

## **A PERCEPÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PELOS TRABALHADORES DO COMÉRCIO: um estudo nas mpe's da Amazônia**

**Michelle Motta Estevam** – chellemotta@hotmail.com  
Acadêmica do curso de Administração da UFRR

**RESUMO:** A sociedade industrial, caracterizada por fatores tradicionais de produção, foi substituída pela sociedade do conhecimento. Os recursos materiais da organização possuem importância relativa, porém o recurso vital para o desenvolvimento positivo no mercado é o conhecimento. A gestão do conhecimento tem se tornado uma ferramenta essencial por oferecer vantagem competitiva para as empresas. Diante de um mercado com uma concorrência acirrada, as micro e pequenas empresas exercem uma função importante por se adaptar facilmente as diversas situações, e pela capacidade de geração de renda. Daí a necessidade de verificar os processos de aquisição, conversão e utilização do conhecimento nas MPE's. O presente estudo pode ser caracterizado como exploratório e quantitativo, no qual o instrumento foi aplicado junto aos trabalhadores das micro e pequenas empresas, com 150 respondentes. A pesquisa permitiu verificar que o processo de conversão do conhecimento é mais bem percebido pelas pessoas com maior formação. A gestão do conhecimento e suas variáveis de aquisição, conversão e utilização são percebidas pelas pessoas que recebem melhores salários.

**Palavras-Chave:** gestão do conhecimento. micro e pequenas empresas.

**ABSTRACT:** The industrial society, characterized by traditional factors of production, was replaced by the knowledge society. The material resources of the organization have relative importance, but the vital resource for the positive development in the market is knowledge. Knowledge management has become an essential tool for providing competitive advantage for companies. Facing a market with fierce competition, micro and small enterprises play an important role because they easily adapt to different situations, and the ability to generate income. Hence the need to check the processes of acquisition, conversion and use of knowledge in the MSE. The present study can be characterized as exploratory and quantitative, in which the instrument was applied to the workers of small and micro enterprises, with 150 respondents. The research showed that the conversion process of knowledge is better perceived by people with higher education. Knowledge management variables and their acquisition, conversion and utilization are perceived by people who receive higher wages.

**KEYWORDS:** knowledge management. micro and small enterprises.

## 1. INTRODUÇÃO

Os avanços da tecnologia da informação e comunicação estão gerando um período de transição e constantes mudanças na economia mundial. As organizações enfrentam o desafio de permanecerem competitivas no mercado, no qual os seus processos operacionais e de gestão devem estar voltados para redução de custos operacionais e melhoria da qualidade dos produtos e serviços oferecidos.

Nessa abordagem surge o conhecimento humano, onde as pessoas são a matéria-prima no processo de criação do conhecimento. Para o desenvolvimento positivo da empresa, o conhecimento que as pessoas possuem, devem ser gerenciados e aplicados na organização, resultando em uma ferramenta imprescindível para as questões referentes aos processos dinâmicos de mercado.

A gestão do conhecimento tem como objetivo principal favorecer ou criar condições para o melhor uso da informação e do conhecimento disponível na organização (ALVARENGA NETO, 2005).

Ao observar as constantes mudanças na economia, verifica-se o importante papel das micro e pequenas empresas, como alternativa de desenvolvimento para o Brasil, pelo seu potencial de geração de renda e por dispor de postos de trabalho, assim como pela sua capacidade de adaptação às variáveis do mercado.

As micro e pequenas empresas possuem como vantagem competitiva a sua flexibilidade, em função de sua estrutura simples, assim como sua característica dinâmica e inovadora, adaptando-se com mais facilidade às exigências do consumidor (SILVA, 2004).

Diante do exposto surge a seguinte questão de pesquisa: Como se percebe a gestão do conhecimento nas micro e pequenas empresas? Para isso será analisado o perfil sócio demográfico dos empregados nas MPE's; e verificadas as percepções dos trabalhadores quanto à gestão do conhecimento nas MPE's.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão do Conhecimento

A partir da década de 90, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, os métodos tradicionais de produção voltados para mão-de-obra, matéria-prima e capital, verificados na Revolução Industrial, foram sendo substituídos por processos intensivos de tecnologia e conhecimento. Ferraresi (2010) afirma que com a

grande velocidade de transformações, as pressões competitivas se intensificaram e, passou-se a viver num ambiente de constantes mudanças.

O conhecimento surge como ferramenta essencial para o alcance de vantagem competitiva. Drucker (1999) aponta a transição do trabalhador manual para o trabalhador do conhecimento. O trabalhador manual não possui o meio de produção, e sim experiência no seu setor de trabalho, sendo visto como custo que deve ser controlado e reduzido. Já o trabalhador do conhecimento possui os meios de produção e reflete numa relação, no qual as partes, empresa e trabalhador, precisam uma da outra em igual medida (DRUCKER, 1999). Essa afirmação corrobora Santos Netto (2005) destacar a crescente relação de dependência das empresas para com os trabalhadores, visto que são os principais elementos para tratar com a informação e o conhecimento das organizações.

A criação do conhecimento organizacional, é a capacidade de uma empresa em criar um novo conhecimento, difundi-lo na empresa e incorporá-los a produtos, serviços e sistemas (Nonaka e Takeuchi, 2008). Altíssimo (2009) descreve a gestão do conhecimento como recurso subsidiário das ações essenciais para criação do conhecimento, o uso correto e eficaz das informações, fluxos e comunicação de forma geral.

De acordo com Siqueira (2005) a gestão do conhecimento é um processo de geração, coleta, assimilação do conhecimento, aumentando inteligência e competitividade organizacional. Já Goulart (2006), a gestão do conhecimento é um processo de adequação das aptidões dos funcionários, através de profissionais gestores do conhecimento, os quais dão suporte às lideranças no desenvolvimento das competências organizacionais.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) a criação do conhecimento organizacional acontece através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é àquele intrínseco ao ser humano, advindo de experiências pessoais, difícil de ser codificado. Já o conhecimento explícito, pode ser entendido como teórico, objetivo, fácil de ser entendido.

A criação do conhecimento organizacional ocorre através da interação contínua entre os conhecimentos tácito e explícito (FAGGION, BALESTRIN e WEYH, 2002). A conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, e a interação entre esses

conhecimentos, ocorrem através dos processos de socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A socialização é a conversão do conhecimento tácito em explícito. Ocorre do indivíduo para o indivíduo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). É o elemento fundamental para o compartilhamento de conhecimento (PIMENTEL, 2008). A externalização é a conversão do conhecimento tácito para o explícito, e acontece do indivíduo para o grupo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Surge pelo diálogo, interação entre as pessoas, facilitando o compartilhamento de experiências e modelos mentais, ajudando a articular o conhecimento tácito oculto (PIMENTEL, 2008).

A combinação é a conversão do conhecimento explícito para explícito. Ocorre do grupo para a organização, quando os indivíduos trocam e combinam o conhecimento por meio de documentos e reuniões (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Trata da disseminação do conhecimento entre os diversos setores da organização, refletindo em novos produtos ou sistemas gerenciais (PIMENTEL, 2008). A internalização é a criação e o compartilhamento do conhecimento tácito através da experiência direta, e acontece da organização para o indivíduo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). “A internalização por sua vez produz conhecimento operacional sobre gerenciamento de projetos, processos de produtos, entre outros”. (PIMENTEL, 2008, p.43).

Para Probast, Raub e Romhardt (2002) a gestão do conhecimento acontece através das seguintes estruturas: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção, metas, e avaliação do conhecimento.

Por identificação do conhecimento entende-se como a transparência interna e externa, de fácil acesso e localização pelos trabalhadores. Quanto à aquisição, trata do conhecimento que as organizações importam de fontes externas (clientes, parceiros, fornecedores). Já o desenvolvimento do conhecimento se traduz nos esforços direcionados a produção de novas ideias e a criatividade dos trabalhadores (PROBAST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

O compartilhamento e distribuição do conhecimento servem para analisar a forma como será repassado o conhecimento presente na organização. No que se refere à utilização assegura que o conhecimento seja aplicado produtivamente em benefício da organização. Quanto à retenção refere-se aos meios de armazenagem do conhecimento na organização (PROBAST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

A metas do conhecimento mostra como estas devem ser desenvolvidas e em que níveis. E a avaliação é o monitoramento das ações voltadas a gestão do conhecimento (PROBAST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Gold, Malhotra e Segars (2001) apresentam a gestão do conhecimento a partir de quatro estruturas: aquisição, conversão, utilização e proteção do conhecimento. Os processos de gestão do conhecimento orientados à aquisição são os que se destinam em obter conhecimento para a organização. Relaciona-se ao acúmulo de conhecimento e a criação de novos conhecimentos, a partir de um conhecimento existente (GOLD, MALHOTRA e SEGARS, 2001).

A conversão do conhecimento destina-se a transformar o conhecimento adquirido em conhecimento que possa ser utilizado pela organização. Quanto à utilização, trata do processo orientado a garantia da aplicação do conhecimento, por meio de mecanismos de recuperação, permitindo o acesso ao conhecimento de forma fácil e rápida, de modo a compartilhá-lo na organização.

## **2.2 Micro e Pequena Empresa**

A micro e pequena empresa é uma alternativa de investimento para uma parcela da população que possui a capacidade de desenvolver seu próprio negócio, assim como uma opção de emprego formal ou informal para a força de trabalho excedente, com pouca qualificação e que, de forma geral, não encontra nas grandes empresas (IBGE, 2001).

Quanto à classificação de microempresa e empresa de pequeno porte, verifica-se uma variedade de critérios para sua definição: número de trabalhadores; legislação; volume de negócios por instituições financeiras; como também órgãos representativos do setor, que pode se basear pelo valor do faturamento, ou pelo número de pessoas empregadas, ou ainda em ambos.

O Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, por meio de sua lei n 9.841, de 05/10/1999, classificam microempresas àquelas que possuem uma receita bruta anual de até R\$244 mil reais, e as empresas de pequeno porte com as que possuem receita bruta anual de R\$244 à 1,2 milhões de reais.

Já o SEBRAE (2011) utiliza o conceito de pessoas empregadas para classificação das empresas: Microempresa: no comércio e serviços, até 09 empregadas; na indústria e construção até 19 pessoas empregadas; Pequena empresa: no comércio e

serviços, de 10 a 49 pessoas empregadas; na indústria e construção, de 22 a 99 pessoas empregadas.

O BNDES (2011) classifica as empresas de acordo com o faturamento anual, para o enquadramento das mesmas nas condições de linhas de crédito e programas de financiamento, como segue: Microempresas: as que possuem faturamento anual de até R\$2,4 milhões; Pequena empresa: aquelas com faturamento anual acima de R\$2,4 milhões até R\$16 milhões.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa pode ser caracterizada, quanto aos objetivos, como exploratória, cuja finalidade, segundo Gil (2010) é se familiarizar mais com o problema, tornando-o mais explícito. O método da pesquisa será quantitativo, por levantamento, *survey*. Essa técnica corresponde à coleta estruturada de dados, através de questionários formais com objetivo de extrair informações peculiares dos entrevistados (MALHOTRA, 2004). A coleta de dados nas empresas foi realizada em um único momento, definindo a pesquisa, quanto ao seu horizonte temporal, como corte-transversal. O instrumento de coleta de dados é composto por 02 blocos de perguntas. O primeiro bloco se refere aos aspectos sócio demográficos dos respondentes. O segundo bloco trata de questões referentes a gestão do conhecimento.

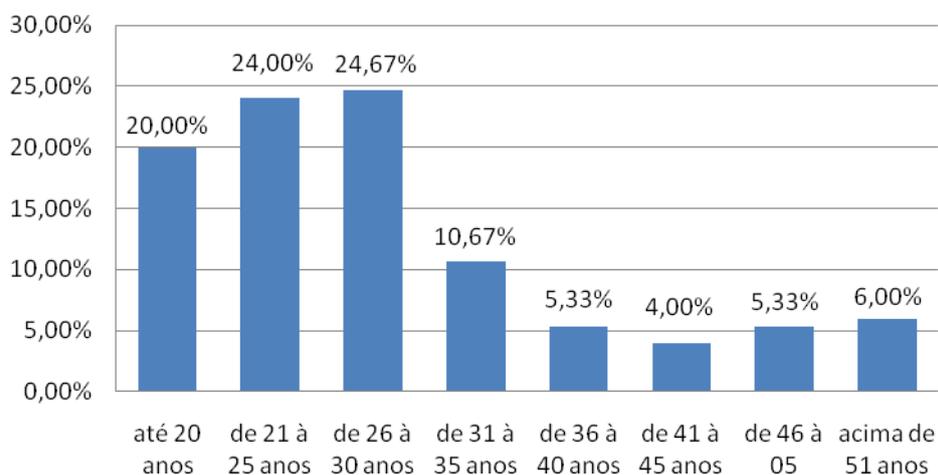
Para a verificação da percepção da gestão do conhecimento foi utilizado o instrumento de Ferraresi (2010) o qual adaptou o modelo de Gold, Malhotra e Segars (2001). Do questionário foram extraídas questões, com objetivo de analisar três pontos da gestão do conhecimento: aquisição, conversão e utilização do conhecimento. Sua estrutura foi composta por 24 questões, sendo 6 questões para cada uma das variáveis apresentadas.

O instrumento foi aplicado em 40 micro e pequenas empresas, do setor de comércio em Roraima, com um total de 150 respondentes, empregados nos cargos de direção, gerência e operacional.

### 4. ANÁLISE DOS DADOS

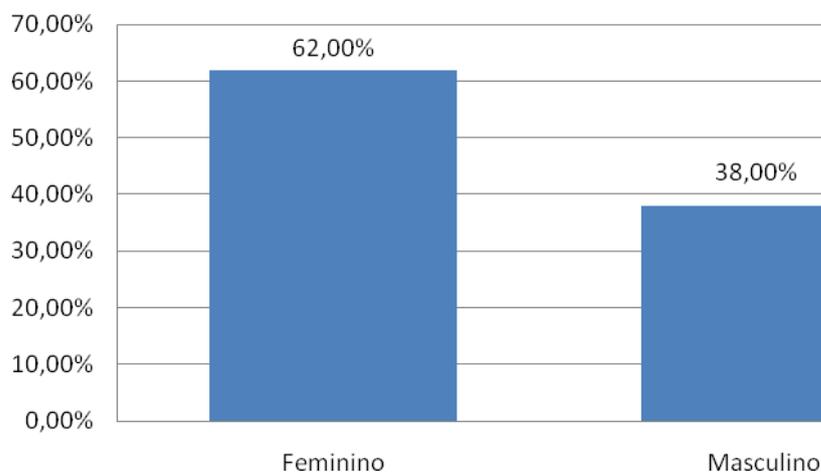
Com relação ao perfil sócio demográfico os dados obtidos demonstraram apontaram os seguintes resultados:

- Quanto à idade, identifica-se entre os entrevistados, 20,00% das pessoas com até 20 anos, 24,00% de 21 à 25 anos, 24,67% de 26 à 30 anos, 10,67% de 31 à 35 anos, 5,3% de 36 à 40 anos, 4,00% de 41 à 45 anos, 5,33% de 46 à 50 anos, e 6% acima de 50 anos, conforme gráfico 1:



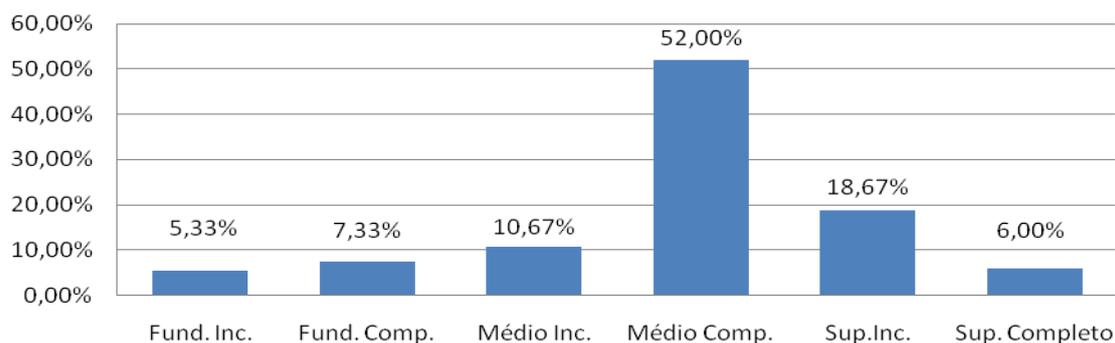
**Gráfico 1: Idade**

- No que se refere ao gênero, foi verificado que, dos entrevistados, 62% são mulheres e 38% homens, de acordo com o gráfico 2:



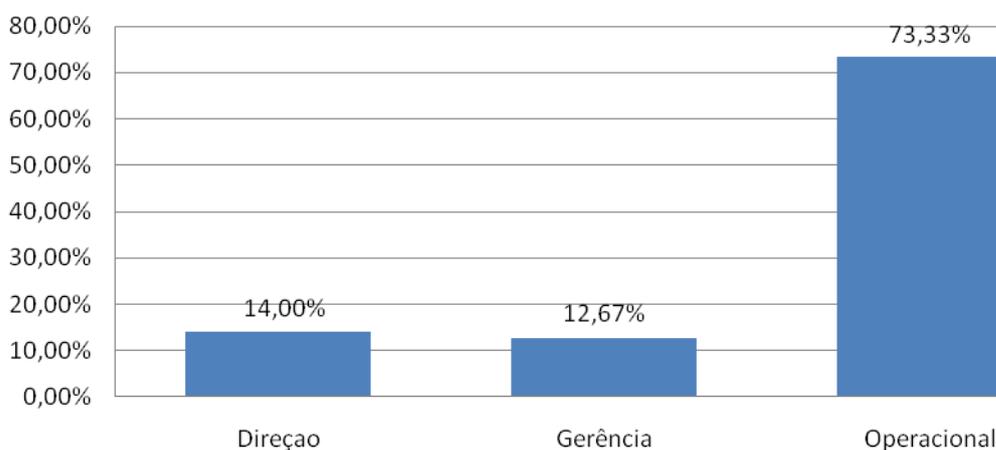
**Gráfico 2: Gênero**

Referente a formação, os dados apontam 5,33% pessoas com nível fundamental incompleto, 7,33% com nível fundamental completo, 10,67% têm nível médio incompleto, 52,00% possuem nível médio completo, 18,67% estão com o nível superior incompleto e 6% têm nível superior completo. Isso significa que 75,33% possuem formação entre nível fundamental incompleto e nível médio completo, sendo este último composto pela maioria das pessoas, conforme gráfico 3:



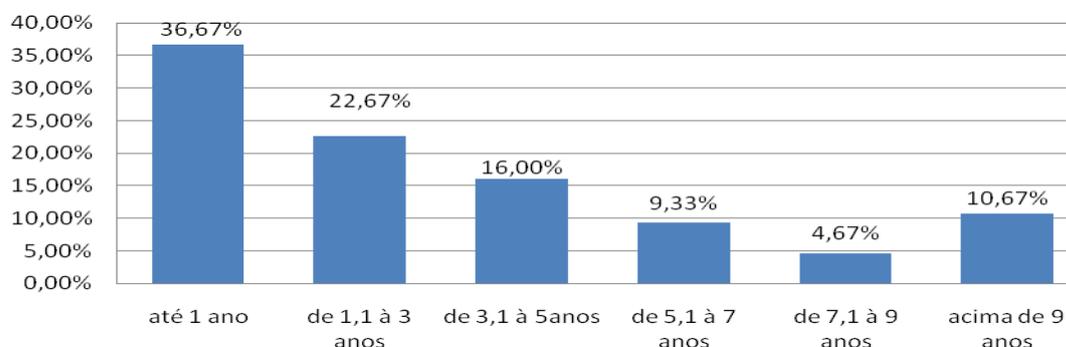
**Gráfico 3: Formação**

- No que concerne a função exercida, dos 150 entrevistados, nas 40 empresas, a amostra apresentou que, 14% das pessoas estão em cargos de Direção, 12,67% na Gerência e 73,33% no setor Operacional, conforme gráfico 4:



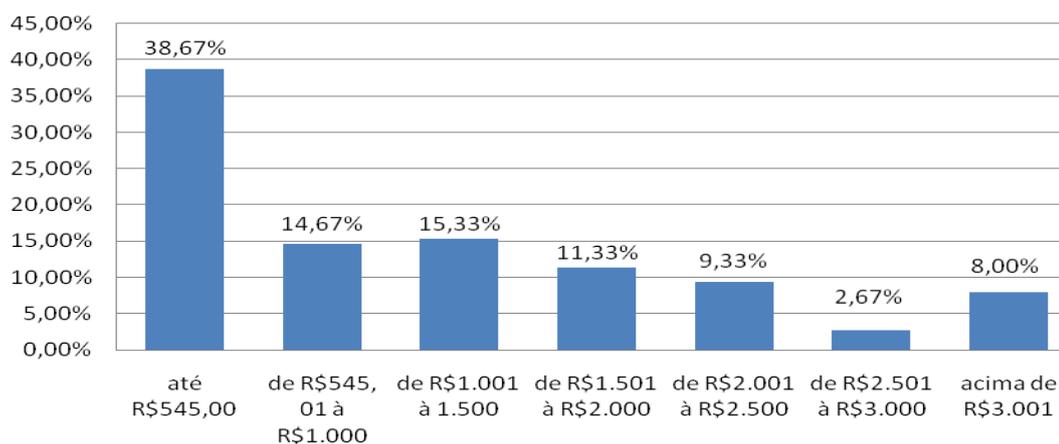
**Gráfico 4: Função**

- De acordo com o tempo em que as pessoas estão empregadas, os dados obtidos com a amostra apresentam 36,67% com até um ano; 22,67% de 1,1 à 3 anos; 16% com 3,1 a 5 anos; 9,33% possuem de 5,1 à 7 anos; 4,67% de 7,1 à 9 anos; e 10,67% possuem acima de 9 anos, conforme o gráfico 5:



**Gráfico 5: Tempo na empresa**

- Em relação à remuneração, 38,67% das pessoas recebem até R\$545,00; 14,67%, de R\$545,01 à R\$1.000,00; 15,33%, de R\$1.001,00 à R\$1.500,00; 11,33%, de R\$1.501,00 à R\$2.000,00; 9,33%, de R\$2.001,00 à R\$2.500,00; 2,67%, de R\$2.501,00 à R\$3.000,00; e 8% das pessoas entrevistadas recebem acima de R\$3.000,00, de acordo com gráfico 6:



**Gráfico 6: Remuneração**

A partir dos dados expostos, percebe-se no comércio uma concentração de pessoas empregadas com idade até 30 anos, indicando que este setor pode ser a porta de entrada no mercado de trabalho.

Os trabalhadores são na maioria do gênero feminino. Percebe-se que as mulheres estão cada vez mais presentes no mercado, trabalhando para ajudar no sustento da família, ou mesmo para seu próprio sustento.

Os empregados possuem de forma geral formação de nível médio completo, porém, pode-se observar também uma parcela de pessoas cursando o nível superior e com nível superior completo.

Verifica-se uma parcela considerável de pessoas empregadas no setor operacional, com até um ano no emprego, recebendo salários de até R\$1.000,00. A remuneração, geralmente refere-se a um salário mínimo, somada às comissões pelo alcance das metas estabelecidas.

Analisando as correlações existentes entre o perfil sócio demográfico e a gestão do conhecimento, conforme tabela 1, observa-se uma correlação altamente significativa entre a idade e o gênero, a formação, a função, o tempo na empresa e a remuneração, respectivamente, 0,457; -0,232; -0,357; 0,628 e 0,551. O gênero possui correlação

altamente significativa com a formação, -0,314; a função, -0,265; o tempo de casa, 0,414; a remuneração, 0,511 e uma relação significativa com a localização, -0,175.

Existe uma correlação muito significante entre a formação e o tempo, -0,256; e a remuneração, -0,295, e também significativa com a função, 0,206, e a conversão do conhecimento. A função possui correlação muito significativa com o tempo e a remuneração, respectivamente, -0,375, -0,512. Pode-se perceber uma correlação altamente significativa entre a remuneração e o tempo de casa, 0,554. Existe uma correlação altamente significativa entre a remuneração e a gestão do conhecimento, 0,303, e suas variáveis, aquisição, conversão e utilização, respectivamente, 0,207, 0,293, 0,230.

	Idade	Gênero	Formação	Função	Tempo	Remuneração
Gênero	0,457**					
Formação	-0,232**	-0,314**				
Função	-0,357**	-0,265**	0,206*			
Tempo	0,628**	0,414**	-0,256**	-0,375**		
Remuneração	0,551**	0,511**	-0,295**	-0,512**	0,554**	
Aquisição						0,207**
Conversão			0,169*			0,293**
Utilização						0,230**
Gest. Conhecimento						0,303**

**Quadro 1: Múltiplas correlações de Spearmann – rho**

Percebe-se, portanto que as mulheres que trabalham no comércio são mais novas que os homens. As pessoas mais novas possuem maior formação, ocupam postos mais altos, porém tem menos tempo de casa e recebem menores salários. Desta forma verifica-se também que as pessoas com menor formação possuem mais tempo de casa e recebem maiores salários. De acordo com a distribuição da função, quem possui maior formação está empregado em funções mais baixas. Identifica-se que as pessoas que possuem mais tempo de casa, recebem maiores salários.

No que tange as variáveis da gestão do conhecimento, verifica-se que a formação tem uma correlação significativa com o processo de conversão do conhecimento. Percebeu-se também que as pessoas que recebem melhores salários, conseguem perceber mais os processos de gestão do conhecimento e suas variáveis, aquisição, conversão e utilização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a percepção da gestão do conhecimento pelos trabalhadores do comércio. Foi possível observar que os empregados que possuem maior formação compreendem de forma mais clara o processo de conversão do conhecimento. Foi observado ainda que os trabalhadores que recebem maiores salários verificam claramente gestão do conhecimento e os seus processos de aquisição, conversão e utilização do conhecimento.

A pesquisa permitiu verificar que no comércio os jovens até 30 anos compõem a massa de trabalhadores. Sendo que as mulheres ocupam a maioria dos postos de trabalho. A remuneração é composta por um salário mínimo, acrescido de comissões, e o tempo de casa dos funcionários gira em torno de 01 ano.

Os resultados obtidos com a pesquisa podem ser importantes, especialmente para os gestores, para que possam perceber a gestão do conhecimento como ferramenta para alcance de vantagem competitiva. Sugere-se para trabalhos futuros, pesquisas direcionadas para o setor público, ou ainda fazer um estudo comparativo em outras cidades de porte semelhante em outras regiões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTISSIMO, Tassiane Luckemeyer. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso**. Florianópolis, 2009. 167fls. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade de Santa Catarina.

ALVARENGA NETO, Rivadácia Correa Drumond de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Belo Horizonte, 2005. 399fls. Teses (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

BNDES. **Cartilha MPME**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 19 junho 2011.

BRASIL. Lei n. 9.841, de 05 de outubro de 1999. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 19 junho 2011.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Leaming, 1999.

FAGGION, Gilberto; BALESTRIN, Alsones; WEYH, Carolina. Geração de conhecimento e inteligência estratégica no universe das redes interorganizacionais. **Revista Inteligência Empresarial**. Rio de Janeiro, v.12, p. 57-65, jul. 2002.

FERRARESI, Alex. **Gestão do conhecimento, orientação para o mercado, inovatividade e resultados organizacionais: um estudo em empresas instaladas no Brasil.** São Paulo, 2010. 213fls. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLD, Andrew; MALHOTRA, Arvind; SEGARS, Albert. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. **Journal of management information systems.** v.18, n.1, p.185-214, 2001.

GOULART, Iris. **Temas de psicologia e administração.** 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006, p.279.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001.** Estudos & pesquisas: informação econômica. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em: 19 junho 2011

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. In: GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Teoria da criação do conhecimento.** Porto Alegre, 2008. v.1, p.54-90.

PIMENTEL, Ana Carolina Manfrinato. **A gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas: um estudo de caso.** Bauru, 2008.127fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Paulista de Bauru.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS NETTO, João Paulo dos. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudo de casos múltiplos.** São Paulo, 2005. 255fls. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **A Gestão do Conhecimento nas Pequenas e Microempresas.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 22 abril 2011.

SIQUEIRA, Marcelo C. **Gestão estratégica da informação.** 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SILVA, Carlos Alberto Vicente. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de sertãozinho SP.** São Carlos, 2004. 199fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo).