



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS - CCEA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Sabrina Kyeve de Araújo Lima Costa

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO NA MICRO PEQUENA
EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA UDI - UNIDADE DE
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM DA CIDADE DE PATOS/PB.**

Patos – PB
2015

Sabrina Kyev de Araújo Lima Costa

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO NA MICRO PEQUENA
EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA UDI - UNIDADE DE
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM DA CIDADE DE PATOS/PB.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual
da Paraíba, em cumprimento à exigência
para a obtenção do título de Bacharel em
Administração.

**Orientadora: Prof^a Msc. Érika Campos
Marinho de Goes Pires**

**Patos – PB
2015**

UEPB - SIB - Setorial - Campus VII

- C838g Costa, Sabrina Kyeve de Araújo Lima
Gestão Estratégica do Conhecimento na Micro Pequena Empresa [manuscrito]: Um estudo de caso na Empresa UDI - Unidade de Diagnóstico por Imagem da Cidade de Patos, PB / Sabrina Kyeve de Araújo Lima Costa. - 2015.
61 p. : il. color.
- Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, 2015.
"Orientação: Profa. Ma. Érika Campos Marinho de Goes Pires, CCEA".
1. Gestão do Conhecimento. 2. Estratégia. 3. Estratégia empresarial. 4. Colaboradores na empresa. I. Título.
21. ed. CDD 658.403 8

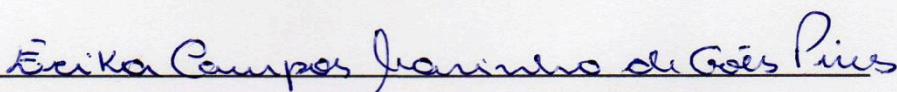
Sabrina Kyeve de Araújo Lima Costa

**GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO NA MICRO PEQUENA
EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA UDI - UNIDADE DE
DIAGNÓSTICO POR IMAGEM DA CIDADE DE PATOS/PB.**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Universidade Estadual da
Paraíba como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

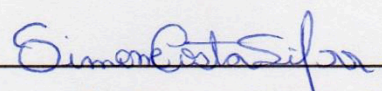
Aprovado em: 17/06/15

Banca Examinadora



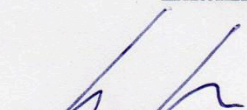
Professora: Érika Marinho Pires/UEPB

Orientadora



Professora: Simone Costa Silva/UEPB

Examinadora



Professor: Igor Martins/UEPB

Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me ajudado a chegar até aqui, aos meus pais Francisco e Marilene, por toda dedicação e carinho e ao meu esposo José Neto pelo seu cuidado, companheirismo e amor. Amo todos vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus em primeiro lugar pela oportunidade de chegar até aqui, me dando forças para superar as dificuldades e pelas inúmeras bênçãos que me concedeu ao longo desses anos.

Aos meus pais, Francisco e Marilene que sempre cuidaram de mim com todo carinho, me apoiando nos momentos mais difíceis.

Ao meu esposo, José Neto, pelo seu amor e por cuidar tão bem de mim, e sempre estar presente nos momentos que mais precisei.

Aos meus companheiros de sala, pela cumplicidade e amizade, guardarei boas lembranças da turma.

A minha querida orientadora Érika Pires por toda confiança a mim depositada pelas orientações importantes para a realização de um projeto bem sucedido.

Aos colaboradores da empresa UDI – Unidade de Diagnóstico por Imagem, bem como a proprietária, que foram compreensivos e atenciosos repassando todas as informações necessárias para a pesquisa.

Enfim, a todos que contribuíram diretamente ou indiretamente com consideração e respeito para a realização desse trabalho.

Bem-aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento. Porque melhor é a sua mercadoria do que a mercadoria de prata, e a sua renda do que o ouro mais fino. Mais preciosa é do que os rubins; e tudo o que podes desejar não se pode comparar a ela.

Provérbios de Salomão

RESUMO

Diante da atual conjuntura que as organizações se encontram, o conhecimento tornou-se um instrumento estratégico fundamental para as empresas, pois independente do seu tamanho, isto é, sejam elas de grande porte ou MPE's precisam desse recurso tão significativo na atualidade, para se manterem ativas em meio há um mercado extremamente competitivo. No entanto, mais do que aperfeiçoar habilidades e obter novas informações e conhecimentos é preciso saber utilizá-lo de forma eficiente e eficaz, tendo em vista isso se percebe a importância de uma gestão estratégica do conhecimento. Sendo assim o presente estudo busca entender como ocorre à utilização estratégica da gestão do conhecimento na empresa UDI - Unidade de Diagnóstico por Imagem da cidade de Patos/PB. Tendo como principal objetivo, verificar a utilização da Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta estratégica para a Micro Pequena Empresa em foco. A pesquisa em questão se justifica pela sua importância para a área de estudo da gestão do conhecimento, para o debate da finalidade da GC na organização vigente, como também pela necessidade das empresas serem estratégicas no cenário atual. A metodologia constitui-se de uma pesquisa descritiva definida como um estudo de caso e classificada como quantitativa. Para a realização da pesquisa foi escolhida como objeto de estudo a clínica UDI da cidade de Patos - PB por ser uma MPE que vem se destacando na cidade em que atua. Com relação aos resultados encontrados, podemos concluir que a UDI é uma MPE que esta se destacando no mercado em que se encontra inserida devido à aplicação de estratégias eficientes que tem como base o conhecimento, portanto a UDI faz uso da GC tendo está uma contribuição significativa em suas decisões, tornando-a, portanto uma ferramenta estratégica para a empresa em foco manter-se atuante no mercado que se encontra inserida.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Estratégia; Empresa; Colaboradores.

ABSTRACT

Given the current climate organizations are, knowledge has become a key strategic tool for businesses because regardless of its size, that is, whether they be large or MSE's need this so significant feature today, to remain active in the middle there is an extremely competitive market. However, more than improve skills and get new information and knowledge you need to know how to use it efficiently and effectively, given that it realizes the importance of a strategic knowledge management. Thus the present study seeks to understand how is the strategic use of knowledge management in the company UDI - Diagnostic Imaging Unit of the city of Patos / PB. Its main objective, evaluating the use of Knowledge Management (KM) as a strategic tool for Micro Small Enterprise in focus. The research in question is justified by their importance for the study area of knowledge management, for discussion of KM purpose in the current organization, but also by the need for companies to be strategic in the current scenario. The methodology consists of a descriptive research defined as a case study and classified as quantitative. For the research was chosen as object of study the UDI clinic in the city of Patos - PB to be an MSE who has stood out in the city in which it operates. With regard to these results, we conclude that the UDI is an MSE that stood out in the market in which it is inserted through the application of effective strategies that is based on the knowledge, so the UDI makes use of KM is taking a significant contribution in their decisions, making it therefore a strategic tool for the company in focus to remain active in the market that is inserted.

Key-words: Knowledge Management; strategy; company; employees.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espiral do Conhecimento _____	18
Figura 2 - Processos essenciais da gestão do conhecimento_____	21
Figura 3- Gestão do Conhecimento: Planos e Dimensões_____	22
Figura 4- O ciclo do Conhecimento_____	24
Figura 5 – Números de estabelecimentos por porte no Brasil_____	29

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Identificação do conhecimento_____	38
Gráfico 2 – Aquisição do conhecimento_____	39
Gráfico 3 – Desenvolvimento do conhecimento_____	40
Gráfico 4 – Distribuição do conhecimento_____	42
Gráfico 5 – Utilização do conhecimento_____	44
Gráfico 6 – Retenção ou preservação do conhecimento_____	45
Gráfico 7 – Metas do conhecimento_____	46
Gráfico 8 – Avaliação do conhecimento_____	47

LISTA DE SIGLAS

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

GC - Gestão do Conhecimento

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

GCE – Gestão do Conhecimento Estratégico

P&D- Pesquisa e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivo Específico	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	16
2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.2.1 Modelo de criação do conhecimento na empresa – Nonaka e Takeuchi	18
2.2.2 Modelo de gestão do conhecimento – Davenport e Prusak	19
2.2.3 Modelo de Rastogi	19
2.2.4 Modelo de Probst; Raub; Romhardt,	20
2.2.5 Modelo das 7 dimensões	22
2.2.6 Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo	24
2.2.7 Modelo de Gestão do Conhecimento Estratégico de Miranda	25
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA	26
2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO	27
2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	28
3. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA	31
3.1 A EMPRESA – PERFIL ORGANIZACIONAL	31
3.1.1 Razão Social	31
3.1.2 Nome fantasia	31

3.1.3 Localização	31
3.1.4 Logomarca	31
3.1.5 Ramo de atividade	31
3.1.6 Forma Jurídica	31
3.1.7 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ	32
3.1.8 Número de funcionário	32
3.1.9 Produtos oferecidos	32
3.2 ÁREA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO	32
3.3 CLIENTELA ATINGIDA	32
3.4 CONCORRÊNCIA	32
3.5 MISSÃO	32
3.6 VISÃO	33
3.7 HISTÓRICO DA UDI	33
4. METODOLOGIA	34
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
4.2 UNIVERSO E AMOSTRA	34
4.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS	35
4.4 ANÁLISE DOS DADOS	35
5. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	37
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A: Questionário	57

1 INTRODUÇÃO

Antigamente as empresas acreditavam que compartilhar seus conhecimentos era um risco para a sua sobrevivência, por isso se tornavam fechadas. Hoje trocar conhecimentos se tornou algo básico para as organizações, pois é sabido que nenhuma empresa se mantém no mercado atuando de maneira isolada. No século vigente, o conhecimento passou a ser visto como um recurso estratégico fundamental capaz de ajudar as organizações a superarem as dificuldades existentes para obtenção e manutenção da competitividade (SOUZA, 2007).

Na era da informação, tratar sobre a gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica é de extrema importância, tendo em vista que as empresas que são destaque no mercado são aquelas que aplicam as melhores estratégias que tem como essência o conhecimento. O conhecimento se tornou um diferencial competitivo para aquelas empresas que sabem adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo. É o conhecimento e não mais o capital e a natureza, que é considerado o principal fator de produção, devido a essa tamanha valorização a gestão do conhecimento vem sendo mais focalizada.

O desafio das organizações atuais é a competição acirrada do mercado que envolve não apenas empresas nacionais, mas também internacionais tal circunstância cria nas instituições a necessidade de atuar estrategicamente para sobreviverem, isso afeta não só as grandes empresas mais também as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que devido à ausência de conhecimentos específicos, bem como ao uso incorreto do conhecimento que obtém muitas MPEs não conseguem se superar diante da concorrência e acabam fechando suas portas.

Gerar conhecimentos propicia a organização inovação e vantagem competitiva, a gestão do conhecimento oferece às empresas a oportunidade de produzir riquezas a partir de seus ativos intangíveis. Para Santos (2007) os ativos intelectuais tornaram-se os elementos mais relevantes no mundo dos negócios, nas organizações a necessidade de extrair o máximo de valor do conhecimento é muito maior agora do que na era passada. A concorrência acirrada da atualidade impõe as empresas aplicarem novas ideias e experiências, buscarem novas informações e soluções tornando-as cada vez mais dependentes de seu capital intelectual humano.

Nessa nova era a economia se encontra direcionada no adequado gerenciamento dos recursos que a empresa possui, a gestão do conhecimento traz benefícios para a organização a partir do uso estratégico dos seus bens intangíveis. Ponchirolli e Fialho (2005, p. 130) afirmam que “é a estratégia que converte os bens intelectuais das organizações – tanto

informações quanto talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.” A gestão estratégica do conhecimento é essencial para que as empresas modernas se preparem para as contingências e sejam capazes de responder as mudanças constantes.

Desse modo a ausência de um modelo de gestão prejudica a organização de maneira grave, pois impossibilita um melhor rendimento, um uso inadequado dos recursos, bem como menor produtividade, comprometendo desse modo o sucesso da empresa, que necessita inovar suas estratégias, aprimorar seus pontos fortes e minimizar os fracos para se destacar em meio a uma concorrência tão pertinaz.

Sendo assim diante do exposto a problemática da pesquisa se situa em torno de **como ocorre à utilização estratégica da gestão do conhecimento na empresa UDI - Unidade de Diagnóstico por Imagem da cidade de Patos/PB?**

1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa dessa pesquisa dá-se nos aspectos teórico, social, pragmático e pessoal. A contribuição teórica dar-se pela importância do tema para a área de estudo de gestão do conhecimento, tendo em vista que é um campo de estudo ainda recente que se encontra em etapa de desenvolvimento.

No tocante ao aspecto social, a pesquisa é importante para o debate da finalidade da gestão do conhecimento na organização vigente, em especial no contexto da micro e pequena empresa a qual é foco do presente estudo, pois, o cenário atual exige que as empresas não apenas obtenha conhecimentos mais principalmente saiba disseminá-los e aplicá-los na sua realidade.

Do ponto de vista pragmático, o estudo em questão se justifica pela necessidade das empresas por se encontrarem inseridas em um ambiente mutável serem estratégicas e saber utilizar o conhecimento que elas detêm da melhor maneira possível. Sabendo que as tecnologias têm possibilitado um maior acesso as informações e facilidade das pessoas disseminarem seus conhecimentos, é interessante que a micro e pequena empresa (MPE) atuante no mercado esteja atenta a isso, buscando traçar estratégias eficientes para não ser ultrapassada pelos novos concorrentes que vão surgindo.

No que diz respeito à importância pessoal o estudo foi motivado pelo contato com trabalhos acadêmicos a respeito do tema, como também a participação em grupo de estudo a

respeito da Gestão do conhecimento na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). Torna-se relevante por proporcionar um aprofundamento pessoal sobre o assunto, e uma melhor compreensão da gestão do conhecimento no âmbito organizacional.

1.2 OBJETIVOS

Partindo-se da problemática elegida para o estudo, a pesquisa apresenta os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral:

- Compreender como ocorre a utilização da Gestão do Conhecimento (GC) como ferramenta estratégica para a Micro Pequena Empresa em foco.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar a principal atividade que a organização desempenha;
- Mapear os agentes que detém os conhecimentos fundamentais para a realização da atividade principal;
- Mostrar a influência da Gestão do Conhecimento para a elaboração das estratégias da organização.

Para um melhor esclarecimento dessa questão, o trabalho se encontra estruturado em quatro capítulos, conforme descrito a seguir: referencial teórico - se refere ao levantamento bibliográfico que fundamenta os conteúdos da pesquisa sendo esses: gestão do conhecimento (GC); modelos de GC; gestão estratégica; micro e pequenas empresas; e a gestão estratégica do conhecimento; caracterização da empresa - trata do perfil da empresa em estudo, seu histórico e suas especificações; metodologia - considera os aspectos metodológicos aplicados para a realização desse estudo, o delineamento da pesquisa, bem como o seu local, universo e amostra, instrumento e coleta de dados e por fim a análise dos dados; e análise dos resultados

– corresponde a avaliação e interpretação dos dados coletados na pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais, isto é a conclusão final da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste século, o poder da informação e a necessidade de inovação têm levado as organizações a buscarem constantemente novos conhecimentos. Para acompanhar as transformações que estão ocorrendo em um ritmo intenso, as empresas precisam estar alerta aos dados e informações disponíveis ao conhecimento que detém. Todavia para compreender o que é conhecimento, primeiramente é preciso diferenciá-lo de dado e informação, tendo em vista que há uma mistura de entendimento desses elementos. De acordo com Beal (2012, p. 12):

Dados podem ser entendidos como registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente físicos – uma imagem guardada na memória também é um dado. Quando esses registros ou fatos são organizados ou combinados de forma significativa, eles se transformam numa informação.[...] o conhecimento também tem como origem a informação quando a ela são agregados outros elementos.

Hoje se observa que o poder das empresas não se concentra mais em seus bens tangíveis e sim no seu ativo intangível, na sua capacidade intelectual, ou seja, em seu conhecimento percebido agora como um recurso poderoso e ilimitado. Segundo Davenport e Prusak (2003) apud Cruz (2007, p. 44):

[...] conhecimento é uma mistura fluida, de experiência condensada, valores, informação contextual, insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações [...]. Nas organizações, ele costuma estar incorporado não só em documentos [...], mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi classificam o conhecimento como tácito e explícito. Fiorentino (2010) entende por conhecimento tácito aquele que é pessoal, construído dentro de um contexto social e individual sendo difícil de ser explicado. Em relação ao explícito o mesmo autor o compreende como um conhecimento de natureza tangível que pode ser facilmente comunicado e mensurado. Percebe-se então que o conhecimento tácito é o proveniente da prática, derivado da experiência pessoal dos indivíduos e o explícito pode ser considerado a própria teoria, exposta em livros, manuais, este por sua vez é facilmente transmitido. É importante salientar que os dois tipos de conhecimentos não são contraditórios, mais

interagem entre si e se complementam. Sabendo que são as pessoas as detentoras do conhecimento de uma instituição, logo é necessário que elas se relacionem entre si para que haja o compartilhamento e conseqüentemente o aprendizado.

No entanto, mais do que obter conhecimentos é essencial que a organização saiba gerenciar o mesmo, aplicá-lo da melhor maneira possível, por isso se faz necessário o estudo da Gestão do Conhecimento (GC). Tendo em vista que a falta de uma administração de ativos do conhecimento força as empresas a se adaptarem a sua realidade e ao ambiente externo sem nenhum tipo planejamento prévio (ANGHINONI, 2005). É fundamental para o desenvolvimento e consolidação de uma empresa no cenário presente, que o conhecimento tácito como também o explícito seja valorizado e bem aplicado para que venha gerar frutos benéficos para a própria instituição.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 123) “a gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa.” A GC nas organizações envolve gerir o conhecimento dos colaboradores, como também aquilo que é absorvido do ambiente externo para um constante aperfeiçoamento dos processos e um alcance eficiente dos objetivos.

A gestão do conhecimento é percebida então como um conjunto de métodos para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, no intuito de produzir ideias e soluções (BONAFIN, 2010). Ao longo dos anos as empresas foram percebendo que mais que recursos físicos e financeiros possuem capital intelectual, considerado hoje primordial para o sucesso dos negócios que é a reunião do conhecimento de todos os membros da instituição.

Sendo assim, a gestão do conhecimento contribui para a compreensão de que o conhecimento que é algo que não pode ser simplesmente copiado pelos concorrentes, tem hoje um papel fundamental, auxiliando na tomada de decisões assertivas e constituindo a base das estratégias competitivas das organizações vigentes.

2.2 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Existem diferentes modelos de gestão do conhecimento, no presente trabalho são apresentados sete modelos de variados autores da área.

2.2.1 Modelo de criação do conhecimento na empresa – Nonaka e Takeuchi

A teoria proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) para a criação do conhecimento organizacional se baseia na interação constante e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, formando assim a espiral do conhecimento que pode ser visualizada pela figura 1 abaixo.

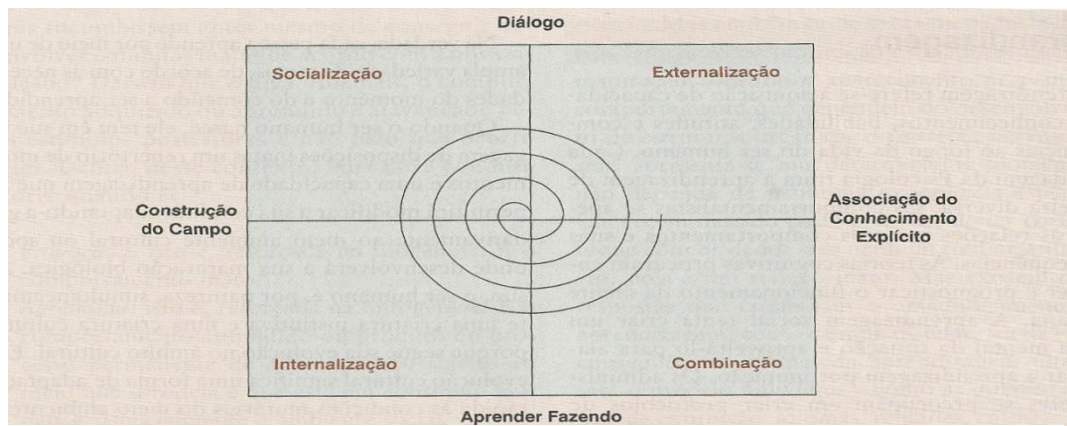


Figura 1: espiral do conhecimento
Fonte: CHIAVENATO (2005, p. 157)

A relação entre ambos os conhecimentos dá origem a quatro modos diferentes de conversão do conhecimento, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) apud Cruz (2007):

- de conhecimento tácito para conhecimento tácito: Socialização;
- de conhecimento tácito para conhecimento explícito: Externalização;
- de conhecimento explícito para conhecimento explícito: Combinação;
- de conhecimento explícito para conhecimento tácito: Internalização.

O primeiro modo socialização corresponde à troca de experiência entre os indivíduos, onde a obtenção do conhecimento acontece pela observação, imitação e prática; o segundo externalização trata-se do tipo de conhecimento expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos; o terceiro modo combinação refere-se às trocas de conhecimentos por meio de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas; por último temos a internalização que consiste no processo de “aprender fazendo”, ou seja, a incorporação do conhecimento verbalizado sob a forma de documentos, manuais ou histórias orais.

2.2.2 Modelo de Gestão do Conhecimento – Davenport e Prusak

Thomas Davenport e Laurence Prusak (1998) apud Vilaça (2011) apresentam um modelo de GC reforçando que a vantagem de uma organização é o seu conhecimento, o modo como o mesmo é utilizado e a capacidade dela adquirir e usar novos conhecimentos. Para estes autores, a GC deve estar aliada as estratégias da organização. Eles criaram um modelo fundamentado em três etapas:

- Geração do conhecimento, que envolve a adaptação da organização em função das mudanças externas e internas; fusão que se refere à agregação de empresas e ao agrupamento de indivíduos com diferentes experiências e conhecimentos; recursos dirigidos, que consiste na formação de unidades e grupos para gerar determinado conhecimento; aquisição que se baseia na contratação de indivíduos que detém o conhecimento que a organização busca ou desenvolvimento de conhecimento dentro da própria instituição; por fim as redes, que se fundamenta no conhecimento gerado pelas redes informais e auto organizadas;
- Codificação e coordenação do conhecimento sendo a finalidade dessa codificação a exposição do conceito de maneira clara e acessível para aqueles que necessitam;
- Transferência do conhecimento tal clareza do conhecimento segundo os autores ocorre quando há uma mudança de comportamento, de atitude dos profissionais diante do conhecimento.

2.2.3 Modelo de Rastogi

Para que a gestão do conhecimento seja efetivamente aplicada na empresa é preciso que a mesma possua um ambiente favorável a criação e disseminação do conhecimento. Tendo em vista isso, Rastogi (2000) apud Silva Júnior (2014) declara que para encontrar os requisitos de conhecimento, que devem proceder de uma estratégia da organização, deve-se planejar e efetuar um conjunto de ações que envolvem as seguintes tarefas:

- **Identificação** do conhecimento necessário para execução das estratégias da organização;
- **Mapeamento** do conhecimento interno, bem como o externo incluindo experiências e habilidades;

- **Captura** do conhecimento presente através de representações formais;
- **Aquisição** do conhecimento e das informações necessárias;
- **Armazenamento** dos conhecimentos que a empresa tem, os que ela adquiriu, bem como aqueles que foram criados;
- **Disseminação** do conhecimento, isto é distribuí-lo entre os indivíduos com base nas suas necessidades e interesses;
- **Aplicação** do conhecimento nas decisões, ações da empresa e soluções de problemas;
- **Criação** de novos conhecimentos através de experiências, lições aprendidas e inovação.

Observa-se que tais etapas são fundamentais para a empresa administrar o conhecimento que detém e aqueles que adquirem diariamente, tendo em vista que a GC deve ser uma tarefa realizada cotidianamente nas organizações que buscam um diferencial frente aos concorrentes.

2.2.4 Modelo de Probst; Raub; Romhardt.

De acordo com Probst; Raub; Romhardt, (1999) apud Vilaça (2011), a GC tem uma ligação direta com a estratégia empresarial, tendo em vista que contribui para o desenvolvimento de estratégias que visam gerar vantagem competitiva para as organizações. O modelo de gestão de conhecimento desenvolvido por esses autores é denominado de “os blocos de construção da gestão do conhecimento” sendo ele a base para a elaboração do instrumento de pesquisa.

Para eles a GC possibilita que o conhecimento seja aplicado de forma eficaz gerando benefícios para a empresa que no tocante a esse modelo enxerga o conhecimento como um recurso, que quando bem administrado pode se torna um instrumento imprescindível para torná-la competitiva, pois na concepção de Probst; Raub; Romhardt, (2002, p. 11) o conhecimento é “o único recurso que aumenta com o uso”.

O modelo em questão apresentado na figura a seguir é composto por dois ciclos: um interno e outro externo, quando ambos são analisados sob o ponto de vista da estratégia empresarial, são associados à análise SWOT, isto é, a descrição do ambiente interno e externo da empresa, tendo em vista que na GC o ciclo interno corresponde ao conhecimento que estar

presente na organização e o externo aquele conhecimento que está fora, mais que influência diretamente as ações da instituição.

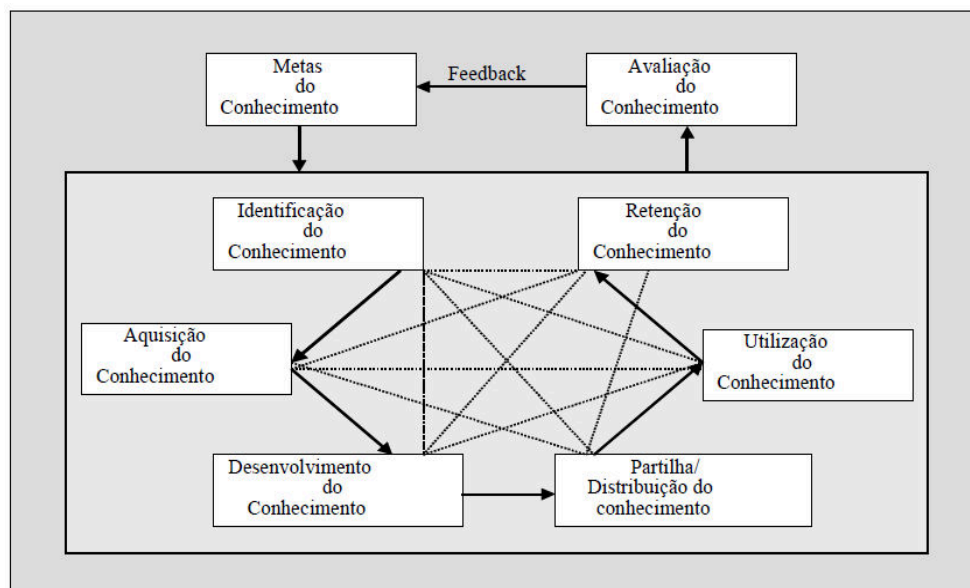


Figura 2: Processos essenciais da gestão do conhecimento

Fonte: Probst; Raub; Romhardt, (2002, p. 36)

Conforme a figura nota-se que o ciclo interno é composto pelos seguintes blocos:

- Identificação do conhecimento – diz respeito ao processo de visualizar o conhecimento externo necessário para descrever e analisar o ambiente de conhecimento da organização;
- Aquisição do conhecimento – está relacionado com a maneira que a empresa por meio de seu relacionamento com seus clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros adquirir conhecimento externo;
- Desenvolvimento do conhecimento – tem como finalidade gerar novas idéias, habilidades, produtos e processos mais eficientes;
- Distribuição do conhecimento – compreende o processo de expansão do conhecimento existente na organização;
- Utilização do conhecimento – consiste na realização de atividades que assegurem que o conhecimento absorvido pela organização está sendo utilizado para gerar benefícios para a mesma;
- Retenção ou preservação do conhecimento – É onde ocorre um processo de retenção seletiva de informação, documentos e experiências solicitada pela alta gerência da organização para garantir a manutenção da gestão do conhecimento.

No tocante ao ciclo externo este é formado por dois blocos que definem a direção do ciclo de Gestão do Conhecimento, esses dois elementos são incluídos visando o controle e a manutenção dos objetivos, já que os autores defendem que a GC deve estar inserida em uma estratégia global:

- Metas do conhecimento – definem qual conhecimento e habilidades devem ser construídos em cada nível.
- Avaliação do conhecimento – Tem a função de fornecer os dados essenciais para o controle estratégico da Gestão do Conhecimento. Completando assim o ciclo.

2.2.5 Modelo das 7 dimensões

O modelo de GC das sete dimensões foi delineado para analisar a gestão pró - ativa do conhecimento nas empresas. Este modelo proposto por Terra (2001), demonstra a existência ou não desta pró- atividade a partir de sete dimensões sendo elas: 1) Visão e estratégia – alta administração; 2) Cultura organizacional; 3) Estrutura organizacional; 4) políticas de recursos humanos; 5) Sistemas de informação; 6) Mensuração de resultados; e 7) Aprendizagem com o ambiente. Tal modelo pode ser observado através da figura 3 abaixo:

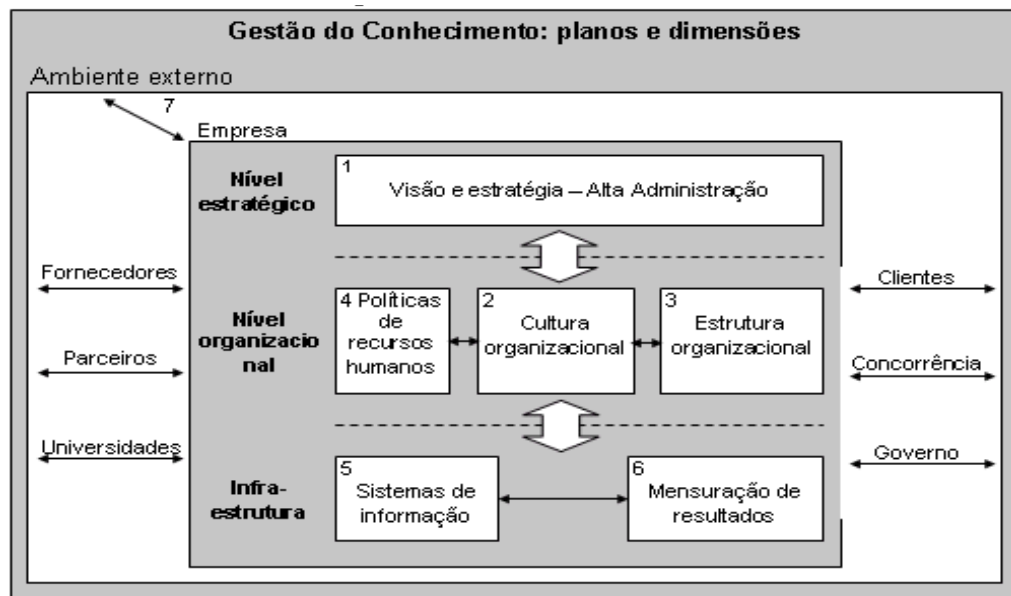


Figura 3: Gestão do Conhecimento: Planos e Dimensões

Fonte: Terra (2001, p. 83).

A dimensão visão e estratégia têm relação direta com a alta administração da empresa, tendo em vista que essa tem um papel fundamental na execução da GC, sendo necessário que

ela torne as estratégias claras para todos os membros da organização e defina metas e objetivos desafiadores, proporcionando assim condições para a GC obter sucesso.

Para o autor citado a cultura organizacional (dimensão 2) na gestão pró-ativa do conhecimento, precisa ser inovadora, otimizada e comprometida com os resultados de longo prazo da organização. Segundo ele, a cultura organizacional é fundamental para o desenvolvimento estratégico. Cabe, portanto a alta administração desenvolver tal cultura. No tocante a estrutura organizacional (dimensão 3) está deve se caracterizar por grupos de trabalho flexíveis e multidisciplinares, já que a GC demanda um nova estrutura organizacional que seja capaz de superar as barreiras à inovação, aprendizagem e concepção de novas idéias e conhecimentos.

A dimensão 4 - Política de recursos humanos é essencial para estimular a obtenção, criação, disseminação e o armazenamento de conhecimentos. Terra (2001) destaca as seguintes práticas e políticas: i) melhorar a capacidade de atrair e reter pessoas com competências que agregam valor aos estoques e fluxos de conhecimento; ii) estimular comportamentos alinhados com os processos de aprendizagem; e iii) implementação de sistemas de remuneração relacionados com a aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa como um todo.

Sistemas de informação corresponde a dimensão 5, e representa para o autor um papel importante no que se refere a implementação da gestão pró-ativa do conhecimento, pois as evoluções tecnológicas e avanços dos sistemas de informação influencia diretamente o processo de geração, difusão e armazenamento do conhecimento. A mensuração dos resultados (dimensão 6) é outro fator imprescindível do modelo de Terra, uma vez que a avaliação dos resultados provenientes dos setores financeiros, operacionais, estratégicos, obtenção de conhecimentos e a divulgação de tais resultados por toda a organização, são aspectos importantes do processo de avaliação.

Por fim, Terra (2001) na dimensão 7 que é denominada de aprendizagem com o ambiente, diz que a organização precisa captar constantemente conhecimentos externos seja através dos seus clientes e fornecedores, seja por meio de parcerias com outras empresas, universidade e/ou institutos de pesquisa entre outros.

2.2.6 Modelo de Gestão do Conhecimento de Choo

Nesse modelo de GC proposto por Choo (2006), a organização do conhecimento liga os três processos de uso estratégico da informação: criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisão, num ciclo constante chamado de ciclo do conhecimento exibido na figura 4 abaixo:



Figura 4 – o ciclo do conhecimento
 Fonte: CHOO (2006, p. 51)

Na criação do significado, na concepção de Choo, os membros analisam o ambiente e desenvolvem interpretações comuns do que está acontecendo a eles e a empresa. O que surge é um conjunto de significados compartilhados e modelos mentais que a organização usa para planejar e tomar decisões. Os resultados da construção de significados também podem mostrar que a empresa não tem conhecimento ou capacidade suficiente para reagir corretamente à situação, aproveitar uma oportunidade ou prevenir de uma ameaça. A conclusão que se tem dessa construção são ambientes interpretados, distribuídos ou não, que orientam a tomada de decisão.

No tocante a construção do conhecimento o autor diz que a mesma é conquistada quando se converte o conhecimento tácito em explícito. Assim da construção do conhecimento resultam novos conhecimentos que levam a inovação, novos produtos e novas capacidades organizacionais.

No que se refere à tomada de decisão, seu objetivo é a seleção de um curso-padrão de ação que aproxime a organização de seus objetivos, mas que também a ajude a se adaptar ao ambiente mutável registrado na atividade de criação de significado. Silveira (2011, p. 67) diz

que “a busca da informação e a avaliação das alternativas fazem-se necessárias para se concretizar planos.”

Nesse modelo, o conhecimento é visto por Choo como um importante recurso estratégico, principalmente no que diz respeito ao processo decisório, uma vez que a transformação do conhecimento tácito em explícito possibilita a empresa aplicar o conhecimento acumulado dos seus colaboradores. Sendo assim, o processo de GC é atingido por meio de ações do nível estratégico.

2.2.7 Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento Estratégico de Miranda

Miranda (2004) apresenta um modelo de gestão do Conhecimento Estratégico (GCE), que propõe reunir os principais elementos teóricos da GCE. Os quais são:

- Gestão que é constituído por: a) agentes que são caracterizados por dois grupos: i) quanto ao papel desempenhado que refere-se ao uso do conhecimento estratégico em ações específicas; e ii) quanto ao nível de “*expertise*” que corresponde ao grau de experiência demonstrado pelos profissionais; b) Fatores sistêmicos como cognição, tecnologia, cultura organizacional, modelo gerencial e contexto; c) Tipos de gestão as quais são: i) gestão da informação, aplicada ao tratamento do conhecimento estratégico explícito; e ii) gestão do conhecimento que é aplicado ao conhecimento estratégico tácito; d) Processo de gestão que apresenta as seguintes fases: i) aquisição, captura e criação; ii) codificação iii) armazenamento; iv) transferência e compartilhamento; v) difusão; e vi) utilização e aplicação.
- Conhecimento que abrange as seguintes dimensões ontológicas como: a) indivíduo; b) grupo; c) organização; d) interorganização.
- Estratégia envolve: a) Perspectivas estratégicas – nesse campo, o modelo envolve a avaliação das tendências observando: i) Tendência clássica; ii) Tendência evolucionista; iii) Tendência processual; iv) Tendência sistêmica; e v) Tendência do conhecimento. b) Ações estratégicas – a taxonomia da formulação de ações estratégicas participa do modelo ao estabelecer as relações entre dado, informações, conhecimento estratégico, inteligência estratégica e a conseqüente ação estratégica.

2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA

Diante da conjuntura que as organizações se encontram inseridas, o conhecimento tem sido um instrumento imprescindível para o sucesso organizacional, pois é através dele que são traçadas estratégias mais eficientes. Anghinoni (2005, p. 8) afirma que:

as mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais, causaram uma profunda transformação na estrutura de valores da sociedade, em que o conhecimento passou a ter uma importância fundamental em todas as atividades econômicas, transformando-se em seu principal recurso estratégico.

As estratégias permitem que a organização se diferencie dos seus concorrentes, e devido à forte competição existente hoje a gestão estratégica se torna um instrumento importante na busca dos resultados desejados.

A gestão estratégica engloba o conhecimento gerido desde o nível estratégico até o operacional da empresa revelando-se também no desempenho que pode ser relacionado com as diferentes habilidades das pessoas, estas por sua vez, ajuda a organização a conquistar um diferencial competitivo (HALL, 1998 e 1999 apud BERTERO, 2006). Neste ambiente de descontinuidade, as empresas buscam produzir e captar conhecimentos que lhes agregue valor, e que contribuam para o desenvolvimento de estratégias competitivas.

Na concepção de Ricciardi (2009, p. 101), “a gestão estratégica é um conceito amplo que abrange a administração de todas as fases de uma estratégia (formulação, implantação e controle).” O termo estratégia por estar presente em diferentes contextos, torna-se difícil sua definição, porém pode ser avaliado como métodos que visam o alcance de resultados específicos. O processo de gestão estratégica é constituído por recursos estratégicos que conduzem ao objetivo estratégico da organização; ações estratégicas que compreende a formulação e aplicação da estratégia e por fim os resultados estratégicos (CRUZ, 2007). A gestão estratégica determina as estratégias que serão aplicadas, bem como a orientação dos esforços para que os objetivos e metas da organização sejam alcançados com eficiência e eficácia, e para as empresas terem êxito nas suas estratégias essas precisam ser alimentadas de novas informações e conhecimentos regularmente.

Deste modo, é fundamental que gestores e colaboradores pertencentes não somente às grandes empresas mas também as MPEs entendam a importância de conhecer e perceber a gestão estratégica como um mecanismo de mudança que tem o intuito de garantir o

desenvolvimento e a sobrevivência das organizações que estão incluídas num mercado imprevisível, por isso a gestão estratégica deve ser um processo contínuo.

2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO

Para garantir sua sobrevivência e a capacidade de competir em um mercado que se torna cada vez mais exigente as empresas precisam inovar continuamente, é evidente, portanto que as organizações mais inovadoras são aquelas que possuem maior capacidade de produzir e gerenciar conhecimentos, isto é, aplicar os recursos intangíveis em estratégias que irão assegurar ganhos superiores para a empresa.

Na concepção de Oliveira e Forte (2004, p. 4):

A gestão estratégica do conhecimento se refere ao empenho da organização em formular as estratégias que irão guiar o caminho da organização, considerando para isso não somente o processo formal de elaboração das estratégias, mas um processo que leva em consideração a identificação dos conhecimentos essenciais para a empresa, o processo de aprendizagem individual e organizacional e não menos o aproveitamento das competências individuais e organizacionais, visando a criação de vantagem competitiva.

A evolução da sociedade contemporânea denominada hoje sociedade do conhecimento vêm causando uma mudança de foco: da especificação do trabalho físico com máquinas para a flexibilidade e a capacidade do ser humano de trabalhar com a mente. Sendo assim afirmam Lima e Santiago (2011) que na atualidade o imenso desafio das empresas, passa a ser o de transformar o conhecimento individual “tácito” em conhecimento organizacional “explícito”, e assim, aplicá-lo como estratégia organizacional. São as pessoas as peças chaves para o bom funcionamento de uma organização, pois são elas as detentoras de conhecimento, consequentemente cabe a empresa identificar, investir no desenvolvimento das competências de seu capital humano e extrair todo conhecimento útil e possível de seus membros.

Seja através de procedimentos internos ou externos a gestão estratégica do conhecimento tem a função de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento que é relevante estrategicamente para a empresa (FLEURY E OLIVEIRA JR. 2011). Dessa maneira, é interessante que a organização realize uma filtragem das informações e dos conhecimentos que consegue captar, para que aqueles que não são benéficos para a organização não prejudiquem o desenvolvimento das ações.

Para que a gestão estratégica do conhecimento seja implementada na empresa é preciso que a mesma considere a necessidade de se focar naqueles conhecimentos que são relevantes estrategicamente, direcionando os esforços para a aquisição desses conhecimentos que agregam um valor real para o negócio (BEAL, 2012). Visto que absorver todo tipo de conhecimento pode prejudicar o bom andamento dos negócios, desviando o foco da equipe no que se diz respeito a metas e objetivos traçados.

Quando a gestão do conhecimento é incorporada nas estratégias da empresa, esta se diferencia não pelo que tem mais pelo que sabe e pelo modo como utiliza esse saber. A gestão estratégica do conhecimento, portanto, contribui para a sustentação do diferencial competitivo da organização moderna.

2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES)

Os avanços tecnológicos, o notório crescimento da população gerando altos índices de desemprego, a globalização das atividades socioeconômicas e a terceirização são algumas das circunstâncias que incentivaram o nascimento de novos negócios. Os empreendedores com suas atitudes inovadoras promovem mudanças nos setores econômicos e sociais do país. Porém para sobreviver no mercado em que a concorrência se tornou internacional, devido ao rompimento das fronteiras comerciais, a pequena empresa tem que ser competitiva (REIS, 2006). Sabendo que as tecnologias avançam constantemente, as necessidades e desejos dos clientes mudam, as organizações menores precisam estar atentas para não fecharem suas portas, e para isso precisam adquirir cada vez mais conhecimentos.

Segundo Duarte (2012) conforme dispõe o artigo 3º da Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 do Código Civil, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

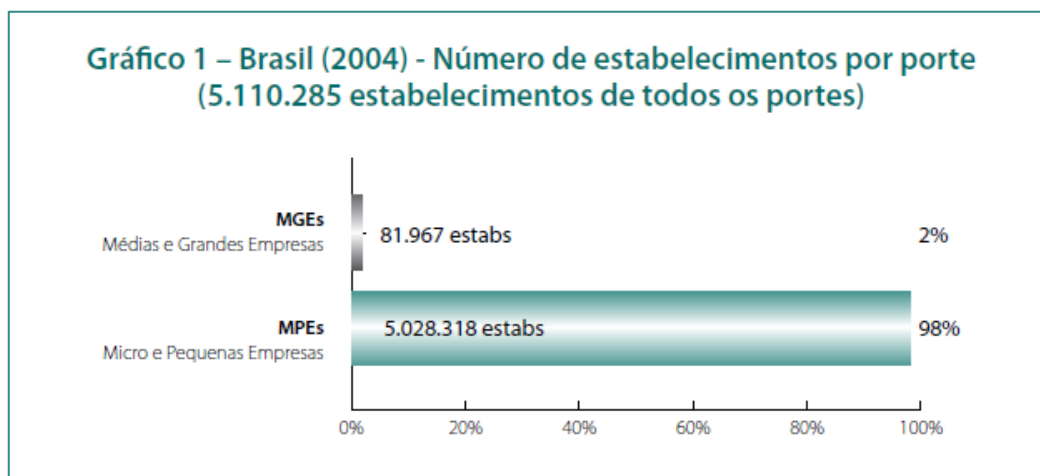
I – no caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta 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).

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) surgem como motor da geração de emprego e renda, bem como, impulsionadora da economia. Alarcon (2011) afirma que as MPEs foram responsáveis por 67% dos 272.225 empregos formais gerados no Brasil, segundo um levantamento feito pelo SEBRAE com base nos dados do último Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho e Emprego. Sendo assim, percebe-se que o desenvolvimento e o crescimento do país são diretamente influenciados por esse segmento.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE (2004) apud Bedê (2006) no Brasil, havia 5.110.285 estabelecimentos no setor privado. Desse total, 5.028.318 estabelecimentos eram de MPEs (ou 98% do total de estabelecimentos) e 81.967 estabelecimentos de médias e grandes empresas (2% dos estabelecimentos). Tais dados podem ser visualizados na figura 5 abaixo:



Fonte: RAIS/ MTE (2004). Elaboração: Observatório das MPEs/ SEBRAE-SP.

Figura 5 – Número de estabelecimentos por porte
Fonte: Bedê (2006)

Entretanto lamentavelmente muitas MPEs quando inseridas no mercado fecham suas portas com pouco tempo de existência tal fato em sua maioria é resultado da ausência de conhecimentos que leva ao não planejamento e ao gerenciamento ineficiente dos recursos. Lima e Imoniana (2008, p. 29) declaram que:

É notório saber que a falta da utilização de métodos administrativos eficazes no gerenciamento dos negócios tem inibido o crescimento das MPEs, pois o gerenciamento nessas empresas, em muitos casos, é feito de forma intuitiva; poucas

são as empresas que têm uma forma de análise de dados com vista ao planejamento e apoio à tomada de decisão.

O aumento da concorrência impõe as MPEs à necessidade de acompanharem o ritmo das transformações, para não se tornarem estagnadas e perderem seu lugar no mercado que elas estabeleçam estratégias eficientes e para isso é preciso conhecimento. Muitos empreendedores preocupados com seus negócios estão procurando assimilar o máximo de conhecimentos para saber geri-los estrategicamente em função do desenvolvimento e crescimento dos seus empreendimentos.

3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

3.1 A EMPRESA – PERFIL ORGANIZACIONAL

3.1.1 Razão Social

UDI PATOS SERVIÇOS E PRODUTOS MÉDICOS LTDA

3.1.2 Nome fantasia

UDI DIAGNÓSTICOS

3.1.3 Localização

A empresa UDI- Unidade de Diagnóstico por Imagem se encontra localizada na cidade de Patos/PB, mais precisamente na rua: Bousset Wanderley número: 436 – Centro.

3.1.4 Logomarca



3.1.5 Ramo de atividade

Serviços de radiologia e diagnóstico por imagem

3.1.6 Forma Jurídica

Sociedade Civil sob forma Comercial

3.1.7 Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ

O cadastro de pessoa jurídica (CNPJ) da UDI é 09.442.754/0001-76

3.1.8 Número de funcionários

A UDI conta com trinta (30) colaboradores atualmente

3.1.9 Serviços oferecidos

- Ultrassom;
- tomografia;
- radiografia; e
- exames laboratoriais.

3.2 ARÉA GEOGRÁFICA DE ATUAÇÃO

Abrange a região do sertão da Paraíba, fronteira com Pernambuco e Rio Grande do Norte.

3.3 CLIENTELA ATINGIDA

Público em geral

3.4 CONCORRÊNCIA

- Ecoclínica
- Clínica Radiológica de Patos

3.5 MISSÃO

Prestar serviços de diagnóstico por imagem com qualidade, precisão e eficiência por meio de profissionais capacitados e equipamentos modernos, visando à satisfação de nossos pacientes.

3.6 VISÃO

Ser referência na prestação de serviços e diagnóstico por imagem reconhecida pelo alto nível de qualidade e comprometimento com a saúde.

3.7 HISTORICO DA UDI

A empresa atualmente nomeada de UDI- Unidade de Diagnóstico por Imagem deu início em agosto de 2008, oferecendo serviços de ultrassonografia no Hospital São Francisco da cidade de Patos/PB. Em outubro de 2009, os serviços passaram a serem efetuados na sede atual da empresa, realizando inicialmente exames de ultrassom, mamografia e radiografia, posteriormente foram introduzidos os serviços de tomografia computadorizada, densitometria óssea, assim como serviços de endoscopia, ginecologia obstetria e ortopedia. A UDI busca constantemente crescimento e inovação, tanto que para melhor atender seus clientes está se preparando para expandir seus serviços em um novo endereço.

4 METODOLOGIA

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos à pesquisa é classificada como descritiva, indicando que pretende expor os fatos e fenômenos de certa realidade. A pesquisa descritiva descreve as características de determinada população ou fenômeno podendo identificar relações entre variáveis e até definir sua natureza (VERGARA, 2011).

No que se refere aos procedimentos a mesma é definida como sendo um estudo de caso considerado uma investigação empírica em que fenômenos são estudados profundamente em suas circunstâncias reais, visando compreender a situação como um todo, e explicar com criatividade a complexidade de um caso real (MARTINS E LINTZ, 2012).

No tocante à abordagem da pesquisa a mesma é classificada como quantitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 69) “a pesquisa quantitativa, considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. Isto é, faz uso de técnicas estatísticas para obter resultados.

4.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para a aquisição dos dados necessários para solucionar o problema de pesquisa, foi identificado inicialmente o principal processo da empresa, em seguida constatados os principais agentes desse processo desde o nível estratégico até o operacional sendo estes, as fontes de informação para a pesquisa.

A principal atividade desempenhada na empresa UDI, é o diagnóstico de imagem que engloba as seguintes áreas:

- Recepção – onde funcionam os setores de marcação, responsável pela marcação ou agendamento, fornecimento de informações relativo aos serviços realizados, como também a entrega dos resultados, e o setor de atendimento no qual são cadastradas todas as informações referentes ao usuário e o serviço escolhido;
- Execução do serviço – setor responsável pela realização do serviço optado pelo cliente, os profissionais realizadores são os técnicos em radiologia;

- Diagnóstico e resultado – setor onde ocorre a análise através de imagens resultando no diagnóstico preciso do mesmo procedimento esse realizado por um médico radiologista;
- Administração – responsável por todo faturamento referente aos serviços vendidos, controle das entradas e saídas da empresa.

Considerado essas áreas, foram escolhidos para obtenção dos dados da pesquisa, os agentes principais de cada um desses setores, totalizando um total de dez profissionais. Tais pessoas foram selecionadas devido à experiência e ao grau de conhecimento que possuem na área que atuam dentro da organização e por fazerem parte do desenvolvimento da atividade central da UDI.

4.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Após definida a amostra a técnica utilizada para a coleta de dados foi um questionário estruturado dividido em duas partes, a primeira corresponde à identificação do perfil sócio demográfico dos participantes e a segunda parte constitui-se de questões fechadas elaboradas com base no modelo de Probst et al exposto na página 20 do referido trabalho. Tendo em vista que esse considera a existência de uma relação direta entre GC e estratégia da organização. As questões referentes aos objetivos do estudo apresentam cinco alternativas de respostas com uma escala do tipo Likert que variam entre os extremos “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

O questionário não é simplesmente um agrupamento de questões criadas sem muita reflexão, e sim um instrumento de coleta que tem como foco a mensuração de dados para alcance de resultados (Roesch, 2012). Esse é o tipo de ferramenta mais adotada em pesquisas quantitativas, já que é um método seguro devido ao anonimato, uniforme, pois é impessoal, bem como, rápido e preciso.

4.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação do questionário com 10 dos 30 colaboradores da empresa, os dados obtidos foram organizados e passaram pelo processo de tabulação onde foram calculados por meio de técnicas estatísticas e em seguida foi construídos gráficos com escala de 0 a 100%,

um gráfico para cada critério. Posteriormente se analisou os gráficos e comparou-se as informações obtidas, ou seja, a realidade da empresa com a literatura sobre a gestão do conhecimento.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para realização da pesquisa foi escolhida como objeto de análise do estudo a clínica UDI- Unidade de Diagnóstico por Imagem, a mesma foi escolhida por ser uma micro empresa que vem ganhando destaque no setor em que atua na cidade de Patos- PB, em razão de prestar serviços de ótima qualidade nas mais diversas áreas da saúde. É relevante estudar o tema na empresa escolhida devido à mesma se localizar em uma cidade que está em crescimento, fato esse que proporciona o surgimento de novas MPEs e conseqüentemente o aumento da concorrência, daí a importância de analisar a gestão estratégica do conhecimento, pois mais do que ter conhecimento é preciso saber utilizá-lo como ferramenta de alcance da vantagem competitiva.

Com sua sede fundada em 2009, a clínica UDI surge com a proposta de oferecer aos seus clientes qualidade no atendimento, garantia nos resultados dos exames e excelência em todos os serviços nos quais dispõe. A UDI tem como compromisso a inovação sendo o seu principal objetivo oferecer ao Sertão da Paraíba, o que existe de mais moderno em tecnologia de exames, além de bons profissionais e excelente atendimento.

Sabendo disso o estudo teve como principal objetivo, verificar a utilização da GC como ferramenta estratégica para a MPE em foco. Já que na época atual é essencial que as empresas saibam lidar com as informações e conhecimentos que surgem a todo o momento, gerindo-os de forma correta para beneficiar a empresa.

O questionário aplicado na pesquisa foi dividido em duas partes, onde a primeira contém cinco perguntas referentes ao perfil sócio demográfico: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho e função que desempenha na empresa; já a segunda etapa (objeto de estudo) leva em consideração oito critérios: identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, utilização, retenção, metas e avaliação do conhecimento. No geral são onze afirmativas com as seguintes alternativas de resposta: discordo totalmente, discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente. A pesquisa na UDI foi realizada com três recepcionistas, dois técnicos de radiologia, e um de enfermagem, um faturista, um gerente, uma sócia administrativa e um médico que é também sócio proprietário, totalizando 10 pessoas das mais variadas áreas da organização.

No que se refere ao perfil sócio demográfico aplicado com os colaboradores, foi possível perceber que a maioria pertence ao sexo feminino; no que diz respeito à faixa etária os funcionários possuem de 21 a 30 anos ou de 31 a 40 anos; em relação a escolaridade tem-se que três colaboradores possuem ensino médio, quatro superior incompleto, dois superior

completo e 1 é pós-graduado; tomando como base o tempo de trabalho observou-se que a maior parte atua na empresa UDI há mais de 3 anos.

Levando em consideração agora a segunda parte do questionário e de acordo com o primeiro critério que é a identificação do conhecimento, o mesmo apresenta a seguinte afirmação: a alta administração busca adquirir todo tipo de conhecimento, e faz um processo de filtragem para absorver apenas os conhecimentos que são relevantes para a organização estrategicamente. Os dados colhidos podem ser visualizados no gráfico a seguir:

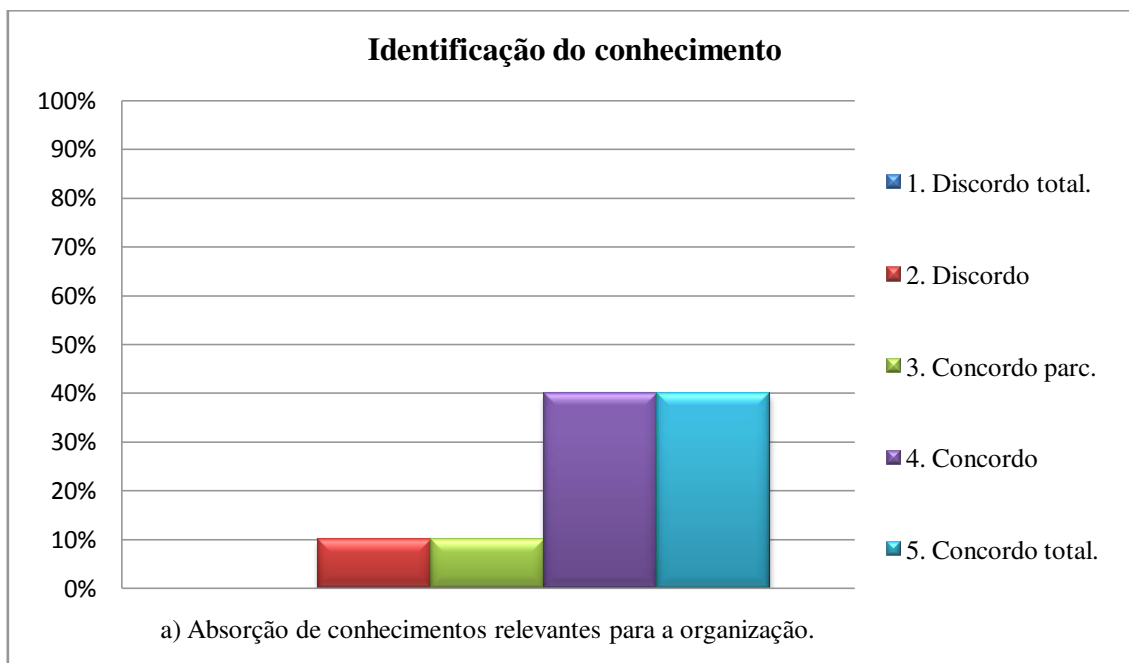


Gráfico 1: Identificação do conhecimento.

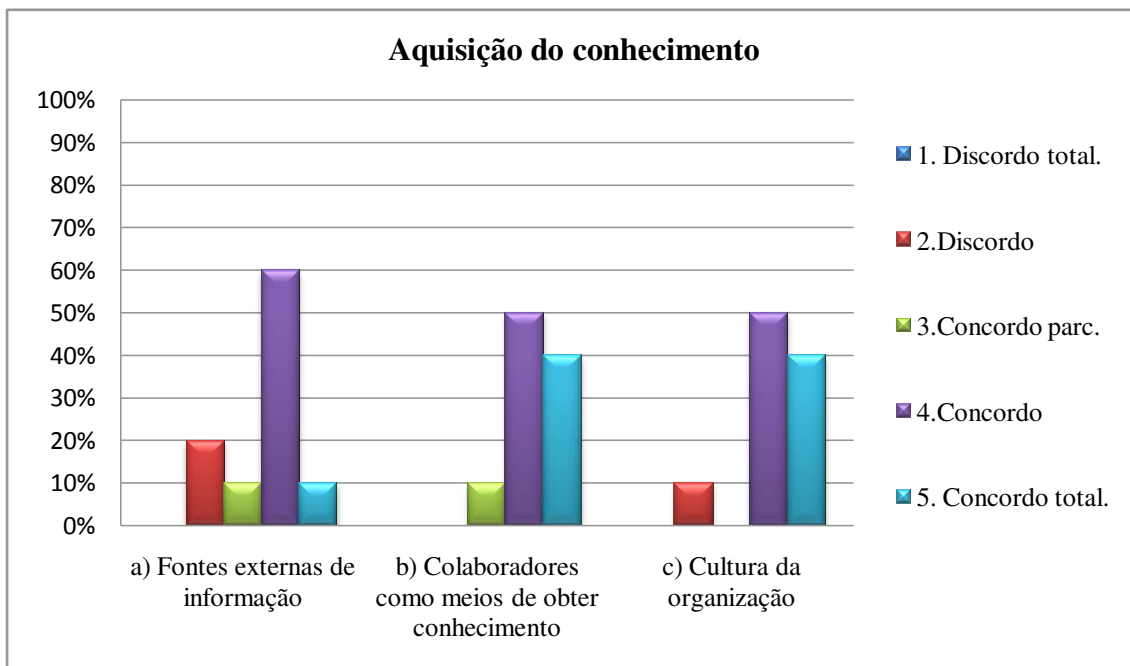
Fonte: Pesquisa direta (2015)

O presente cenário dos negócios e as novas demandas que surgem constantemente fazem com que as empresas enxerguem o conhecimento e a importância de sua eficiente gestão como um meio de traçar estratégias mais assertivas no mercado. De acordo com o gráfico pode-se visualizar que 40% dos respondentes concordam e 40% concordam totalmente que a UDI adquira muitos conhecimentos mais busca utilizar apenas aqueles importantes para as estratégias da empresa. Segundo Schlesinger et al. (2008, p. 21):

As principais funções da GC nas organizações consistem em: identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio; evitar que conhecimentos estranhos, não desejados, sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio.

Na nova economia, as organizações precisam tornar os conhecimentos produtivos, visando que esses intensifiquem a sua capacidade de gerar benefícios, as informações certas precisam ser usadas no momento certo.

O gráfico seguinte corresponde ao segundo critério denominado aquisição do



conhecimento, que leva em evidência três afirmações:

Gráfico 2: Aquisição do conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (2015)

- a) Clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros são as principais fontes externas que a organização utiliza para absorver novas informações e conhecimentos. Os dados obtidos para tal afirmação foi de que 20% discordam; 10% concordam parcialmente; 60% concordam e 10% concordam totalmente, o que nos induz a acreditar que a empresa ver seus ativos intangíveis como principais fontes de informação e conhecimento. Para Terra (2000) apud Santos (2005) a GC está ligada a capacidade das empresas de utilizar e ajustar as diversas fontes e tipos de conhecimentos para desenvolverem suas competências e sua capacidade inovadora (...). É por meio das informações e dos conhecimentos captados que a organização consegue aproveitar oportunidades significativas e se prevenir contra ameaças exteriores.

- b) Sabendo que os colaboradores são importantes meios de se obter conhecimento externo, a organização no ato da seleção e do recrutamento prioriza um perfil mais proativo e flexível. Analisando o gráfico é possível ver que 10% concordam parcialmente, 50% concordam e 40% concordam totalmente que a UDI prioriza a escolha de sujeitos mais proativos e flexíveis o que é imprescindível, pois vivemos hoje numa sociedade que demanda decisões em tempo real, fazendo-se necessário ter pessoas cada vez mais ágeis, dinâmicas, que tomem decisões e estejam preparadas para mudanças.

- c) A cultura da organização é aberta propiciando os colaboradores a adquirir novos conhecimentos. O gráfico mostra que 10% discordam de tal afirmação, 50% concordam e 40% concordam totalmente, que a cultura da UDI beneficia os colaboradores a obter conhecimentos novos. Conforme Silva (2007, p. 89):

Para uma organização realizar/aplicar os métodos e técnicas voltados à gestão do conhecimento, todos os seus colaboradores devem ser estimulados, por meio da cultura organizacional, a uma mudança de comportamento, além disso, é necessário que sejam valorizados por suas idéias e contribuições, de modo que todos saibam a importância de produzir e explicitar conhecimento individual para benefício da empresa como um todo.

Tendo em vista que a GC é um processo flexível, a organização precisa saber aplicar os conhecimentos que possuem de forma eficaz para isso é preciso possuir um cultura que favoreça tal desempenho.

O critério terceiro discute sobre o desenvolvimento do conhecimento e engloba por sua vez as seguintes afirmações cujos dados são apresentados no gráfico abaixo:

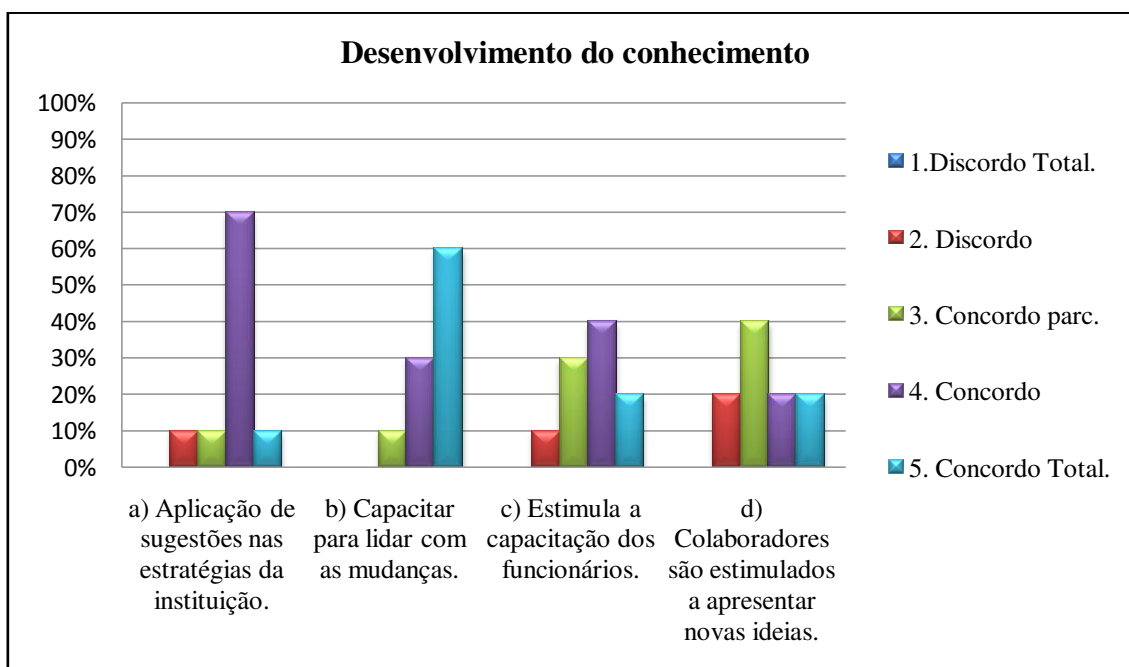


Gráfico 3: Desenvolvimento do conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (2015)

- a) Os colaboradores são incentivados a apresentar melhorias nos processos internos da organização sendo suas sugestões sempre bem acolhidas pela alta administração e aplicadas às estratégias da instituição. 10% discordam 10% concordam parcialmente, 70% concordam e 10% concordam totalmente o que nos faz entender que a empresa em foco ouve as sugestões e aplica-as sempre que possível em suas estratégias. Na

sociedade do conhecimento o sucesso de uma organização é fruto das ações humanas, segundo Medeiros (2008) são as pessoas que promovem as mudanças essenciais, estabelecem os limites e o potencial das empresas e apóiam as decisões que levam a organização rumo ao sucesso. É no nível estratégico que se tomam as decisões, porém as informações e conhecimentos provenientes do nível tático e operacional são extremamente importantes para que a organização seja eficiente em suas escolhas.

- b) Quando ocorre algum tipo de inovação nos processos a empresa capacita os funcionários para lidar com as mudanças. Os dados mostram que 10% concordam parcialmente, 30% concordam e 60% concordam totalmente com essa afirmação. Picinin, Kovalski e Raimundi (2010) afirmam que a gestão do conhecimento ajuda no processo de geração de inovações, pois coordena e organiza as informações propiciando o avanço do setor de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) para inovações. As constantes mudanças provocam a necessidade das empresas inovarem para se manterem competitivas no mercado. A GC é um instrumento renovador, sabendo utilizá-la corretamente a mesma pode causar significativas melhorias para a empresa.
- c) Os funcionários são constantemente estimulados pela empresa a se capacitar. Nota-se através do gráfico que 10% discordam, 30% concordam parcialmente, 40% concordam e 20% concordam totalmente quanto a essa questão, mais da metade dos respondentes afirmam que há de certa maneira um estímulo à aprendizagem o que nos faz entender a permanência dos funcionários na organização, por que sabendo que a UDI seja uma empresa que busca evoluir nos serviços prestados seus colaboradores estão sempre prontos para lidar com as novas inovações não sendo necessário portanto realizar substituições. Souza (2006, p. 07) diz que:

[...] não basta apenas investir em qualificação, é necessário investir também na promoção de mudanças de atitudes no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados tanto para uma crescente autonomia quanto para liberdade de ação, já que isso pressupõe mais espaço para a criatividade.

Em vista disso, criar condições favoráveis para que os funcionários busquem se qualificar e tenham liberdade de agir é crucial para a empresa que procura se destacar, pois são os novos conhecimentos que impedem a estagnação de uma instituição no mercado atual.

d) Os colaboradores são frequentemente estimulados a apresentar novas ideias que venham produzir significativas melhorias para a instituição, bem como novas estratégias. Os dados mostram que 20% discordam, 40% concordam parcialmente, 20% concordam e 20% concordam totalmente, isto é, tal afirmação trouxe certa contradição, tendo em vista que na primeira questão desse critério 80% afirmaram que são incentivados a apresentar melhorias, no entanto, agora apenas 40% realmente concordaram que são incitados a expor suas opiniões, porém esses dados nos faz deduzir que a UDI, é uma instituição que solicita sim do seu pessoal novas sugestões e melhorias todavia não regularmente mas diante daquelas decisões mais complexas. Toda ação é fruto de uma decisão, por isso é necessário manusear os ativos de conhecimentos diariamente disponíveis de modo correto para que a administração encontre respostas estratégicas eficientes. Santos (2008) afirma que uma organização precisa estar preparada para gerir seus ativos, observar seu apoio as metas estratégicas da empresa e sua contribuição para valorização do negócio. **Dessa forma**, na sociedade do conhecimento é o colaborador o maior ativo da empresa, pois é ele que detém a capacidade de capturar e compartilhar conhecimentos e informações.

O quarto critério é denominado distribuição do conhecimento, e envolve três afirmações cujas informações são exibidas no gráfico seguinte:

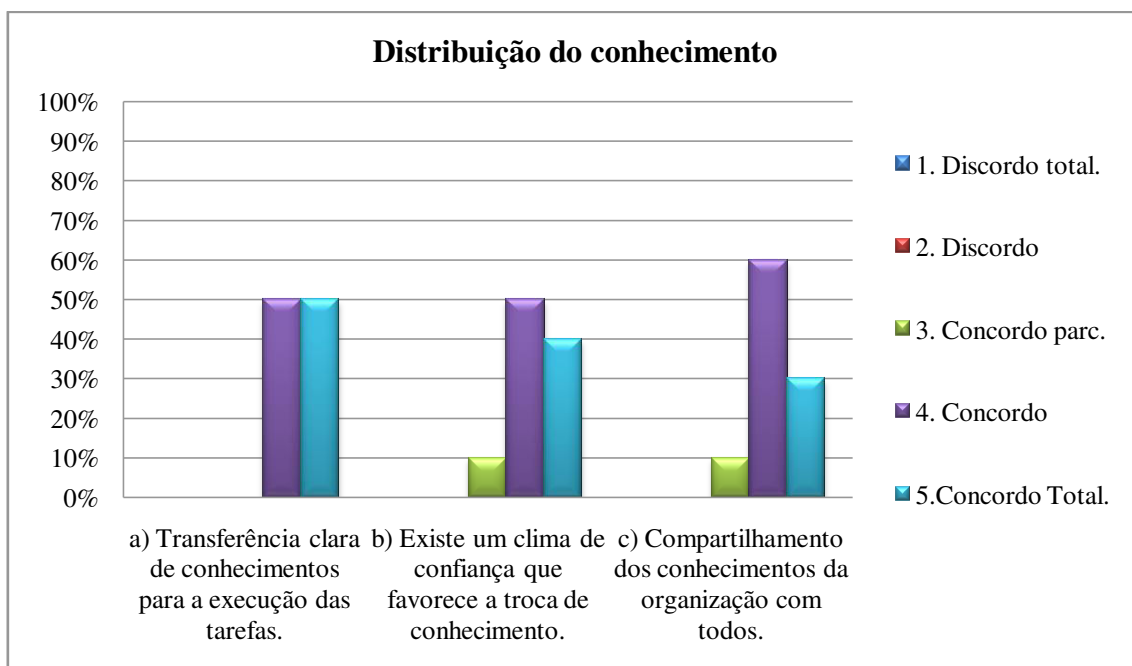


Gráfico 4: Distribuição do conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (2015)

- a) A empresa transfere de forma clara os conhecimentos necessários para a execução das tarefas. Percebe-se que sim afinal, 50% dos indivíduos concordam e 50% concordam totalmente o que é excelente por que a partir do momento que cada pessoa sabe o que fazer e como desempenhar tal atividade o colaborador ganha tempo e a empresa maior qualidade no serviço, compreende-se então a importância de saber gerir estrategicamente o conhecimento. Conforme Mendes e Schreiber (2012) a GC percebe o conhecimento conveniente e necessário, às pessoas certas no momento certo, certifica que conhecimentos, habilidades e competências se relacionem num processo contínuo para proveito da empresa.
- b) Existe um clima de confiança entre os membros de todas as áreas da empresa, favorecendo a troca de conhecimento. Diante dessa questão 10% concordam parcialmente, 50% concordam e 40% concordam totalmente. Em relação a esse ponto Almeida, Freitas e Souza (2011) apud Mendes e Schreiber (2012, p. 05) diz que "o compartilhamento do conhecimento requer confiança entre as interfaces organizacionais, a falta de confiança acentuará o receio dos colaboradores em compartilhar e dificultará o estabelecimento de uma cultura do conhecimento". A pesquisa revela que os membros da UDI possuem um ótimo convívio o que favorece o compartilhamento dos conhecimentos tanto tácitos como explícitos entre os colaboradores, contribuindo com a organização como um todo.
- c) A organização compartilha seus conhecimentos, sua visão, missão e os seus objetivos estratégicos, com todos os seus membros principalmente para os novos funcionários. Através do gráfico nota-se que 10% concordam parcialmente, 60% concordam e 30% concordam totalmente com essa afirmação. É sabido que um dos grandes desafios das empresas é ter uma comunicação eficiente onde são transmitidos corretamente entre os níveis da organização todas as informações e conhecimentos relevantes. Grand (2012) afirma que é interessante que o alinhamento da comunicação comece pela estratégia, isto significa que é preciso que a missão, valores, visão, objetivos estratégicos entre outros sejam informações passadas de forma clara e objetiva. Sendo assim, a UDI vem desempenhando esse ato, tendo em vista que praticamente 100% afirmaram que ela compartilha seus conhecimentos desde o momento que o indivíduo passa a integrar a organização.

No que diz respeito ao quinto critério utilização do conhecimento, o mesmo é composto de duas afirmações cujas respostas são apresentadas no gráfico 5:

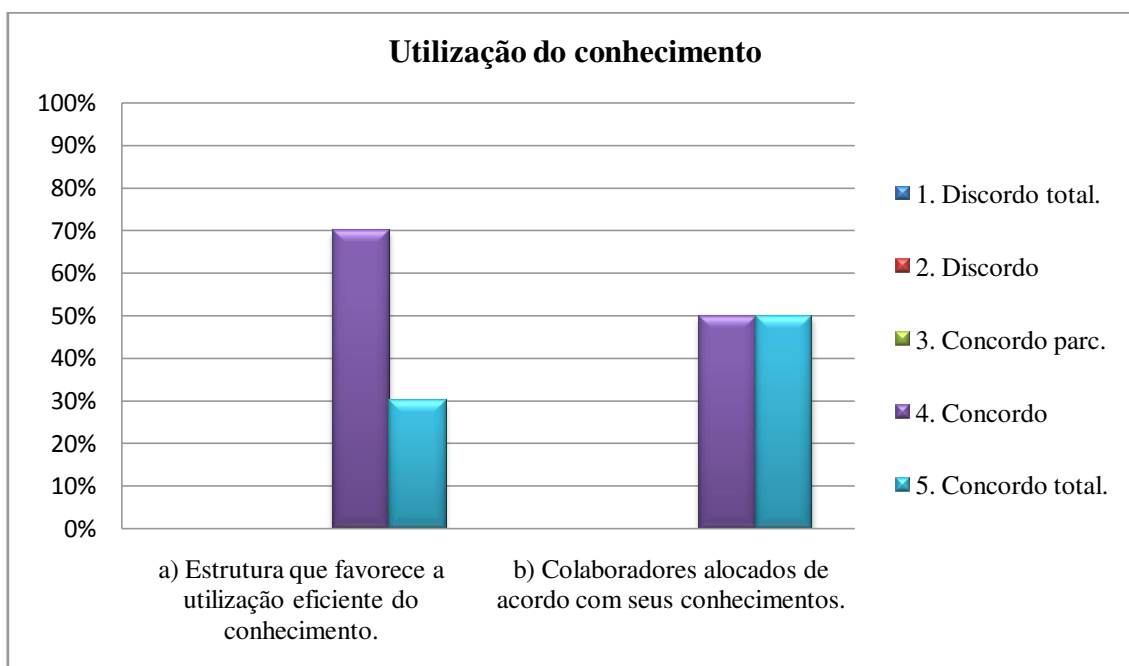


Gráfico 5: Utilização do conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (2015)

- a) A empresa tem uma estrutura apropriada o que favorece a utilização eficiente do conhecimento. As empresas, principalmente as micro e pequenas, vivenciam um momento de ampla competitividade onde é indispensável ter um diferencial competitivo para se manter frente aos concorrentes, é preciso possuir uma estrutura adequada que seja um apoio para a uma gestão estratégica eficiente do conhecimento na instituição. Como Souza (2006) mesmo afirma que os desafios são muitos e atinge a estrutura das organizações no que diz respeito à liderança, a cultura, a maneira de se relacionar com o ambiente, de compartilhar o conhecimento e avaliar os resultados. No que se refere aos dados do gráfico anterior, 70% concordam e 30% concordam totalmente com a afirmação revelando que a UDI demonstra conservar uma estrutura capaz de superar as contingências que venham a surgir.
- b) A UDI utiliza todo conhecimento de seus colaboradores alocando-os nos cargos compatíveis com os conhecimentos que possuem. 50% concordam e 50% concordam totalmente com a afirmação, a maneira como a empresa em estudo age nesse sentido comprova um dos motivos de seu cotidiano crescimento, pois designar as pessoas de acordo com os conhecimentos que detém, faz com que as mesmas desenvolvam

melhor suas habilidades e se tornem cada vez mais competentes prestando um trabalho cada vez mais satisfatório para a empresa que com isso consegue garantir uma qualidade maior no serviço e, conseqüentemente, clientes mais satisfeitos.

Conforme o critério de retenção ou preservação do conhecimento leva-se em evidencia duas afirmações o qual o gráfico 6 demonstra seus respectivos resultados:

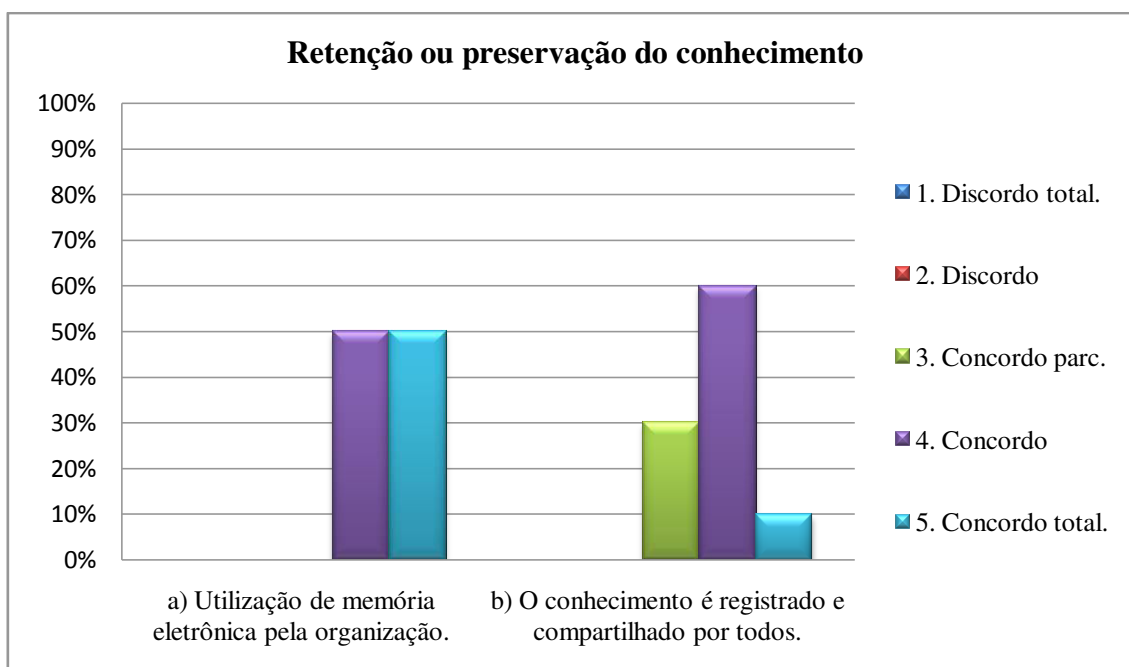


Gráfico 6: Retenção ou preservação do conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (2015)

- a) A organização utiliza uma memória eletrônica a qual armazena eventos, projetos e documentos importantes das atividades da empresa. Os dados foram positivos tendo em vista que 50% concordam e 50% concordam totalmente com a afirmação. Devido à velocidade que as informações são transmitidas na atualidade, manter o seu fluxo e reter as mais importantes para a empresa se tornou uma tarefa difícil mais que a UDI de acordo com os dados vem conseguindo realizar, os conhecimentos guardados na memória eletrônica visa preservar o conhecimento e sua reutilização quando necessário para produzir novas soluções para problemas futuros, portanto armazenar informações e conhecimentos estratégicos que foram relevantes e que podem ainda serem úteis para a empresa é crucial.
- b) O conhecimento obtido após a finalização de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado por todos. Diante de tal afirmação 30% concordam parcialmente, 60% concordam e 10% concordam totalmente o que mostra que a UDI é

um empresa que se preocupa em socializar o conhecimento e não ocultá-lo. Murray (1996, p.4) apud Schlesinger et al. (2008, p. 20) afirma que a GC é “uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”. Sabendo dos desafios do mundo globalizado, o diferencial estar nas organizações que aprendem que buscam se superar que se preocupam cada vez mais com os conhecimentos que possuem e os que podem absorver e como aplicá-los estrategicamente para garantir uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

O sétimo critério que são as metas do conhecimento apresenta a seguinte afirmação: as metas estabelecidas pela organização são distribuídas de acordo com as habilidades de cada equipe. As respostas desse quesito podem ser visualizadas no gráfico:

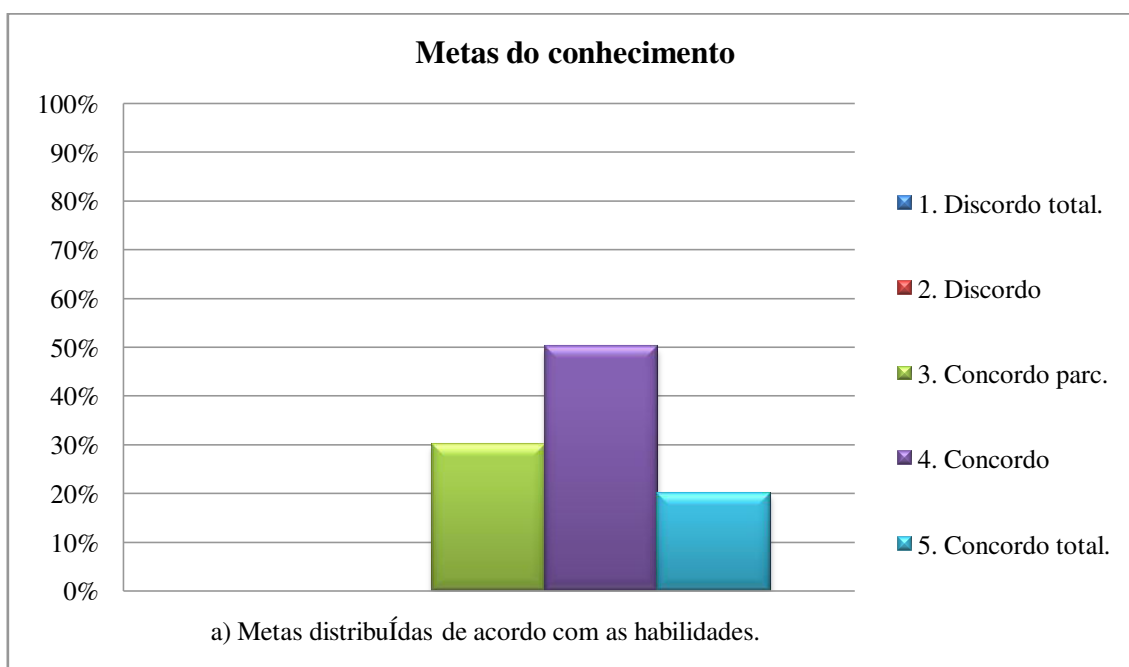


Gráfico 7: Metas do conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (2015)

Os resultados mostram que 30% concordam parcialmente, 50% concordam e 20% concordam totalmente, que a UDI distribui suas metas de acordo com as habilidades de seus colaboradores sendo isso essencial para o seu crescimento, tendo em vista que diante da onda de informações que surgem diariamente é preciso estabelecer um foco para não se distrair com coisas desnecessárias. Estipular metas é fundamental para a empresa, faz com que ela trabalhe de maneira mais organizada e formal, pois terá prazos mais definidos e será capaz de

regular melhor o tempo e o desempenho dos funcionários. Almeida (2012) diz que organizações inteligentes projetam suas operações estrategicamente utilizando as metas para incentivar cada pessoa a cooperar para o objetivo da instituição como um todo. Então nenhuma empresa consegue ter sucesso se seus membros não estiverem motivados e conscientes da importância de aplicar e compartilhar seus conhecimentos na empresa que atuam.

O oitavo e último critério denomina-se avaliação do conhecimento, cuja afirmação é: o compartilhamento e a criação do conhecimento é reconhecido e recompensado pela organização. O gráfico 8 traz as informações acerca dessa questão:

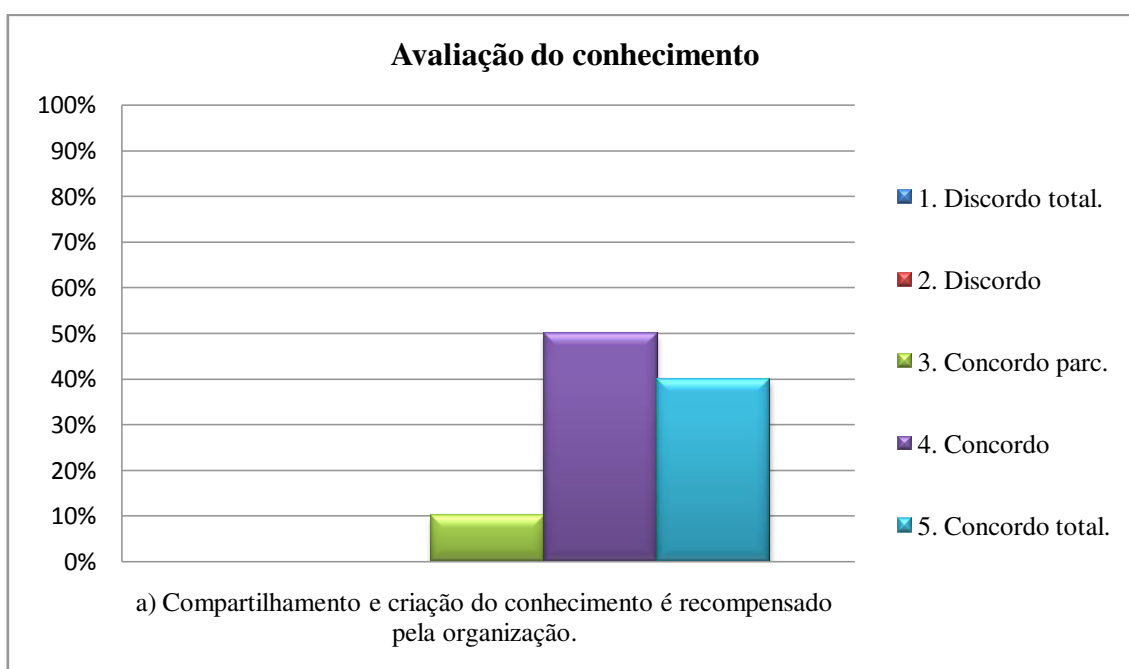


Gráfico 8: Avaliação do conhecimento

Fonte: Pesquisa direta (2015)

Diante dessa afirmação 10% concordam parcialmente, 50% concordam e 40% concordam totalmente, desse modo a empresa em estudo mostra reconhecer e gratificar aqueles indivíduos que buscam novos conhecimentos a partir desses geram novas soluções e partilham com seus colegas o que sabem, visando o bem da empresa. Silva (2007, p. 06) afirma que:

Para uma organização realizar/aplicar os métodos e técnicas voltados à gestão do conhecimento, todos os seus colaboradores devem ser estimulados, por meio da cultura organizacional, a uma mudança de comportamento, além disso, é necessário que sejam valorizados por suas idéias e contribuições, de modo que todos saibam a

importância de produzir e explicitar conhecimento individual para benefício da empresa como um todo.

Gerir o conhecimento deve ser uma responsabilidade de todos na empresa, uma vez que este se manter retido não oferece nenhum benefício para a organização, que diante da competitividade estar dando cada vez mais valor à gestão estratégica do conhecimento, pois o que diferencia hoje as empresas é o conhecimento que quando aplicado corretamente produz uma qualidade maior nos serviços prestados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo atual vem sendo acompanhado de transformações significativas no âmbito dos negócios, com as barreiras diminuindo, pessoas e bens podem circular livremente por todos os lugares. As tecnologias de informação e comunicação possibilitaram um acesso maior dos consumidores a informações e novos conhecimentos fazendo com que se tornassem mais exigentes e vigilantes, e trazendo para as empresas a necessidade de traçar estratégias proativas para se manterem atuantes no mercado.

A competitividade afeta não apenas as grandes empresas mas principalmente as MPE's que precisam criar vantagem competitiva frente aos concorrentes, para não perder seu espaço no mercado. Assim, para as organizações vigentes constituírem seu diferencial é preciso uma gestão eficiente de seus bens intangíveis que nos dias de hoje se tornaram mais importantes que os físicos.

No tocante a pesquisa realizada é possível afirmar que a mesma atingiu seus objetivos, pois foi identificada a atividade central da empresa e os principais agentes desse processo, constatou-se também que a UDI faz uso da GC tendo está uma contribuição significativa em suas decisões, tornando-a, portanto uma ferramenta estratégica para a MPE em foco manter-se atuante no mercado que se encontra inserida.

Por meio do estudo pode-se verificar que a organização em questão considera seus ativos intangíveis, clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros como importantes fontes de informação e conhecimento, tanto que no ato da seleção e do recrutamento de acordo com as informações ela prioriza a escolha de pessoas mais proativas e flexíveis, já que apresenta uma cultura aberta que beneficia os indivíduos a obter novos conhecimentos.

Nota-se também que a UDI adquiri muitos conhecimentos mas filtra esses conhecimentos para utilizar apenas aqueles que são importantes para as estratégias da empresa, evitando que aquelas informações não desejadas atrapalhem o bom funcionamento do negócio. Através dos dados pode-se deduzir que a instituição incentiva seus colaboradores a apresentar melhorias nos processos internos da empresa e novas idéias, estando sempre atento as suas sugestões, todavia não as aplica regularmente em suas estratégias mas somente diante daquelas decisões mais complexas que exige conhecimentos mais específicos, porém é interessante que a empresa busque sempre o auxílio de seus membros, pois decisões pequenas, mas tomadas de maneira errônea podem causar resultados indesejados.

No cenário atual dos negócios a inovação passou a ser uma necessidade contínua para que as empresas não se tornem estagnadas e os colaboradores precisam ser preparados

diariamente para lidar com as mudanças, na análise observou-se que sempre que ocorre algum tipo de inovação nos processos a UDI capacita seus funcionários para lidar com as mudanças, mais da metade dos respondentes da pesquisa afirmaram que há, de certo modo, um estímulo a aprendizagem e a capacitação, o que é essencial já que favorecer a qualificação, a criatividade e a ação propiciam novos conhecimentos que colaboram para a evolução da empresa. Os dados mostram que a organização transfere de forma clara os conhecimentos necessários para a execução das tarefas o que viabiliza um serviço prestado com maior qualidade e competência.

No que se refere à questão de compartilhar conhecimentos, missão, visão e objetivos estratégicos a organização pratica tal ato com eficiência, pois na pesquisa os respondentes afirmaram que recebem tais informações desde o momento que passa a integrar a empresa. Outro fato interessante identificado na análise é que a UDI busca explorar todo conhecimento de seus membros alocando-os nos cargos compatíveis com os conhecimentos que detém, evidenciando um dos motivos de seu crescimento diário, visto que, destinar uma pessoa para a área de seu conhecimento, faz com que ela se desenvolva melhor e traga maiores benefícios para a empresa.

A UDI demonstra ter, de acordo com as respostas colhidas, uma estrutura adequada que serve de auxílio para a uma boa gestão estratégica do conhecimento na empresa. Manter o fluxo veloz de informações e reter as mais relevantes é uma tarefa complexa, mas que, segundo os dados colhidos, a empresa em questão vem conseguindo realizar dado que a mesma faz uso de uma memória eletrônica a qual armazena conhecimentos estratégicos importantes da organização. Também foi comprovado que a UDI socializa seus conhecimentos e não os esconde, pois mais de 60% dos respondentes concordaram com a afirmação de que o conhecimento obtido após a finalização de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado por todos.

No que diz respeito às metas, os resultados mostram que a organização distribui-as conforme as habilidades de seus colaboradores o que é crucial para o desenvolvimento da empresa que precisa motivar seus funcionários a aplicarem seus conhecimentos e caminhar juntos para o alcance dos objetivos gerais da instituição. Por fim, não basta apenas captar o conhecimento de toda a equipe da empresa é preciso reconhecer e recompensar o compartilhamento e a criação de conhecimento, e segundo a pesquisa a UDI gratifica sim aqueles indivíduos que buscam conhecimentos novos, com base neles produzem soluções eficazes e compartilham o que sabem com seus colegas de trabalho objetivando o bem da empresa.

O estudo teve como limitação a disponibilidade do tempo dos colaboradores para a coleta dos dados da pesquisa, e sabendo que o tema em questão está se tornando cada vez mais relevante nos dias atuais, é recomendável para futuros trabalhos, uma investigação da gestão estratégica do conhecimento também nas grandes empresas, bem como no setor público.

Portanto, conclui-se que a UDI é uma MPE que está se destacando no mercado em que se encontra inserida devido à aplicação de estratégias eficientes que tem como base o conhecimento, sendo considerada uma organização que busca constantemente a inovação e a excelência nos serviços prestados, com profissionais capacitados e uma estrutura apropriada que auxilia a empresa a gerir estrategicamente o conhecimento considerado hoje o bem mais valioso para as empresas obterem sucesso em seus negócios.

REFERÊNCIAS

ALARCON, Tatiana. Micro e pequenas empresas geram 67% dos empregos em abril. 2011. **Revista EXAME**, 20/05/2011. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/micro-e-pequenas-geram-67-dos-empregos-em-abril>> Acesso em: 12 julho. 2014.

ALMEIDA, João Flávio de Freitas. **A importância das metas nas organizações**. Blog. 2012. Disponível em: < <http://joaoflavio.com.br/blog/aimportanciadasmetasnasorganizacoes> > Acesso em: 30 mar. 2015.

ANGHINONI, Ediane Márcia Lazzari. **A importância estratégica do conhecimento nos diferentes níveis organizacionais em empresas do agronegócio de Rondonópolis**. Monografia. Faculdade do Sul de Mato Grosso – FACSUL. Rondonópolis – MT, 2005.

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**. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. 1º ed. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/onde_mpes_brasil.pdf. Acesso em: 30 maio. 2014.

BERTERO, Carlos Osmar. **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

BONAFIN, Leandro Marcos. **A gestão do conhecimento como fator contribuinte para o alcance dos objetivos estratégicos nas organizações modernas**. Monografia do curso de Pós-Graduação “lato sensu”: especialização MBA em Gestão Empresarial: Finanças e Controladoria. São Paulo, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed.rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: Senac São Paulo, 2006. Disponível em: < <http://pt.scribd.com/doc/219865608/CHOO-Chun-Wei-ROCHA-Eliana-a-Organizacao-Do->

Conhecimento-Como-as-Organizacoes-Usam-a-Informacao-Para-Criar-Significado-
Construir-Conhecimento-e#scribd> Acesso em: 30 abril. 2014.

CRUZ, Claudia Andressa. **Gestão estratégica do Conhecimento: estudo exploratório em empresas instaladas nos parques tecnológicos do estado de São Paulo**. Dissertação: (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, 2007.

DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

DUARTE, Pedro. **O Novo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e seus reflexos nos Juizados Especiais Cíveis**. E-GOV- Portal de e-governo, inclusão digital e sociedade do conhecimento. 26/06/2012. Disponível em:
<<http://www.egov.ufsc.br/portal/conteudo/o-novo-estatuto-nacional-da-microempresa-e-da-empresa-de-pequeno-porte-e-seus-reflexos-no-0>> Acesso em: 12 julho. 2014.

FIorentino, Yamê Sousa. **Gestão do conhecimento nas organizações: uma possibilidade de gerar vantagem competitiva**. Monografia UFRN. Natal/RN, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. 1.ed. – 7. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GRANDO, Nei. **A Gestão do Conhecimento deve começar pela estratégia**. Adminsbgc. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, 2012. Disponível em:
<<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/gestao-do-conhecimento-deve-comecar-pela-estrategia>> Acesso em: 24 mar. 2015.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.2, n.3, p.28-48, 2008.

LIMA, José Aniceto de; Santiago, Pietro Otávio. **Gestão do conhecimento: dos primórdios a aplicabilidade organizacional**. Universidade Federal do Maranhão. XIV Encontro Regional de Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência da Informação e Gestão da Informação. Janeiro, 2011.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. 2. ed. 5. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

MEDEIROS, Isabella. **A Importância das pessoas e a resistência a mudança na implantação de um sistema de gestão da qualidade.** 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-das-pessoas-e-a-resistencia-a-mudanca-na-implantacao-de-um-sistema-de-gestao-da-qualidade/21078/> Acesso em: 12 de abril. 2015.

MENDES, Giselly Santos; SCHREIBER, dusan. **O compartilhamento do conhecimento em uma organização do Vale dos Sinos: uma abordagem orientada ao processo produtivo.** XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Artigo ENEGEP. 2012.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **Gestão do Conhecimento Estratégico: uma proposta de modelo integrado. Tese de doutorado.** Universidade de Brasília- UNB. Brasília, 2004.

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

OLIVEIRA, Marília Marinho de Andrade; FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do estado do ceará. **Revista Eletrônica de Administração- REAd.** Edição 38. Vol. 10. No. 2. Fortaleza: 2004.

PICININ, Claudia Tânia; KOVALESKI, João Luíz; RAIMUNDI, Claudiani Vieira. Gestão do Conhecimento e Inovação: um enfoque logístico. **Revista eletrônica FAFIT/FACIC.** Faculdades Integradas de Itararé- SP, 2010.

PONCHIROLLI Osmar. FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Gestão Estratégica do Conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE.** Curitiba. v.8. n. 1. 2005.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento** – Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

REIS, Zenaide Radanesa. **Micro e Pequenas Empresas: a importância de aprender a empreender.** Dissertação (mestrado em Gestão Empresarial – MINTER). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2006.

RICCIARDI, Rita Izabel. **Gestão Estratégica do Conhecimento: uma metodologia de estruturação e análise dos recursos de conhecimento.** Tese (doutorado em Ciências na área de Tecnologia Nuclear- Reatores). Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares - autarquia associada à Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3.ed. 7. reimpr - São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS, Janice de Almeida. **O capital intelectual nas organizações.** Monografia do curso de Administração apresentada a Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2007.

SANTOS, Leomar dos. **Modelo de avaliação de capital intangível baseado em medidas não financeiras.** Tese (doutorado em engenharia e gestão do conhecimento) – UFSC. Florianópolis – SC, 2008.

SANTOS, Marcelo Barbosa dos. **A Gestão do Conhecimento como prática corporativa geradora de vantagem competitiva sustentada.** FACOM-FAAP, nº 15. São Paulo, 2005.

SCHLESINGER et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública.** Curitiba. Instituto Municipal de Administração Pública – IMAP, 2008.

SILVA JÚNIOR, José Antônio da. **Gestão do conhecimento: Análise numa agência bancária da Caixa Econômica Federal.** Monografia (graduação em Administração) – UEPB. Patos- PB, 2014.

SILVA, Heide Miranda da. Gestão do Conhecimento e inteligência competitiva em organizações: uma abordagem conceitual. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, v. 7, n.1, p. 84-93. 2007.

SILVEIRA, Rosana Rosa. **Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações.** Tese (doutorado) – UFSC. Florianópolis – SC, 2011.

SOUZA, Daniela Borges Lima. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Estação Científica.** Juiz de Fora, nº 03. 2006.

SOUZA, Helcimara Affonso de. **Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual.** Dissertação: (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo. São Carlos- SP, 2007.

TERRA, José C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 2.ed. São Paulo: negócios, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 13. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

VILAÇA, Débora Barbosa Guedes de Oliveira. **Alinhamento entre gestão do conhecimento e estratégia competitiva: um estudo de caso numa empresa de telecomunicações**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal da Paraíba – UFPB. João Pessoa – PB, 2011.

APÊNDICE A: Questionário

Campus VII – Patos
Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas
Curso de Bacharelado em Administração
Aluna: Sabrina Kyeve de Araújo Lima Costa

Parte I – Perfil Sociodemográfico**Sexo**

Masculino Feminino

Faixa etária:

até 20 anos de 31 a 40 anos
 de 21 a 30 anos de 41 a 50 anos acima de 50 anos

Escolaridade

Alfabetizado Ensino médio Superior completo
Ensino fundamental
 Superior incompleto Pós-graduado

Tempo de Trabalho na empresa

de 6 a 12 meses de 24 a 36 meses
 de 12 a 24 meses de 36 a 48 meses acima de 48 meses

Função que exerce na organização: _____

Parte II – Questionário sobre objeto de estudo

Ao responder as questões considere a escala abaixo de (1) discordo totalmente a (5) concordo totalmente. Escolha em cada escala, a lacuna que corresponde à alternativa que melhor reflita

sua opinião, assinalando **X** no número que, na sua opinião, melhor corresponde à realidade da empresa.

1. Discordo totalmente	2. Discordo	3. Concordo parcialmente	4. Concordo	5. Concordo totalmente
------------------------	-------------	--------------------------	-------------	------------------------

Identificação do conhecimento	1	2	3	4	5
A alta administração busca adquirir todo tipo de conhecimento, e faz um processo de filtragem para absorver apenas os conhecimentos que são relevantes para a organização estrategicamente.					
Aquisição do conhecimento	1	2	3	4	5
Clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros são as principais fontes externas que a organização utiliza para absorver novas informações e conhecimentos.					
Sabendo que os colaboradores são importantes meios de se obter conhecimento externo, a organização no ato da seleção e do recrutamento prioriza um perfil mais proativo e flexível.					
A cultura da organização é aberta propiciando os colaboradores a adquirir novos conhecimentos.					
Desenvolvimento do conhecimento	1	2	3	4	5
Os colaboradores são incentivados a apresentar melhorias nos processos internos da organização sendo suas sugestões sempre bem acolhidas pela alta administração e aplicadas às estratégias da instituição.					
Quando ocorre algum tipo de inovação nos processos a empresa capacita os funcionários para lidar com as mudanças.					
Os funcionários são constantemente estimulados pela empresa a se capacitar.					
Os colaboradores são frequentemente estimulados a apresentar novas ideias que venham produzir significativas melhorias para a instituição, bem como novas estratégias.					
Distribuição do conhecimento	1	2	3	4	5
A empresa transfere de forma clara os conhecimentos necessários para a execução das tarefas.					
Existe um clima de confiança entre os membros de todas as áreas da empresa, favorecendo a troca de conhecimento.					
A organização compartilha seus conhecimentos, sua visão, missão e os seus objetivos estratégicos, com todos os seus membros principalmente para os novos funcionários.					
Utilização do conhecimento	1	2	3	4	5
A empresa tem uma estrutura apropriada o que favorece a utilização eficiente do conhecimento.					
A UDI utiliza todo conhecimento de seus colaboradores alocando-os nos cargos compatíveis com os conhecimentos que possuem.					
Retenção ou preservação do conhecimento	1	2	3	4	5
A organização utiliza uma memória eletrônica a qual armazena eventos, projetos e documentos importantes das atividades da					

empresa.					
O conhecimento obtido após a finalização de tarefas e a conclusão de projetos é registrado e compartilhado por todos.					
Metas do conhecimento	1	2	3	4	5
As metas estabelecidas pela organização são distribuídas de acordo com as habilidades de cada equipe.					
Avaliação do conhecimento	1	2	3	4	5
O compartilhamento e a criação do conhecimento é reconhecido e recompensado pela organização.					