiva (IC) adotada pelo “Termo de Referência para a Atuação do Sistema SEBRAE em Inteligência Competitiva para MPE” onde Gomes e Braga (2007, p.7)

“que defende que a Inteligência Competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo das empresas, a partir das necessidades de informação do usuário, que irá embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas: *“Inteligência Competitiva (IC) é um processo sistemático e ético, ininterruptamente avaliado de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório”* (GOMES et al., 2004)” [Grifo do autor]

Vemos nessa definição que a tomada de decisões é resultado do processo de aquisição de informações. Abaixo lista dos benefícios que o processo de IC pode propiciar as empresa que a aplicam

Expansão e consolidação de seus atuais mercados
Análise, avaliação e monitoramento da concorrência (Benchmarking)
Monitoramento de novas tecnologias, produtos e processos
Identificação de oportunidades e ameaças
Aperfeiçoamento do processo de planejamento
Minimização do tempo de busca e análise de informações
Apoio a trabalhos prospectivos
Desenvolvimento de atitude pró-ativa, antecipando-se às tendências
Redução de duplo trabalho ou de repetição desnecessária do trabalho e custos de uma maneira geral, favorecendo a melhoria contínua e o aumento de

produtividade
Aumento da lucratividade
Diminuição do ciclo de desenvolvimento de produtos gerando redução de custos e aumento da eficiência do setor
Desenvolvimento de um processo contínuo de aperfeiçoamento da capacitação de Profissionais
Tomada de decisão baseada em conhecimento do ambiente de negócios
Aprimoramento das relações da empresa com o mercado consumidor;
Outros.

Quadro 5 – Benefícios da utilização da inteligência competitiva

Fonte: Adaptado de Termo de Referência para a Atuação do Sistema SEBRAE em Inteligência Competitiva para MPE

A tomada de decisões da escolha das fontes de informações a serem usadas e posteriormente as informações pertinentes é um processo que deve ter um foco direcionado para cada decisão especificamente para que não ocorra de informações de um setor sejam adquiridas sem que tenham uma utilidade real.

Abaixo segue uma lista de tópicos que podem ser utilizados para a definição de quais informações adquirir levando em consideração sua real necessidade e valor para a demanda que a organização precisa trabalhar.

Quais decisões precisam ser tomadas?
O que é necessário saber?
O que já se sabe?
Por que se precisa saber disso?
Quando será necessário saber disso?
O que será feito com o produto de inteligência?
Quanto custará obtê-lo?
Quanto custará não obtê-lo?

Quadro 6 – Definição de informações a serem adquiridas

Fonte: Adaptado de Termo de Referência para a Atuação do Sistema SEBRAE em Inteligência Competitiva para MPE

Com a resposta a essas perguntas é possível dar um direcionamento para quais fontes de informação recorrer tal como utilizar as informações adquiridas.

Esta parte do trabalho irá trabalhar algumas fontes de informações de cunho aberto que as Micro e Pequenas Empresas podem utilizar para adquirir informações confiáveis e que se bem trabalhadas podem resultar em conhecimento para a tomada de decisões das mesmas. Abaixo algumas possíveis fontes que podem ser adquiridas de forma rápida a um custo baixo:

➤ revistas especializadas;
➤ jornais;
➤ sites especializados;
➤ sites dos concorrentes;
➤ colaboradores;
➤ diagnósticos setoriais;
➤ entidades empresariais;
➤ organismos de fomento e de desenvolvimento;
➤ dados oficiais dos governos;
➤ diagnósticos setoriais, territoriais e empresariais elaborados por terceiros;
➤ bancos de dados disponíveis no mercado;
➤ periódicos e publicações especializadas.

Quadro 7 – Possíveis fontes de informação de custo baixo para MPEs

Fonte: Adaptado de Termo de Referência para a Atuação do Sistema SEBRAE em Inteligência Competitiva para MPE

Deve-se levar em consideração o direcionamento que é dado para a coleta dessas informações sempre tendo um direcionamento que leve a real solução da demanda informacional da organização. A utilização de várias fontes de informação torna mais rica e conseqüentemente mais rápida aquisição de informação, mas a gestão e análise desse material devem ser feitas em conjunto com os colaboradores envolvidos na demanda informacional.

No quadro 8 segue algumas fontes de informação que possuem caráter técnico que podem ser utilizadas pelas MPEs para a obtenção de subsídios informacionais para sua atuação no mercado.

Fonte	Endereço Eletrônico	Descrição
Serviço Brasileiro de Resposta Técnica – SBRT	www.respostatecnica.org.br	Rede de informações articuladas pelo Ministério da Ciência e Tecnologia que visa a transferência de tecnologia, aperfeiçoamento de técnicas de produção e solução de problemas técnicos para empresas de pequeno porte.
Instituto de pesquisa e desenvolvimento do comércio - IPDC	http://www.fecomercio-ce.org.br/content/aplicacao/IPDC-CE2/2005-principal/enviados/index.htm	Produz mensalmente relatórios sobre os indicadores conjunturais sobre consumidor cearense.
Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos - APEX	www.apexbrasil.com.br	Fornecer subsídios informacionais para as empresas poderem exportar seus produtos atuando nos seguintes setores: Agronegócio, Casa e Construção Civil, Entretenimento e Serviços, Máquinas e Equipamentos, Moda e Tecnologia e Saúde.
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE	www.ibge.gov.br	Principal provedor de dados sobre os mais variados âmbitos da sociedade civil bem como das esferas governamentais.
Instituto de pesquisa econômica aplicada do Ceará - IPECE	www.ipece.ce.gov.br	Vinculado a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Ceará disponibiliza informações através de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas que ajudam a avaliar o desenvolvimento do Estado do Ceará.
Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQUI	www.abimaq.org.br	Auxilia na obtenção e disponibilização de máquinas para os mais variados setores produtivos.

Quadro 8 – Possíveis fontes de informações para empresas

FONTE: Elaborado pelo autor

Existem milhares de outras fontes de informações confiáveis que podem ser utilizadas pelas MPES, mas a título de conhecimento as acima citadas possuem informações importantes para a aquisição de novos conhecimentos de forma rápida e gratuita.

Tendo dado ênfase as fontes de informações para obtenção de novos conhecimentos podemos adentrar nos processos de gerenciamento de informação em MPES.

3.2 GERENCIANDO O CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O processo de gerenciar faz menção a utilização das ferramentas disponíveis para que se obtenha resultados positivos levando em consideração seu capital intelectual, as pessoas envolvidas no processo, seu capital patrimonial e o ativo financeiro. O processo de gerenciamento é intrínseco às empresas, pois o gerenciamento correto das pessoas, patrimônio e recursos é o que irá definir o sucesso ou fracasso de uma empresa.

Além dos três processos básicos de gerenciamento acima citados iremos incluir um quarto, a gestão do conhecimento, que na atual conjuntura da sociedade que tem como base as informações obtidas para tomada de decisões, nada mais justo que gerenciar o resultado da tradução dessas informações obtidas nas diversas fontes de informação: o conhecimento.

Como já foram trabalhadas acima as táticas para a gestão do conhecimento, iremos adaptar as mesmas as possibilidades das MPES. Relembrando os processos para executar a gestão do conhecimento são:

- Contratar as pessoas certas.
- Executar rodízio de funções
- Estímulo a conversas livres
- Participar de feiras e fóruns
- Permitir leituras no ambiente de trabalho

Além das citadas iremos incluir alguns processos para que seja possível efetuar a gestão do conhecimento nas MPES (SOLTERO, 2003, p.93), são eles:

- Tempo de resposta para resolver determinado problema a partir das inteligências presentes na empresa.
- Tomada de decisões baseadas nos conhecimentos pré-adquiridos pela empresa.
- Poder calcular os custos envolvidos no oferecimento de um serviço, no diagnóstico de um problema e a resolução do mesmo.
- Poder calcular o tempo médio ou real para a implantação de um novo produto ou serviço ou na reestruturação dos mesmos na empresa.
- Poder adquirir informações em tempo hábil para tomar de decisões levando em consideração os critérios de: distribuição da informação na empresa; fomento ao armazenamento de informações úteis; tomada de decisões a partir de evidências objetivas; adquirir a informação no momento solicitado; facilidade em disseminação e aquisição de relatórios; e o armazenamento correto das informações.

Os processos acima citados irão ser utilizados para a avaliação e estudo de caso das empresas visitadas visando encontrar subsídios para análise dos processos e posterior identificação dos processos de geração e gerenciamento de conhecimento na empresa estudada.

Ricca (2003, s.n.) defende que “há quem pense que a gestão do conhecimento somente se aplicaria às grandes empresas ou às pequenas de base tecnológica. Não é verdade. Seu uso adequado se transformou em fato de competitividade, que pode representar o sucesso ou o fracasso das empresas, não importa o seu tamanho.”

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa Promaqi peças e serviços para máquinas e equipamentos Ltda - ME situada na Avenida Alberto Craveiro nº 2585 sala 05 atuando no ramo de aluguel e manutenção de empilhadeiras desde março de 2007 é o objeto desse estudo de caso. A empresa possui nove funcionários divididos em nível gerencial, operacional e técnico. Tendo como proprietário o senhor Adjane Oliveira Araújo a empresa possui na sua carteira de clientes empresas como Rigesa, a Base Aérea de Fortaleza, Cimento Poti e outras tendo uma filial em Campina Grande na Paraíba a empresa visa expansão para demais territórios brasileiro sendo que a empresa já presta serviços fora do estado atuando no Piauí, Maranhão e Rio Grande do Norte.

A empresa foi constituída a partir da ideia do proprietário que foi funcionário da Vicunha Têxtil S/A e trabalhava junto ao setor de mecânica da empresa. Com o aprendizado adquirido o proprietário resolveu adentrar no seguimento de manutenção e aluguel de empilhadeiras onde hoje seu faturamento anula está quase limite da microempresa o que seria algo em torno de R\$200.000,00 a R\$240.000,00 por ano.

A empresa é constituída, na sua sede em Fortaleza, por um escritório para atendimento dos clientes onde ficam os funcionários de nível gerencial e operacional e um espaço em anexo composto por uma oficina e um armazém onde ficam os funcionário de nível técnico. Por causa da demanda de serviços junto a novos clientes está programando a aquisição de um espaço maior para executar suas ações, pois na visão gerencial e técnica o espaço atual é inviável para atendimento das demandas de serviços.

A empresa atua no mercado há treze anos, onde podemos constatar que o período crítico de mortalidade, que são aproximadamente dois anos a partir da abertura, foi ultrapassado e a empresa se encontra estável em um ramo de grande concorrência.

Trabalhando quase que exclusivamente para fábricas e empresas que demandam transporte de grandes cargas. Sendo um nicho de mercado muito específico à diversificação de serviços e produtos devem ser muito bem planejado e executado para atender a demandas dos clientes.

Todos os funcionários possuem carteira assinada sendo que alguns trabalham para a empresa a mais de cinco anos. Os funcionários que estavam presentes na abertura da empresa não fazem mais parte do quadro de contratados.

A empresa trabalha em horário comercial, mas sempre que necessário atende à demanda de clientes em horários diferenciados e finais de semana.

A escolha da empresa se deu primeiramente pelo desejo de fazer o estudo de caso desse trabalho em uma empresa que estivesse inserida no terceiro setor que é um setor dinâmico e em grande expansão na atual conjuntura econômica. A facilidade para entrevistar os colaboradores da empresa foi outro fator que estimulou a pesquisa dentro da mesma levando em consideração que o proprietário da empresa está aberto a adotar, na medida que for possível, as sugestões dadas por esse trabalho fazendo assim que o trabalho monográfico em questão possa ser utilizado de forma pragmática.

4 METODOLOGIA

O presente trabalho visa à aquisição de informações através de revisão bibliográfica e elaboração de estudo de caso, utilizando análise dos dados coletados através de questionário na empresa pesquisada, para entender os processos de produção e gestão de conhecimento em MPEs, onde é explicitado os conceitos, processos e dificuldades para produção e aquisição de informações no campo de estudo.

A revisão de literatura pode ser considerada a parte mais importante para se obter o estado da arte dentro do tema estudado, pois a partir dos referencias teóricos é possível traçar todo o esquema que ira fundamentar o trabalho (SILVA; MENEZES, 2001). A revisão de literatura serviu de bússola para fundamentar as ideias sobre o tema escolhido onde foi possível fazer o aprofundamento sobre o tema estudado. O embasamento teórico obtido foi crucial para a criação desse trabalho, pois com base no conhecimento adquirido foi possível estruturar o questionário para o estudo de caso.

Foi adotado a pesquisa exploratória como o método a ser seguido uma vez que ela:

“visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.” (GIL 1997 apud SILVA; MENEZES, 2001, p. 21)

A adoção de estudo de caso de uma empresa se fez necessário uma vez que seria inviável, nesse primeiro momento, trabalhar com uma amostragem maior de empresas, mas não obstante um estudo mais aprofundado com uma amostragem mais ampla poderá ser o objetivo de trabalhos futuros. O estudo de caso foi executado em uma empresa do setor de serviços com a abordagem de cinco funcionários da empresa através de questionário, em anexo, com perguntas de múltipla escolha e perguntas abertas. O estudo de caso pode ser caracterizado como “particularmente adequado à tentativa de explicar nexos causais em intervenções ou situações da vida real que são demasiadamente complexas para serem tratadas por meio de estratégias experimentais ou de levantamento de dados” Yin (2005 apud FELCAR, 2007, p. 20) para Silva; Menezes (2001, p. 21) o estudo de caso é “quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.” Dessa forma o estudo de caso é ferramenta mais adequada para a abordagem proposta pelo trabalho.

O universo da pesquisa se resumiu a cinco funcionários da empresa estudada onde o questionário foi aplicado durante o período de três dias junto aos mesmos além da observação em loco do local estudado. Os cinco funcionários entrevistas estão dividido da seguinte forma: dois de nível gerencial que são o proprietário da empresa e o gerente de vendas e três funcionários de nível técnico que são mecânicos que atuam atendendo as demandas de serviço. A quantidade de pessoas entrevistadas dependeu da disponibilidade dos mesmos uma vez que a empresa possui um grande fluxo de trabalho ficou inviável entrevistas os nove funcionários que empresa possui. O universo entrevistado ficou dentro das expectativas, pois abrangeu tanto os níveis gerenciais como os níveis técnicos da empresa em questão. Para cada entrevistado foi entregue um formulário para uma leitura inicial e após a leitura e preenchimento do formulário, feito pelo entrevistado, foi feita uma pequena entrevista com os mesmos executando a leitura do documento e discutindo pontos dentro do questionário.

Junto com as informações coletadas no estudo de caso foi feita a análise dos questionários aplicados junto aos funcionários da empresa estudada para que se possa estruturar um norte de informações sobre a produção e gestão do conhecimento no objeto de pesquisa. Essas informações serviram para efetuação de uma comparação do referencial teórico, explicitadas dentro do trabalho, e as ações na prática. Essa análise comparativa tem o intuito de gerar uma lista de possíveis ações que serão entregues à empresa estudada como um portfólio de sugestões a serem seguidas para a produção e gerenciamento de conhecimento dentro da mesma visando um melhor aproveitamento das ferramentas informacionais além de proporcionar aos funcionários uma nova visão de processos colaborativos para a geração e/ou melhoria de produtos e serviços dentro da empresa utilizando o conhecimento dos mesmos, de clientes, concorrentes e demais pessoas envolvidas nos processos atreladas à empresa.

4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a aplicação do questionário foi feita uma análise comparativa das respostas para que fosse possível fazer um levantamento efetivo dos resultados.

1. Você sabe o que é gestão do conhecimento?



Figura 5 - Você sabe o que é gestão do conhecimento?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: A amostragem total demonstrou desconhecer o que seria e a conceituação de gestão de conhecimento.

2. A empresa executa algum processo de captação de informações sobre concorrente, tais como ações e produtos oferecidos?

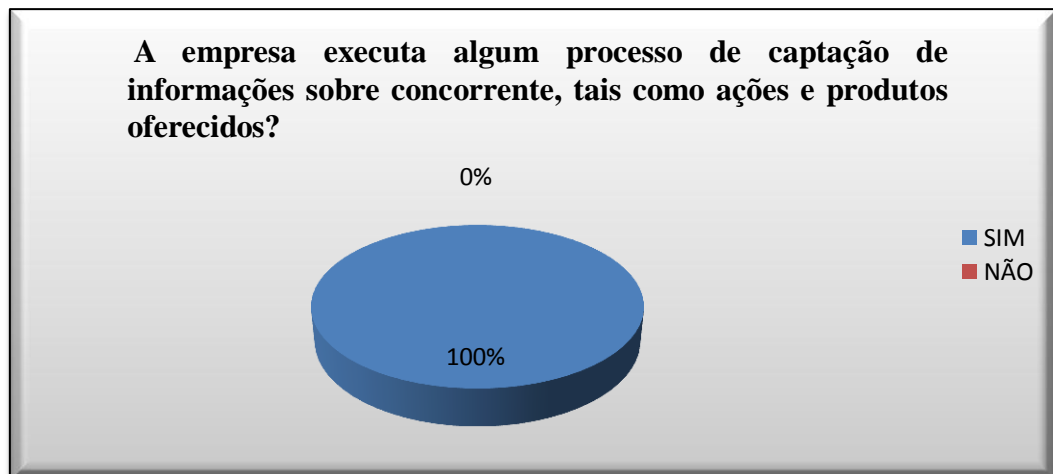


Figura 6 - A empresa executa algum processo de captação de informações sobre concorrente, tais como ações e produtos oferecidos?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: A amostragem total demonstrou ter conhecimento que a empresa preza saber como as empresas concorrentes do segmento atuam e que produtos oferecem. Essas informações são adquiridas através de conversas com clientes, sites das empresas e quando necessário contato por telefone. Não existe uma periodicidade para execução dessa ação.

3. A empresa executa algum processo de captação de informações sobre seus clientes, tais como as necessidades e desejos dos mesmos?

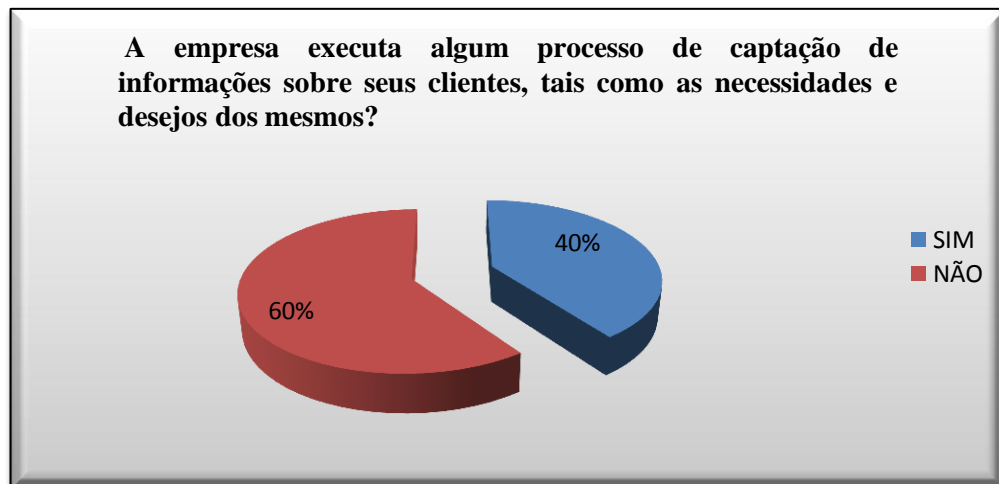


Figura 7 - A empresa executa algum processo de captação de informações sobre seus clientes, tais como as necessidades e desejos dos mesmos?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Para 60% da amostra a empresa não executa ações de aquisição de informações a respeito do que eles querem enquanto que 40% da amostra disse que a empresa executa esse processo. A parte da amostra que respondeu sim disse que esse processo é feito de forma empírica através de conversas informais com os clientes.

4. A empresa executa algum processo de troca de conhecimento entre empresas que trabalham no mesmo ramo?

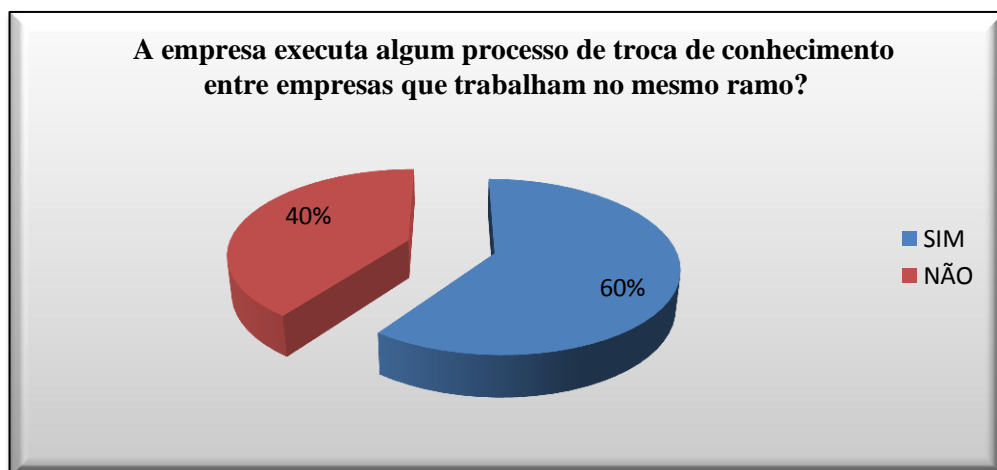


Figura 8 - A empresa executa algum processo de troca de conhecimento entre empresas que trabalham no mesmo ramo?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Para 60% da amostra a empresa executa a ação troca de conhecimento com outras empresas do ramo enquanto que 40% acreditam que não é feita essa troca de informações. Para a parte da amostra que respondeu sim esse processo é feito através de conversas com colegas e profissionais que atuam no mesmo ramo.

5. A empresa executa alguma ação para aquisição de informações junto aos clientes no processo de pós-venda?

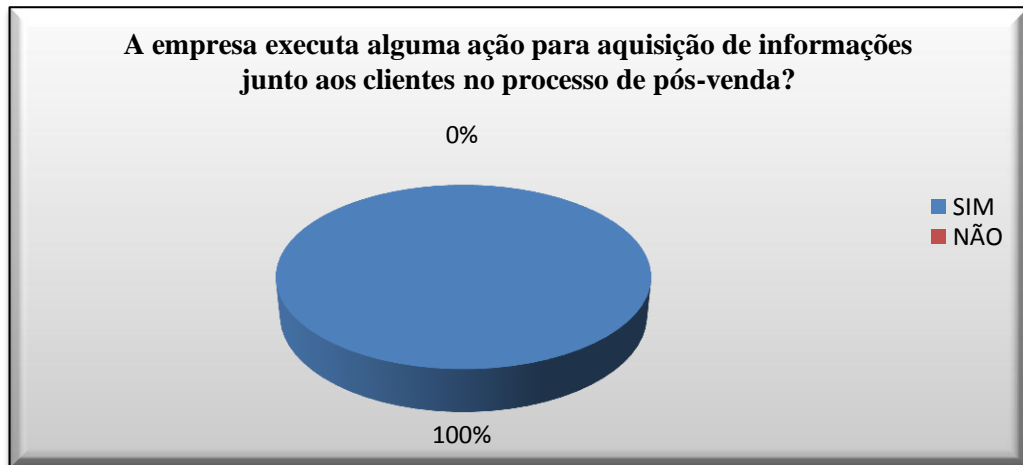


Figura 9 - A empresa executa alguma ação para aquisição de informações junto aos clientes no processo de pós-venda?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: A amostra total respondeu sim, mas a coleta de informações no processo de pós-venda é feito somente pelo responsável da área de vendas da empresa.

6. A empresa oferece treinamento aos seus empregados para obtenção de novos conhecimentos junto às empresas fornecedoras?

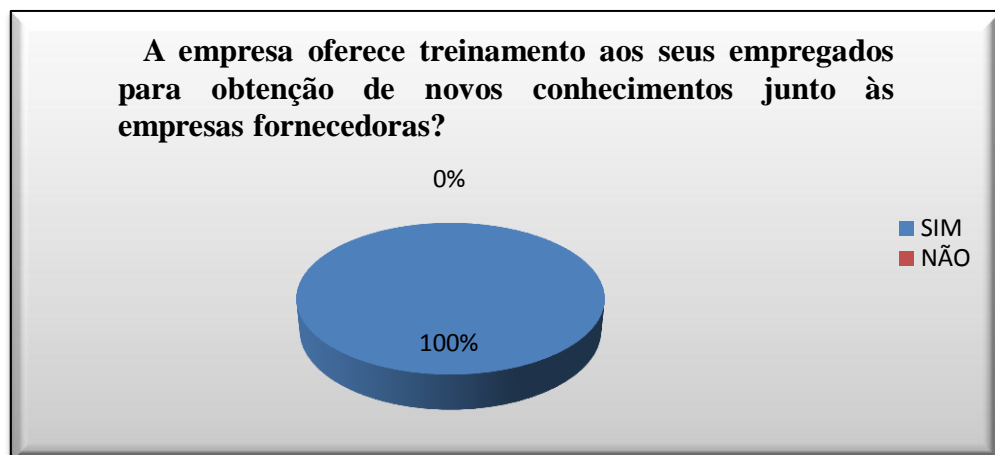


Figura 10 - A empresa oferece treinamento aos seus empregados para obtenção de novos conhecimentos junto às empresas fornecedoras?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: A amostra total respondeu sim, mas ficou evidente que profissionais que tenham capacitação, a priori, são preferenciais para a contratação e permanência na empresa.

7. A empresa executa alguma ação de feedback levando em consideração a opinião dos funcionários para solucionar problemas identificados?

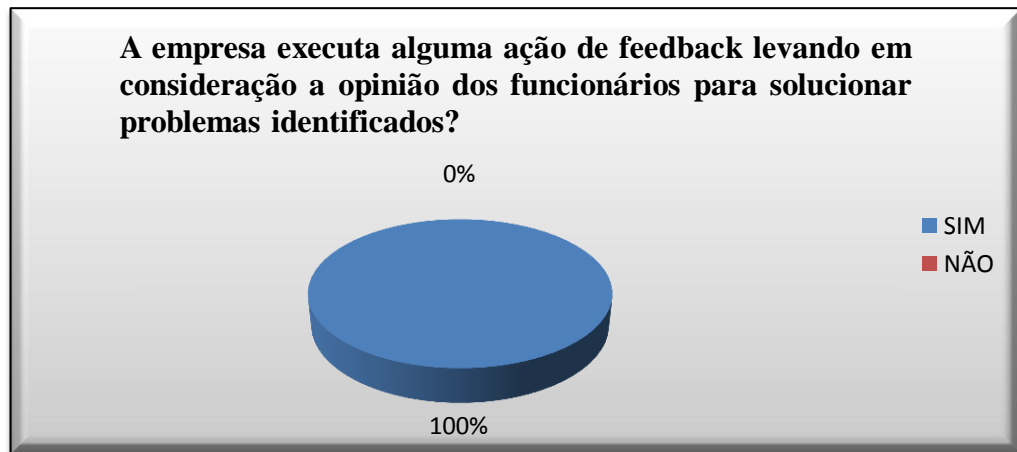


Figura 11 - A empresa executa alguma ação de feedback levando em consideração a opinião dos funcionários para solucionar problemas identificados?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Os funcionários acreditam que sua opinião é levada em consideração para que problemas, identificados durante a execução de suas tarefas, sejam solucionados utilizando suas ideias de melhorias. O setor gerencial afirmou que existe abertura para colocação de ideias para melhoria de processos produtivos.

8. O responsável pelo gerenciamento discute regularmente, com os funcionários, os pontos fortes e fracos a serem trabalhados e melhorados na empresa junto aos clientes?

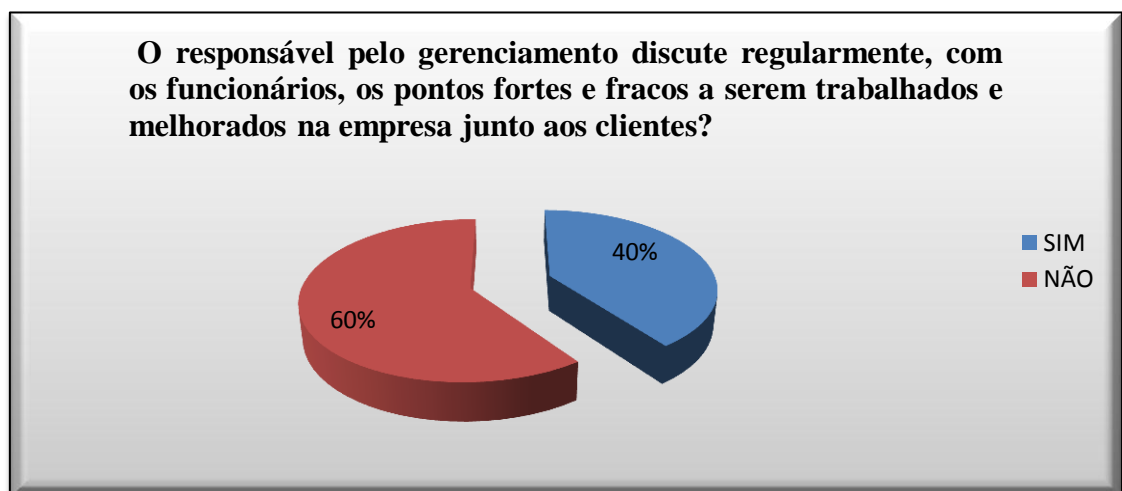


Figura 12 - O responsável pelo gerenciamento discute regularmente, com os funcionários, os pontos fortes e fracos a serem trabalhados e melhorados na empresa junto aos clientes?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Para 60% da amostragem não é feito a discussão regular dos pontos fortes e fracos a serem melhorados enquanto que 40% da amostra afirmou que é feito esse procedimento. O setor gerencial afirma que essa discussão é feita em grupos não apontando pontos específicos e pegando exemplos gerais para melhoria em grupo.

9. Os funcionários executam algum tipo de rodízio de tarefas?

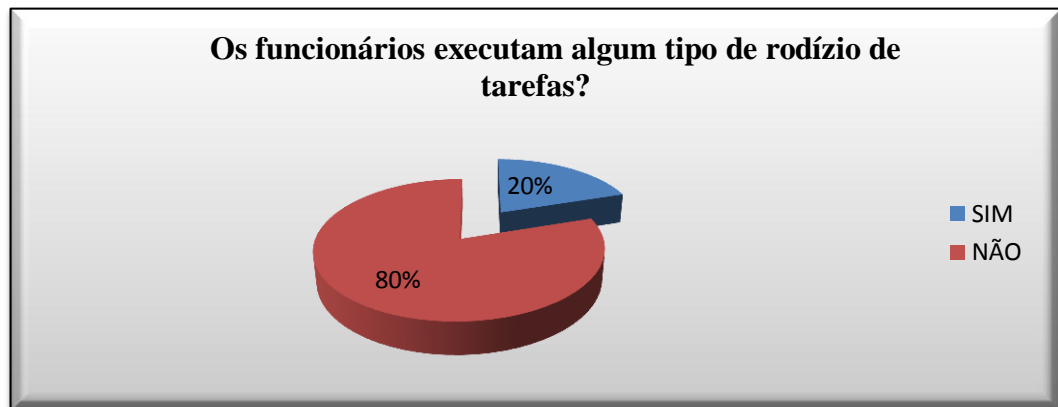


Figura 13 - Os funcionários executam algum tipo de rodízio de tarefas?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Para 80% dos funcionários a execução de suas funções é feita somente por ele onde cada funcionário executa sua tarefa e é responsável por um setor específico. 20% respondeu que é feito rodízio de tarefas, mas somente quando existe a necessidade.

10. É dado as funcionários liberdade e/ou incentivo para leitura e/ou discussão de manuais, procedimentos, relatórios e outras fontes de informações sobre a área de atuação durante expediente de trabalho?

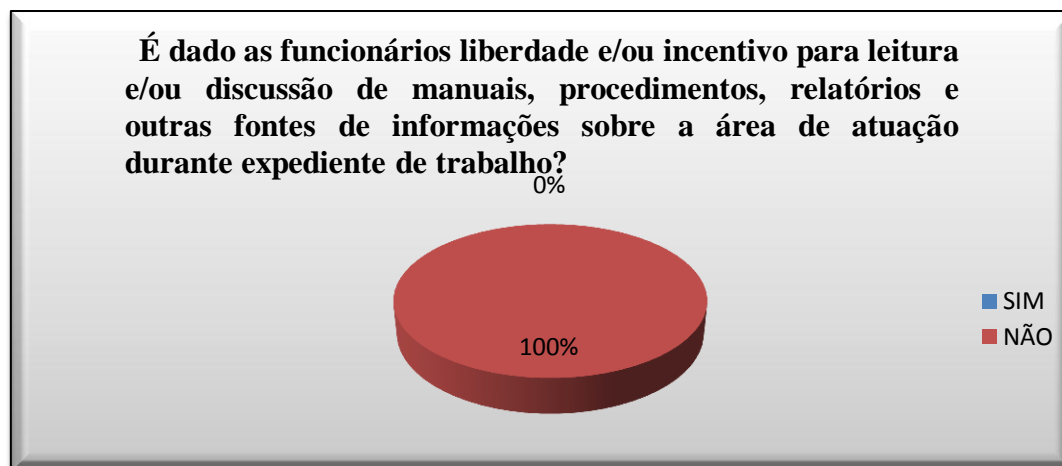


Figura 14 - É dado as funcionários liberdade e/ou incentivo para leitura e/ou discussão de manuais, procedimentos, relatórios e outras fontes de informações sobre a área de atuação durante expediente de trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Para 100% da amostra não é dado liberdade e nem o incentivo para leitura de informações referentes ao serviço durante horário de trabalho.

11. Os funcionários possuem a cultura de produzir relatórios descrevendo problemas encontrados para execução de algum trabalho?



Figura 15 - Os funcionários possuem a cultura de produzir relatórios descrevendo problemas encontrados para execução de algum trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Para 80% da amostra é feito relatórios para descrever os processos executados durante o atendimento de clientes. O responsável gerencial afirmou que existe uma ficha padrão para a produção desse relatório, mas ele só visa informações de nível técnico.

12. A empresa possui algum procedimento de geração/melhoria de novos produtos/serviços através do conhecimento dos funcionários?

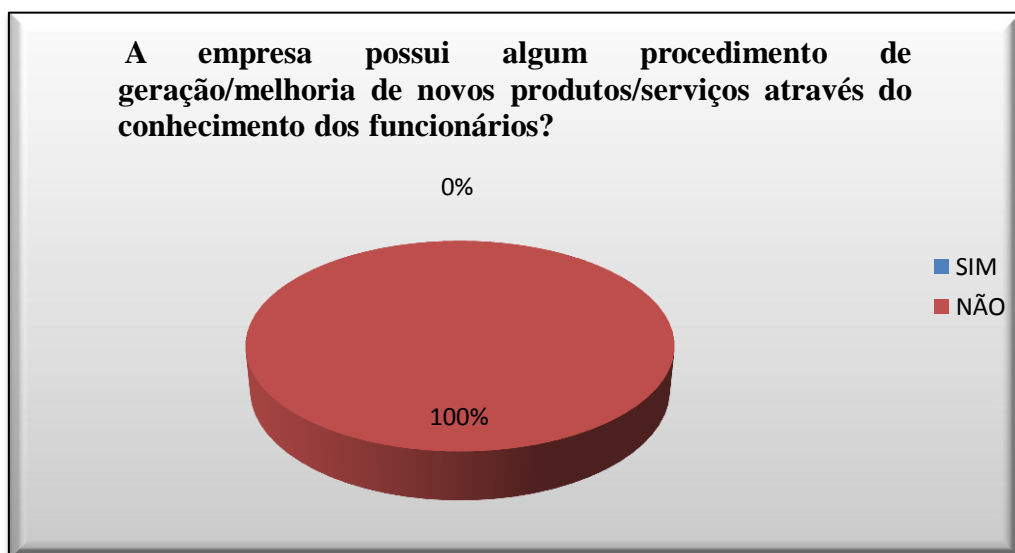


Figura 16 - A empresa possui algum procedimento de geração/melhoria de novos produtos/serviços através do conhecimento dos funcionários?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Por mais que a empresa leve em consideração a opinião dos seus funcionários para resolver problemas não existem um procedimento padrão para execução de melhoria e geração de produtos e serviços através do conhecimento dos empregados. As informações são coletadas em caráter informal.

13. Os funcionários possuem liberdade para dá opiniões e sugestões para melhorar/innovar o mix de produtos/serviços oferecidos pela empresa?



Figura 17 - Os funcionários possuem liberdade para dá opiniões e sugestões para melhorar/innovar o mix de produtos/serviços oferecidos pela empresa?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultado: Para 100% da amostra a empresa dá liberdade para sugestões referentes aos produtos e serviços da mesma, mas ficou constatado que essa opiniões nem sempre são colocadas em prática fazendo com que o portfólio de produtos e serviços fique estagnado.

14. Você considera que sua função produz algum tipo de conhecimento para a empresa e seus colegas?

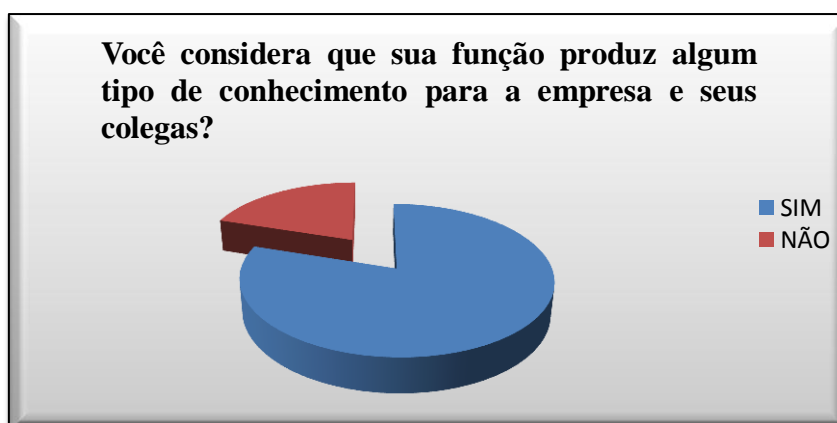


Figura 18 - Você considera que sua função produz algum tipo de conhecimento para a empresa e seus colegas?

Fonte: Elaborado pelo autor

Resultados: Para 80% da amostra sua função produz algum tipo de conhecimento, mas ficou constatado que esse conhecimento está, em grande parte, em nível tácito.

4.2 REFLEXÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA ESTUDADA E SUGESTÕES

De acordo com os dados acima referendados é notável que alguns procedimentos de gestão do conhecimento não fazem parte da realidade da empresa estuda. A falta de conhecimento dos processos de gestão do conhecimento e incentivo a produção do conhecimento na empresa pode ser considerado como um ponto fraco para uma empresa que pretende expandir sua atuação no mercado. A conscientização, em nível administrativo, das funções e necessidades de adotar a gestão do conhecimento é um procedimento de extrema importância para a que a empresa possa adquirir novos conhecimentos e internaliza-los na empresa criando uma política de valorização do capital intelectual. Utilizar o conhecimento como insumo para processos gerenciais e técnicos deve ser adotado pela empresa onde a criação de processos internos para socialização, externalização, combinação e internalização possam gerar frutos a médio prazo de forma positiva onde o resultados como inovação, melhoria nos processos, redução de desperdícios, remunerações compatíveis e justas, bem-estar dos funcionário e etc. que serão de grande importância para empresa como um todo seja para questões de visibilidade junto aos seus clientes, seja na melhoria do trabalho dos seus funcionários bem como melhoria nos lucros.

Após todos os processos de revisão de literatura e análise dos dados a respeito da produção e gerenciamento do conhecimento, dentro da empresa estudada, faz-se necessário a produção de breves sugestões a serem adotadas pela empresa objeto do trabalho. Visando a melhoria dos processos de gestão do conhecimento dentro da empresa segue abaixo possíveis ações que podem ser aglutinadas no dia a dia da empresa e em seus processos produtivos objetivando que os funcionários trabalhem de forma colaborativa gerando conhecimento, que serão de utilidade tanto para empresa como para eles mesmos, além de uma possível melhor prestação e/ou desenvolvimento de serviços e produtos para a carteira de clientes da empresa. Segue abaixo algumas sugestões.

- Conscientizar os colaboradores da implementação dos processos de gestão do conhecimento na organização.

- Implementar procedimentos para aquisição de informação para que facilite a produção de conhecimento.
- Arquivar manuais, catálogos, e demais matérias informacionais das empresas parceiras, fornecedoras e/ou colaboradoras para posterior recuperação de informações.
- Arquivar informações sobre os clientes para que seja possível executar ações CRM (Customer Relationship Management) também conhecida como gestão de relacionamento com o cliente.
- Adquirir assinaturas de revistas especializadas da área de atuação e revistas que tenham como foco contribuir para o crescimento de MPEs. Ex.: Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios.
- Adquirir software de gerenciamento de clientes e fornecedores, existindo a inviabilidade financeira pode optar por softwares livres.
- Desenvolver um formulário padrão para preenchimento de informações a respeito dos serviços e produtos oferecidos aos clientes. Tomando como completo o serviço o preenchimento do formulário que poderá ser usado na coleta de informações pós-venda.
- Utilizar de redes sociais específicas da área de negócios para adquirir e disseminar informações sobre empresas parceiras e concorrentes como também de clientes. Ex.: Comunidade Empresas: rede social criado pelo banco Itaú que se define como um “ ponto de encontro para o mundo corporativo e uma ótima oportunidade para trocar experiências, expandir sua rede de relacionamentos, interagir com clientes, parceiros e fornecedores, além de compartilhar aprendizado nos negócios” <http://www.comunidadeempresas.com.br/>.
- Desenvolver um espaço para sociabilização e descanso dos funcionários. Pesquisas mostram que descansar após o almoço pode aumentar a produção dos colaboradores e ativar áreas do cérebro responsável pela geração de conhecimento. (GIFFONI; CORONATO, 2010)
- Contratar um profissional gabaritado para executar as ações de produção e gerenciamento de conhecimento dentro da organização.

As sugestões acima podem ser adotadas paulatinamente e um estudo de resultados feito para avaliar as melhorias que os procedimentos trouxeram para a empresa. À medida que a implantação for feita e os funcionários criarem afinidade com os processos é possível fazer uma avaliação. Lembrando que todos esses processos não devem ser impostos de forma arbitrária deve existir um processo de sinergia entre os setores para a adoção dos mesmos para que nenhum setor possa se favorecer ou se prejudicar perante aos outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo holístico que visa tanto a geração como a captura do conhecimento produzido pelos colaboradores através das informações que os mesmos obtêm executando suas tarefas diárias, em viagens de negócios, em conversas informais, executando processos técnicos, lendo um manual, dando uma palestra e etc. Sendo assim estimular os colaboradores a produzir conhecimentos e agregar esse conhecimento às necessidades da organização onde estão inseridos é um desafio proposto por esse trabalho.

Não existe uma receita para gerir o conhecimento, existem processos que auxiliam que a disseminação do conhecimento tácito possa ser, mesmo que nunca de forma fidedigna, traduzido em conhecimento explícito. Por mais que desejemos dividir o conhecimento entre nossas pares ele sempre será nosso, uma vez cada conhecimento é único e pertence ao individuo que internalizou a tradução das informações ao seu redor e criou seu próprio mapa mental montando pedaços e construindo o conhecimento. O conhecimento nunca é estático ele muda, ele se transforma, se renova e se reinventa, depende das nossas necessidades e de nossos conhecimentos pré-estabelecidos.

Estimular os colaboradores a produzir conhecimento pode parecer uma tarefa complicada, mas se levarmos ao pé da letra alguns ensinamentos da Biblioteconomia vemos que podemos adapta-los para a geração de conhecimento. O procedimento de entrevista que o Bibliotecário de referencia executa junto ao usuário poderia facilmente ser adaptado para a geração de conhecimento entre colaboradores de uma organização onde as perguntas: Para quem é essa informação? Para que você deseja essa informação? Onde você já pesquisou para obter essa informação? O que você já sabe sobre essa informação? São perguntas que podem passar despercebidas, mas que constroem um mapa mental onde o usuário ou colaborador começa a construir ideias que geram conhecimento através das informações disponíveis onde as perguntas acima servem para: direcionar a determinado público o conhecimento a ser obtido; a utilidade e objetivo desse conhecimento a ser gerado; revisar as fontes de informações já utilizadas para economizar o tempo para construção do conhecimento ou até menos para fazer um aprofundamento e uma pesquisa exaustiva em uma fonte de informação específica; e o mais importante o que você já possui de informações relevantes para a

construção daquele conhecimento. Esse processo pode ser visto como simplista, mas ele é um esqueleto para um aprofundamento pra a construção do conhecimento entre pares.

É notável que as MPEs possuem uma grande dificuldade quando falamos de gestão do conhecimento, mas não podemos esquecer que elas são geradoras de conhecimento, tanto tácito como explícito, onde elas desenvolvem processos, produtos, serviços e novas ideias que são postas no mercado diariamente. Mas a geração do conhecimento que poderia servir para as mesmas como um tipo de ponto inicial para o desenvolvimento de políticas internas para melhoria do conhecimento produzido por seus colaboradores está longe de ser uma realidade efetiva. Uma vez que as MPEs advêm de dois seguimentos de empreendedores, os de necessidade e os de oportunidade, podemos afirmar que os empreendedores de necessidade são os menos propensos a desenvolver táticas de criação e gestão de conhecimento dentro de sua empresa onde copiar procedimentos, produtos e serviços pode ser considerado como a única forma de conhecimento produzida e disseminada dentro da mesma, em contrapartida, os empreendedores de oportunidade possuem mais tempo e recursos dentro do universo das organizações de micro e pequeno porte onde os mesmo acabam por criar conhecimento e mesmo sem saberem executar alguma tática de gestão do conhecimento.

As MPEs precisam passar por um procedimento de conscientização da necessidade de gerenciar o conhecimento produzido e adquirido por elas. Essa conscientização visa internalizar e sociabilizar todos os conhecimentos úteis à organização para que seja possível a geração e melhoria de produtos e serviços além de enriquecer o capital intelectual dos indivíduos inseridos na organização. A gestão do conhecimento precisa ser vista como um processo positivo e não como mais um serviço a ser feito, dentre os vários que os colaboradores da organização devem executar.

Mostrar as vantagens da utilização do gerenciamento do conhecimento dentro da organização é outro fator a ser trabalhado, pois a criação de um ambiente colaborativo por trazer inúmeros benefícios tanto para a imagem da organização como para os processos internos entre os colaboradores.

Em suma a gestão do conhecimento é um processo que envolve todos os colaboradores seja ele do chão de fábrica seja ele da diretoria da organização. Quando a organização demonstrar para os colaboradores que o conhecimento produzido, independente

do seu cargo, tem valor isonômico é possível incumbir a valorização e possível utilização do seu conhecimento irá ajudar a modificar e/ou criar processos, produtos e serviços. Envolver todos os colaboradores pode ser um tanto complicado e trabalhoso, mas com certeza os resultados a serem atingidos serão um produto maravilhoso que foi produzido por várias cabeças pensantes.

REFERÊNCIAS

ALARCON, Tatiana. Inovação é caminho para aumentar participação de MPE no PIB. **Agência Sebrae de Notícias**, Brasília, 14 set. 2010. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?canal=218&cod=10663978&indice=0>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

AMARAL, Sueli Angelica do. Serviços bibliotecários e desenvolvimento social: um desafio profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 24, n. 2, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/556/505>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

AMORIM, Maria Cecília Pilla. Prefácio. In: LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações**. 2004: Nobel, 2004. p. 09-11.

BÁEZ, Fernando. **História Universal da destruição de livros: das tábuas sumérias à guerra no Iraque**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006. 438 p.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para a inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Encontros Bibli**, Florianópolis, n. esp., p.91-102, 1 sem. 2006. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/bogliolo/downloads/BARBOSA%20usuarios.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2009.

BBC BRASIL (Brasil). Brasil tem baixa proporção de empregos públicos, mas a custo alto, diz OCDE. **Bbc Brasil**, Brasília, 20 maio 2010. p. s-n. Disponível em: <http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2010/05/100520_relatorio_ocde_servidores_rw.shtml>. Acesso em: 10 out. 2010.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007. 137 p.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2009. 104 p.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil Subchefia Para Assuntos Jurídicos. . (Comp.). **Decreto Nº 5.028, de 31 de março de 2004**. Brasília:2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D5028.htm>. Acesso em: 14 jul. 2009.

BRASIL. Receita Federal. Ministério Da Fazenda. **Entidades Imunes e Isentas**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2005/pergresp2005/pr24a31.htm>>. Acesso em: 15 nov. 2010.

CASSARÁ, Antônio Carlos. Compartilhamento de informações e valorização dos indivíduos na empresa e seus reflexos na produtividade: um caso prático. In: TERRA, José Claudio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 03-22.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, Daniel José De Alcantara. **A Importância da Tecnologia da Informação no Auxílio à Administração**. Maceió: Faculdade de Alagoas, 2008. 48 p.

DALMÁCIO, Flávia Zóboli et al. **A influência das informações formais e informais no processo decisório**: uma abordagem comportamental da gestão. Disponível em: <<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/242.doc>>. Acesso em: 13 dez. 2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.

DIAS, Maria Matilde Kronka. **Fontes de informação**: um manual para cursos de graduação em biblioteconomia e ciência da informação. São Carlos, SP: EDUFSCAR, 2005. 105 p.

DUARTE, Emeide Nóbrega; SILVA, Alzira Karla Araújo da; COSTA, Suzana Queiroga da. **GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**: práticas de empresa “excelente em gestão empresarial” extensivas à unidades de informação. **Informação e Sociedade**, João Pessoa, n. , p.97-107, jan/abr. 2007. Disponível em: <<http://dci2.ccsa.ufpb.br:8080/jspui/bitstream/123456789/167/1/503-2277-1-PB.pdf>>. Acesso em: 05 jul. 2009.

FALCÃO, José de Moraes. **Uma História Em Favor Dos Micro E Pequenos Negócios No Brasil.** Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B83C4EC24C426686832573620063307E/\\$File/NT00036182.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/B83C4EC24C426686832573620063307E/$File/NT00036182.pdf)>. Acesso em: 29 maio 2009.

FARIAS, Gabriela Belmont de. **O BIBLIOTECÁRIO - GESTOR DA INFORMAÇÃO:** Representações do segmento imobiliário sobre competências. 2007. 190 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FELCAR, Alexandre Henrique. **Comunicação e Gestão da Informação com o uso de TI:** estudo multicaso em pequenas empresas do setor de informática de Ribeirão Preto. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2007.

FREIRE, Gustavo Henrique. Ciência da Informação: temática, histórias e fundamentos. **Perspectiva em Ciências da Informação**, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p.6-19, jan/abr 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v11n1/v11n1a02.pdf>>. Acesso em: 14 jun. 2009.

GIFFONI, Carlos; CORONATO, Marcos. A invasão da soneca. **Época**, São Paulo, 27 nov. 2010. Semanal. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI190676-15259,00.html>>. Acesso em: 27 nov. 2010.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE em inteligência competitiva.** Brasília: Sebrae, 2007.

HOMMERDING, Nádya Maria dos Santo. **O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas:** um novo espaço para atuação, com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento disponibilizado por meio da intranet. 2001. 210 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências da Comunicação, Departamento de Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

INSTITUTO ETHOS (Brasil). **Perguntas frequentes.** Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

LARA, Consuelo Rocha Dutra de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** São Paulo: Nobel, 2004. 135 p.

LÉDIO VIEIRA, Maria. **A Contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil.** 2007. 50 f. Dissertação (Mestre) - Curso de Pós-graduação Em Economia, Departamento de Economia Aplicada, Universidade Federal Do Ceará, Fortaleza, 2007.

LIMA, Mário Sérgio. Brasil tem criação de 205 mil vagas formais em outubro. **Folha On Line**, São Paulo, nov. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/833130-brasil-tem-criacao-de-205-mil-vagas-formais-em-outubro.shtml>>. Acesso em: 21 nov. 2010.

MARCHIORI, M.R. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico nos relacionamentos e na comunicação com os empregados.** São Paulo, 2002. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo.

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Brasil). **Panorama do Comércio Internacional de Serviços.** Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=1793>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

MORENO, Danielle Harlene da Silva et al. Gestão da informação, inclusão e mercado de trabalho: o caso dos portadores de necessidades especiais da unidade de informação tecnológica/SENAI - JP. In: DUARTE, Emeide Nóbrega et al. **Gestão de Unidades de Informação: teoria e prática.** João Pessoa: Editora Universitária, 2007. p. 119-131.

OLIVEIRA, Paulo Roberto Lucas de. Lucro a todo custo. **Hsm: management**, São Paulo, 20 jul. 2009. Disponível em: <<http://br.hsmglobal.com/editorias/lucro-todo-custo>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

PASSARINHO, Nathalia. Lula sugere criação de 'Ministério da Micro e Pequena Empresa'. **G1**, Brasília, 14 abr. 2010. p. s-n. Disponível em: <<http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0,,MUL1569128-5601,00-LULA+SUGERE+CRIACAO+DE+MINISTERIO+DA+MICRO+E+PEQUENA+EMPRESA.html>>. Acesso em: 20 nov. 2010.

PRADO, Jocimar D.; MENDES, Ana Cristina. B.. **GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO**. In: ENCONTRO DE ENGENHARIA E TECNOLOGIA DOS CAMPOS GERAIS, 2., 2008, Ponta Grossa. **Desafios e oportunidades**. Ponta Grossa: Universidade Federal de Ponta Grossa, 2008.. Disponível em: <http://www.aeapg.org.br/encontro/anais/artigos/eng_producao/19%20GESTAO%20DA%20RESPONS%20SOCI%20EMPRES%20UM%20ESTUD%20CAS%20UMA%20FUNDACAO.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2010.

RICCA, José Luiz. Prefácio. In: TERRA, José Claudio Cyrineu; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. IX-XI.

SALES, Rodrigo de; ALMEIDA, Patrícia Pinheiro de. **AValiação de Fontes de Informação na Internet: Avaliando o Site do NUPILL/UFSC**. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 4, n. 2, p.67-87, jun. 2007. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=391&article=86&mode=pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2009.

SANTOS, Antônio Raimundo dos et al. **Gestão do conhecimento como modelo Empresarial**. Brasília: Serpro, 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm>. Acesso em: 14 jul. 2009.

SEBRAE (Brasil) (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2008**. Brasília: Dieese, 2008. 272 p.

SEBRAE (Brasil). **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em: 29 maio 2009.

SEBRAE (Brasil). **Os três pilares da economia brasileira**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/sebrae/institucional/grandes-setores-de-atuacao/os-tres-pilares-da-economia-brasileira>>. Acesso em: 10 out. 2010.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da Ufsc, 2001. Disponível em:

<<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2010.

SILVA, Fabiano Couto Correa da; WALTRICK, Soraya Arruda. **Mapa conceitual**. Florianópolis, 2006. Disponível em: <http://www.ced.ufsc.br/%7Eursula/3211/mapa_fontes.jpg>. Acesso em: 20 ago. 2009.

SOLTERO, Alonso Pérez. Gestão do conhecimento na solução de problemas de gestão da qualidade. In: TERRA, José Claudio Cyrineu; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 81-104.

SOUSA NETO, José Lourenço de. **Aspectos táticos da gestão do conhecimento**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/07BCA74F70FF048603257068000564FB/\\$File/NT000AAECA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/07BCA74F70FF048603257068000564FB/$File/NT000AAECA.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2010.

TERRA, José Claudio; KRUGLIANSKAS, Isak. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 375 p.

TOMAÉL, Maria Inês (Ed.). Gestão Da Informação E Do Conhecimento. **Informação & Informação**, Lodrina, n. esp., 2008. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1849/1558>>. Acesso em: 29 maio 2009.

ANEXO A

Formulário de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO

Não existem respostas certas ou erradas, as respostas devem ser de acordo com a real situação que você vive na empresa. Todas as informações serão utilizadas somente em caráter acadêmico. Obrigado pela participação.

QUESTIONÁRIO

1. A empresa executa algum processo de captação de informações sobre concorrente, tais como ações e produtos oferecidos?

SIM Não

Caso sim, como é feito esse procedimento?

2. A empresa executa algum processo de captação de informações sobre seus clientes, tais como as necessidades e desejos dos mesmos?

SIM NÃO

Caso sim, como é feito esse procedimento?

3. A empresa executa algum processo de troca de conhecimento entre empresas que trabalham no mesmo ramo?

SIM NÃO

Caso sim, como é feito esse procedimento?

4. A empresa executa alguma ação para aquisição de informações junto aos clientes no processo de pós-venda?

SIM NÃO

5. A empresa oferece treinamento aos seus empregados para obtenção de novos conhecimento junto as empresas fornecedoras?

SIM NÃO

Caso sim, como é feito esse procedimento?

6. A empresa executa alguma ação de feedback levando em consideração a opinião dos funcionários para solucionar problemas identificados?

SIM NÃO

Caso sim, como é feito esse procedimento?

7. O responsável pelo gerenciamento discute regularmente, com os funcionários, os pontos fortes e fracos a serem trabalhados e melhorados na empresa junto aos clientes?

SIM NÃO

Caso sim, como que periodicidade é feito esse procedimento?

8. O funcionários executam algum tipo de rodízio de tarefas?

SIM NÃO

Caso sim, como que periodicidade é feito esse procedimento?

9. É dado as funcionários liberdade e/ou incentivo para leitura e/ou discussão de manuais, procedimentos, relatórios e outras fontes de informações sobre a área de atuação durante expediente de trabalho?

SIM NÃO

10. Os funcionários possuem a cultura de produzir relatórios descrevendo problemas encontrados para execução de algum trabalho?

SIM NÃO

Caso sim, como que periodicidade é feito esse procedimento?

11. A empresa possui algum procedimento de geração/melhoria de novos produtos/serviços através do conhecimento dos funcionários?

SIM NÃO

Caso sim, como é feito esse procedimento?

12. Os funcionários possuem liberdade para dá opiniões e sugestões para melhorar/innovar o mix de produtos/serviços oferecidos pela empresa?

SIM NÃO

ANEXO B

Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – PROMAQI

 <p>REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL</p> <p>CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA</p>		
NÚMERO DE INSCRIÇÃO 08.714.405/0001-01 MATRIZ	COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO CADASTRAL	DATA DE ABERTURA 16/03/2007
NOME EMPRESARIAL PROMAQI PECAS E SERVICOS PARA MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA - ME		
TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA) PROMAQI PECAS E SERVICOS PARA MAQUINAS E EQUIPAMENTOS L		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL 77.39-0-99 - Aluguel de outras máquinas e equipamentos comerciais e industriais não especificados anteriormente, sem operador		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS 45.30-7-03 - Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores 25.39-0-01 - Serviços de usinagem, tornearia e solda 43.99-1-02 - Montagem e desmontagem de andaimes e outras estruturas temporárias 43.13-4-00 - Obras de terraplenagem 33.12-1-02 - Manutenção e reparação de aparelhos e instrumentos de medida, teste e controle		
CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA 206-2 - SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA		
LOGRADOURO AV ALBERTO CRAVEIRO	NÚMERO 2585	COMPLEMENTO SALA 05
CEP 60.860-000	BAIRRO/DISTRITO DIAS MACEDO	MUNICÍPIO FORTALEZA
		UF CE
SITUAÇÃO CADASTRAL ATIVA		DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL 16/03/2007
MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL		
SITUAÇÃO ESPECIAL *****		DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL *****