

CULTURA DO APRENDIZADO EM PEQUENAS EMPRESAS

Isaac Menezes da Silva
isaacmenezes12@gmail.com

Leonardo Phelippe Nunes Gouveia
leonardophelippeng@gmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar a cultura do aprendizado em pequenas empresas no território brasileiro, para a aplicação do desenvolvimento e otimização de processos individuais e coletivos na cultura empresarial. A instabilidade do mundo atual, em cenários pandêmicos, leva empresas e profissionais a repensarem seu modo de agir. Destaca-se o aprendizado contínuo, como condição a vantagem competitiva aos negócios perante a economia empresarial, principalmente no âmbito da aquisição de conhecimento para pessoas e empresas, sendo capaz de alertar a sobrevivência e queda na competitividade dos negócios. Para a aplicabilidade dos métodos de aprendizagem, a destinação da pesquisa é apresentar as condições para a difusão de equipes de trabalho a prática do hábito pelo saber no âmbito organizacional, a busca de novos conhecimentos amplia em seus contratados a capacidade de alcançar seus objetivos flexíveis à disputa de mercados, valorizando o capital humano no crescimento do negócio. Esta pesquisa auxilia a compreender o fenômeno inspirado nos estudos sobre aprendizagem organizacional e desenvolvimento do conhecimento expressos pelo tema no campo empresarial específico, no caso de empresas de pequeno porte atuantes no Brasil, fundadas ou operantes no século XXI. Também contempla a compreender e utilizar a aprendizagem organizacional como ferramenta geradora de diferenciais competitivos, identificando e usufruindo seus benefícios.

Palavra-chave: Aprendizado. Competitividade. Cultura Organizacional. Gestão de Equipes. Gestão do Conhecimento.

CULTURE OF LEARNING IN SMALL BUSINESSES

ABSTRACT

This study have objective to identify the culture of learning in small business in Brazil, for the application of development and optimization of individual and collective processes in business culture. The instability of the world, in pandemic scenarios, leads companies and professionals to rethink their way of acting. Continuous learning stands out, condition of competitive

advantage to business in the businesses economy, especially in the context of know acquisition for people and companies, alert the survival and decline in business competitiveness. For the applicability of learning methods, the purpose of the research is to present the conditions for the dissemination of work teams to practice the habit of know in the organizational sphere, the search for new know expands in its contractors the ability to achieve their flexible goals to dispute of markets, valuing human capital in the growth of the business. This research helps to understand the phenomenon inspired by studies on organizational learning and know development expressed by the theme in the specific business field, in the case of small companies operating in Brazil, founded or operating in the 21st century. It also includes understanding and using organizational learning as a tool that generates competitive advantages, identifying and using its benefits.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo volátil constatado no século XXI a mudanças, a capacidade de adaptar às estratégias no ambiente empresarial tornou-se dinâmica perante a concorrência entre os mercados, a expansão desta velocidade é capaz de identificar a prosperidade e a crise de uma empresa na competitividade dos negócios, o aprendizado tornou-se uma questão de sobrevivência não apenas profissional, como organizacional. As organizações, sobretudo as pequenas empresas, devem aderir a este novo conceito, o aprendizado contínuo. O desenvolvimento do conhecimento é imprescindível, capaz de conceder vantagem competitiva ao negócio.

Para o desenvolvimento deste estudo, foram identificadas algumas situações que ocorrem nas empresas, tais problemas como a comodidade, ideias fixadas, má gestão de equipes e comunicação ou a falta dela. Todas as organizações enfrentam adversidades, sendo elas simples ou complexas que envolvem seus colaboradores, algumas dessas, sendo primordiais o seu acerto e correção para que haja evolução tanto individual como em grupo. Deste modo, a destinação do estudo é apresentar de forma descritiva as condições para desenvolver nas equipes de trabalho a prática do aprendizado no âmbito organizacional.

Este trabalho tem como objetivo apresentar e esclarecer o processo de aprendizado como cultura nas organizações e suas metodologias, para serem colocadas em práticas pelos gestores em suas equipes e permeá-las nos diversos setores empresariais, sobretudo apresentar esta

sistematização às pequenas empresas. Segundo dados do Sebrae, no ano de 2020 foram abertos 1.470.484 microempreendedores individuais (MEIs).

Portanto, será abordado a gestão do conhecimento nas equipes organizacionais e aspectos que buscam desenvolver o aprendizado nas entidades, visando alcançar seus objetivos a curto e a longo prazo. Esta metodologia, permite apontar vantagens de empresas que confrontam com um potencial competitivo na área em que atuam, de forma a ajudar na incrementação das situações apresentadas anteriormente.

A cultura organizacional é aprendida e modelada pelo fazer (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019). As organizações que adotam a busca pelo estudo de novos conhecimentos, ampliam em seus contratados a capacidade de gerar insights para alcançar seus objetivos, por meio de novos modelos de pensamentos que promovem a saída do status quo, de modo a aprender continuamente em equipe. É imprescindível o desenvolvimento de habilidades interpessoais não apenas individualmente, mas coletivamente em conjuntos multidisciplinares, este desempenho possibilita maior comunicação e colaboração entre os indivíduos. Se, por um lado, a cultura é a maneira como a organização pensa e age, por outro, ela se modela e é modelada pela ação individual de seus colaboradores em suas práticas diárias (MAGALDI E SALIBI NETO, 2019).

Com a demanda competitiva ao longo dos anos, um novo desafio surgiu no mundo dos negócios. Este desafio requer a necessidade de um novo plano centrado na retenção de talentos dos profissionais, por meio do conhecimento organizacional, até então um paradigma nos dogmas das empresas. Este mundo mutável requer que as organizações aprendam com os erros passados, o processo de aprender consiste na aquisição de conhecimento, habilidades, valores, atitudes e experiências.

As organizações norteadas para o processo de aprendizagem, ampliam espaços para a geração de insights ágeis e flexíveis à competitividade global. É necessário estimular o profissional a correr risco, a ser incentivado pelo raciocínio de buscar alternativas instigantes de encontrar novos métodos, sendo um aprendizado rápido e contínuo.

2 JUSTIFICATIVA

O presente estudo pretende contribuir e acrescer o fundamento de implementação da Aprendizagem Organizacional e da Gestão do Conhecimento em pequenas empresas brasileiras constituídas e existentes no presente século. Apontando o valor e a importância do capital

humano no desenvolvimento e crescimento do negócio, tendo como a utilização indispensável de treinamentos para que a evolução seja efetuada com sucesso.

Este estudo contribui aos leitores o locupletamento tanto pessoal quanto profissional, como base de pesquisas no desenvolvimento do conhecimento e aprendizado expressos pelo tema. O mesmo é propício ao engajamento, sendo ele, um assunto constantemente abordado na atualidade, despertando interesse nas organizações como uma vantagem competitiva e de uso estratégico, para que desta forma alcancem seus propósitos.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivos Gerais

Compreender como a aprendizagem organizacional pode transformar-se em uma ferramenta geradora de diferenciais competitivos para pequenas empresas.

3.2 Objetivos Específicos

- Descrever as concepções do aprendizado organizacional em diferentes momentos históricos até a sua presente forma e metodologia de uso.
- Identificar os aspectos das organizações nas quais tais fundamentos serão direcionados.
- Identificar práticas e processos de aprendizagem organizacional no momento vigente.
- Caracterizar como se dá a obtenção, a disseminação e a prática do conhecimento para fins competitivo;

4 METODOLOGIA

Este estudo utiliza a pesquisa qualitativa para apresentar a compreensão do aprendizado organizacional em pequenas empresas, aplicada na cultura de suas crenças e valores. As pesquisas literárias, permitem compreender o fenômeno estudado, a identificar problemas que afetam a aplicação na interação social de pequenos negócios, de modo a apresentar possíveis soluções.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico oferece como embasamento e articulação com o tema desenvolvido, consiste no resgate dos principais conceitos que deram suporte a pesquisa empírica, e foram abordados os seguintes assuntos: gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, competitividade, cultura organizacional e gestão de equipes.

5.1 Gestão do conhecimento

Diversos estudos e autores definem o termo Gestão do Conhecimento (GC), e abundantes foram as definições utilizadas, tal como a informação, o conhecimento, as habilidades e competências, capital humano e intelectual, inovação entre outros. A GC refere-se a uma expressão "guarda-chuva", pois comporta fartas questões relativas à aprendizagem individual e coletiva, integração e compartilhamento de conhecimentos, inovação, a criação, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia da informação, gestão e conhecimento de clientes (ALVES, 2005, p. 16).

Motta (1992 apud ALVES, 2005) exprime que a gestão compreende as funções de direção, decisão e controle, sendo utilizado também como sinônimo de gerência, onde englobam as funções clássicas da administração de empresas como organização, planejamento, coordenação e execução. Por Alves (2005, p. 17), a Gestão do Conhecimento é definida como “um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento, colocado em marcha por determinada organização, com a finalidade de atingir seus objetivos corporativos”.

Outros autores destacam que uma organização é composta por pessoas e estas possuem conhecimento, portanto, pode-se inferir que ele existe em todas as organizações e é diferente da forma como o conhecimento é percebido, utilizado, valorizado e gerenciado. Múltiplos pesquisadores entendem que o capital intelectual está se consolidando e surgindo como o grande

diferencial competitivo para as organizações que incorporam a gestão do conhecimento materializando este bem intangível e valorizando seu Know-how estratégico (SILVA, 2012).

Dentre os autores que discutem esse tema, nos concentramos em Nonaka e Takeuchi (1997), que partiram da diferença entre conhecimento tácito e conhecimento explícito e propuseram uma epistemologia voltada para a criação do conhecimento organizacional. Por criação de conhecimento organizacional entende-se “a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas (NONAKA et al, 1997)”.

No entendimento de Nonaka (2001, p.40), o conhecimento não é apenas informação, embora constitua a sua base. “O conhecimento vai um passo adiante: abrange as crenças de grupos ou indivíduos, e se relaciona intimamente com a ação. Crenças, comportamentos e ações não são captados e representados da mesma maneira como as informações”. Nonaka e Takeuchi (1997) propuseram dois tipos de conhecimento: Conhecimento tácito e conhecimento explícito, ocorridos de um processo circinado, que se eleva agilmente de um nível ontológico inferior até os níveis mais altos.

Um colaborador ao ensinar o saber para outro, tanto ele quanto a empresa estará duplicando seu capital intelectual, através do estímulo contínuo do aprender e colocar em prática. Neste contexto, o conhecimento tácito pode ser usado, mas seu processo para explícito é complexo para a compreensão de todos da empresa. O conhecimento é o principal fator de riqueza, é tão valorizado quanto a produtividade.

Segundo a explicação de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito está na mente das pessoas, é toda experiência passada, o que permite a construção do “aprender pelo fazer”. O explícito encontra-se nos documentos, maneira como é praticada os processos organizacionais. Os autores citam que o processo de conhecimento é parecido com um espiral, que são convertidos em quatro aspectos.

O primeiro é a socialização, processo de partilhar as experiências através da observação, imitação e prática, um exemplo é o brainstorm em reuniões como socialização, este aspecto provém do tácito para tácito.

A externalização é identificada como processo de criação do conhecimento, deriva-se da metáfora e analogia, como forma do indivíduo compreender experiências com base na imaginação. Através de símbolos, as pessoas são capazes de se comprometer com o processo criativo de novos fundamentos. Este advém do tácito para explícito.

Na etapa da combinação, ocorre a sistematização e aplicação do conhecimento explícito, do pessoal para o organizacional, decorrente do compartilhamento de diálogos e debates transmitidos na organização para que tenha sentido e comprometimento das pessoas.

Por fim o estágio da internalização, de explícito para tácito, ocorre a incorporação individual dos conhecimentos disponibilizados pela organização. Esta fase é identificada, quando há a integração de um novo colaborador, e é ensinada as rotinas internas por meio dos manuais de código de ética, por exemplo. É todo documento formal apoiado para consulta do saber de como funcionam os processos na instituição.

A instabilidade do mundo atual, em meio ao cenário pandêmico, questiona as empresas e profissionais a repensarem suas estratégias para sobreviverem à vulnerabilidade do mercado. Negócios que não se prepararam para o isolamento social, devem iniciar a aquisição de inteligência para converterem empreendimentos e pessoas em agentes transformadores.

Grandes empresas no Brasil, executam suas operações em um ambiente cada vez mais dinâmico, a criação de seus produtos e serviços são intensivos em conhecimento. É de considerar, que o exercício pelo saber tem sido abordado com frequência nas salas de reuniões para enfrentar os desafios impostos na abertura econômica, o que impõe às empresas, a necessidade do investimento em tecnologia e educação.

Antunes e Martins (2002) defendem que o ritmo acelerado na tecnologia da informação, possibilitou a alteração do comportamento empresarial na globalização. Segundo as autoras, este comportamento se desencadeou dos consumidores pela exigência de suas necessidades.

Com base nas afirmações de Antunes e Martins (2002), a competitividade por diferentes mercados e a formação de blocos de comércio, acarretam em bases de concorrências na busca pela sobrevivência, o que leva as empresas a aplicarem o *know-how* para se adaptarem às exigências e lançarem produtos em menor tempo.

Amadeu (2001) acrescenta que estas mudanças não são ocasionadas apenas por outras organizações, mas pela tecnologia em condições sociais e culturais que as afetam. A solução é implementar um sistema de inteligência organizacional para monitorar o ambiente interno e externo. Segundo o autor, para uma organização ter características de inteligência, esta deve buscar uma curiosidade astuta e receptiva, direcionada à capacidade de aprender rapidamente.

Portanto, pequenos negócios que queiram aplicar a gestão do conhecimento, antes devem identificar em sua cultura o que sabem e o que desconhecem, deste modo terão ampla visão de como desenvolver estratégias baseadas em suas competências. “O sucesso está

relacionado à maneira como as pessoas encaram essa nova perspectiva nas companhias e abraçam - ou não essas transformações” MAGALDI; SALIBI NETO (2019, pg.13-15).

Amadeu (2001) ressalta, “A organização que não conhece o ambiente externo onde está inserida e a sua potencialidade está fadada ao insucesso, por despender esforços redundantes[...]” AMADEU (2001, pg.43).

5.2 Aprendizagem Organizacional

Devido ao desenvolvimento de teorias e à adoção de pontos de vista que podem se adaptar às diferentes representações do assunto, Simone e Schmidt (2009) apontam quatro características do Aprendizado Organizacional, e descreveu o conceito como base de sua pesquisa empírica.

O primeiro define-se no nível de aprendizagem, consiste na interação grupal, intergrupal, organizacional e interorganizacional, ou seja, em nível interpessoal. Esses resultados podem ser alcançados por meio de análises explícitas, considerando as conexões entre os vários níveis de análise. Ainda podem ser vistos como uma manifestação de um processo em atividade.

A segunda característica consiste na neutralidade da meta, em que a absorção do aprendizado pode ser boa ou ruim, nos diversos resultados de desempenho em nível de grupo ou organização

Terceiro, noção de mudança, não serão todos os aprendizados que irão se manifestar como mudança de comportamento.

Por fim, a natureza processual da aprendizagem, sendo ela como um processo e como tal deve ser estudada. Para as autoras, esta é possivelmente a mais promissora para o futuro desenvolvimento do conceito, de forma a recuperar o processo peculiar dos temas que cercam a aprendizagem.

Por outro lado, Bitencurt e Azevedo (2006) apresentam que:

“A maioria dos modelos que explicam a aprendizagem organizacional recorre a uma das seguintes metáforas: (a) são os indivíduos na organização que aprendem, e o compartilhamento desse aprendizado é a aprendizagem organizacional; (b) a aprendizagem ocorre por meio dos indivíduos, mas vai além destes por estar influenciada por questões

sociais, políticas e estruturais; (c) a organização possui um sistema cognitivo análogo ao sistema nervoso humano, por meio do qual ela aprende; (d) a aprendizagem da organização se dá não de forma cognitiva, mas cultural e comportamental”.

Os métodos de aprendizagem baseados na prática enfocam a compreensão de como gerar ou transformar o conhecimento, o cumprimento das metas pode não representar necessariamente que o aprendizado ocorreu. O surgimento da relação e interação entre as pessoas e os elementos sociais e materiais, fazem com que as pessoas entendam o ciclo de aprendizagem.

Para MAGALDI, SALIBI NETO (2019, pg.72) “A principal vantagem desse estilo é que ele incentiva a inovação, a agilidade e o aprendizado organizacional, atributos valorizados e requeridos nesse novo ambiente de negócios”.

Por outro lado, Bitencurt e Azevedo (2006) retratam que a busca de mudanças nos modelos mentais da organização deve avaliar soluções mais criativas, flexíveis e adaptáveis, com base no deslocamento contínuo e no resgate da identidade da organização, deve ser entendido como um conjunto único de processos estabelecidos ao longo da vida da organização a partir de sua experiência e características. Portanto, segundo as autoras, a aprendizagem organizacional pode ser considerada um método muito promissor e condizente com as tendências e novas formas de organização do trabalho.

5.3 Cultura Organizacional

Existem milhares de definições acerca da Cultura Organizacional na literatura de negócios, por ser de difícil interpretação é considerado como um tema de alta intangibilidade.

Para Fleury (1987, p.10), "A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização".

Pires e Macêdo (2005), descrevem que a cultura permite que um grupo se fortaleça ou se desintegre, implica na capacidade do indivíduo de se adaptar à realidade do grupo em que está inserido.

Dentre as definições, existe por parte da população a confusão entre os termos cultura e clima organizacional. Magaldi e Salibi Neto (2019), conceituam suas distinções da seguinte forma:

“Clima consiste no sentimento do dia a dia dos membros da empresa. Ele é altamente suscetível a mudanças dentro da organização. Suas condições são temporárias e mudam de acordo com o impacto de decisões corporativas. A cultura organizacional, por outro lado, é permanente e duradoura[...] Ela se modela e é modelada pela ação individual de seus colaboradores em suas práticas diárias”. MAGALDI, SALIBI NETO (2019, pg.42).

Podemos entender a cultura organizacional em três níveis:

Artefatos e rituais: Maneira na qual a instalação da empresa é organizada, seu espaço físico. Ritual formal ou informal, modo como é expressada a missão da empresa, por exemplo o código de vestimenta e formato de reuniões.

Normas e valores: São as regras escritas e não escritas, o que é esperado e o que não é tolerado pela empresa, estes expressam os tipos de comportamentos requeridos pelos funcionários. Os valores, por outro lado, especificam o que é importante para os componentes de determinada cultura. Este é tido como um elemento tácito.

Crenças e pressupostos básicos: São tudo o que a organização acredita e defende, é seu grau de lealdade com os stakeholders, elas orientam o comportamento daqueles que a compõem, em geral é a forma como a empresa gerencia seus negócios.

A principal função de uma cultura é citada como “Garantir coesão necessária perante todos os agentes organizacionais, assegurando seu alinhamento com o conjunto de crenças e normas definido por aquele sistema” MAGALDI, SALIBI NETO (2019, pg.40)

Os autores em seu livro “O Novo Código da Cultura: Vida ou Morte na Era Exponencial”. Apresentam oito estilos de culturas que podem ser identificadas em qualquer segmento, ainda ressaltam que uma empresa pode ter mais de um estilo presente.

Acolhimento: O perfil de trabalho é compreendido pela cooperação e empatia entre os colaboradores, as pessoas apoiam umas às outras, é defendido o trabalho em equipe e relacionamentos positivos.

Propósito: Constitui um ambiente que pensa no futuro da humanidade, é representado pela tolerância e solidariedade entre as pessoas.

Aprendizado: Meio no qual as pessoas são inovadoras e exploram alternativas, é preservado a inovação no *mindset* de seus colaboradores.

Prazer: Os funcionários fazem o que as tornam felizes, é rodeado por espontaneidade e senso de humor.

Resultados: O norte a ser seguido pela empresa é orientado para o cumprimento de metas.

Autoridade: O local de trabalho é extremamente competitivo, as pessoas se esforçam para obter vantagem pessoal, é residido confiança e dominação.

Segurança: Ambiência com um planejamento cuidadoso, pois é nítido os riscos neste ambiente.

Ordem: É seguido por regras na qual os colaboradores devem se adaptar.

Assim, pode-se dizer que cultura é o resultado de uma ação, em que os componentes e determinantes da ação são compartilhados e transmitidos pelos membros de um determinado grupo.

5.4 Competitividade

As expectativas da organização são determinadas principalmente pela vontade e apetite de buscar lucro e esperando conviver de forma satisfatória com as incertezas inerentes ao negócio, tendo na busca da competitividade a justificativa de sua essência. Todavia, mais do que apenas dispor de expectativas, faz-se de suma importância que as empresas detenham algumas capacidades para transformar essas expectativas em uma realidade (LEMOS e NASCIMENTO, 1999).

A competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial.

Competitividade é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência. Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento... Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente. (DEGEN, 1989, p.106-107)

Tendo em análise tal conceito, uma das primeiras menções de "vantagem competitiva" na literatura de estratégia pode ser encontrada em Ansoff (1965, p. 188-194), que a definiu como a vantagem de perceber prontamente as tendências do mercado antes dos concorrentes, e ajustar a cotação de acordo com esta expectativa. Portanto, é preciso lembrar que a capacidade de competitividade pode ser o resultado de diferentes competências, que conseguem ser baseadas em diferentes áreas funcionais, funções administrativas ou categorias profissionais. No ambiente organizacional, o termo competitividade tornou-se fator decisivo para a sobrevivência. O conceito de prioridade competitiva pode ser entendido como um conjunto de opções de prioridades que uma organização deve disputar no mercado em um determinado período de tempo. (SANTOS, PIRES e GONÇALVES, 1999).

Segundo Castro, Santos e Silva (2008), este conceito tornou-se relevante na produção após o trabalho de Skinner (1969) propôs e apontou padrões comuns para calcular o desempenho da manufatura. Skinner (1969) apontou as seguintes características: Encurtar o ciclo de entrega do produto, ter produtos ativos que tenham qualidade e confiabilidade, cumprir as promessas de entrega, ser capaz de produzir novos produtos rapidamente, possuir flexibilidade para ajustar mudanças de quantidade e obter baixo custo. Slack (1997) define cinco fatores que promovem a vantagem competitiva de uma empresa: Confiabilidade; Custo; Flexibilidade, Qualidade e Velocidade. Segundo o autor, quando esses cinco objetivos são alcançados, as organizações podem alcançar um alto nível de vantagem no mercado.

No parecer e análise de diferentes autores na área administrativa, é possível encontrar uma ênfase aos seguintes fatores que determinam a competitividade: qualidade, custo, flexibilidade, rapidez e confiabilidade (SCOPINHO, 2000; BUIAR, 1999; STEVENSON, 2001; BUFFA, 1972). Porter (2004) acredita que uma estratégia de sucesso acabará tendo que identificar um conjunto de premissas para garantir que as mesmas não sejam substituídas, a menos que não agregam nenhum valor à organização. Para o empreendimento alcançar um alto desempenho competitivo, é necessário identificar os fatores que permitem inspirar sua competitividade.

A competição é o termômetro que ajusta a atuação da empresa de acordo com o posicionamento e nicho de mercado. Uma das estratégias utilizadas para o aumento da competitividade é diferenciar produtos e / ou serviços. A partir do momento em que a gestão da qualidade fornece ao mercado produtos sem defeitos e os entrega com rapidez, ela pode auxiliar a competir, e isso atrelado aos planos operacionais, que passam a oferecer aos clientes serviços de melhor qualidade e conseqüentemente aumentando o nível satisfatório.

5.5 Gestão de Equipes

A base do conhecimento é formada por habilidades individuais e coletivas, está ligado diretamente a pessoas e inclui o uso de dados e informações para a resolução de problemas, agregando na utilização da criatividade pelos colaboradores. Segundo Terra (2003), tornar a gestão do conhecimento algo explícito requer o incentivo de criar mecanismos que facilitem aos empregados o compartilhamento de suas capacidades de entendimento.

A Gestão do Conhecimento exige o treinamento dos colaboradores a se posicionarem diante da busca pelo saber, e comportamento perante a detecção de problemas, sendo uma realidade constante nos processos organizacionais. Mais do que isso, é preciso ensinar os colaboradores a humildade de compartilhar problemas e solicitar ajuda para a solução em conjunto. Segundo PROBST; ROMHARDT; RAUB (2002), a gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência interna e externa para ajudar os funcionários a localizarem o que precisam.

A ressalva destas afirmações, concluem que o conhecimento é um fator ligado às relações de interdependência a gestão de equipes. O que leva a concluir que o alcance dos objetivos de uma empresa, é a somatória da quantidade intelectual que a detêm, as pessoas são responsáveis por facilitar este alcance, elas portam o capital intelectual na organização. É a ação resultante dos indivíduos em colocar em prática os aprendizados adquiridos. Sua atuação impacta no relacionamento interno e externo da empresa.

Amadeu (2001) aborda que a inteligência organizacional é a interação do conhecimento humano e das máquinas, orientada a complexa orientação dos processos de trabalho. Em seu artigo menciona, “Agregação de inteligência ocorre hierarquicamente: no nível mais baixo o conhecimento individual dos funcionários é reunido. O próximo nível é dos grupos, enquanto o último é o da organização como um todo”. AMADEU (2001, pg.44)

Esta gestão requer o desdobramento do Capital Intelectual, este é o conjunto de conhecimentos e informações, resultado do capital humano e do capital estrutural. Sendo definidos como a inteligência, habilidade e os conhecimentos humanos.

Rodrigues (2009), vai mais adiante, para o autor o capital intelectual é mais do que experiências acumuladas de pessoas, é a concentração da missão da empresa com projetos, patentes, sistemas e a interatividade do ativo humano.

Com um modelo mais simples e didático, Chiavenato (2004) defende que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, são elas que levam e trazem o conhecimento ao entrar e sair da empresa, seja elas por processos, brainstorm, pela prospecção de clientes ou reuniões com os stakeholders.

Segundo as definições dos autores, podemos definir que o Capital Estrutural pode ser negociado pela empresa, é tudo o que pertence à organização, como marcas, estrutura do estabelecimento, equipamentos e banco de dados. Logo, o Capital Humano é a habilidade, experiência e conhecimento que o colaborador possui individualmente, que é compartilhado com os integrantes da organização.

O aprendizado absorvido pelos colaboradores, incentivado e valorizado pelas empresas, constitui uma geração de riqueza para os pequenos negócios. Assim, as empresas devem investir em pessoas para reter talentos, para que estes contribuam para o crescimento e constituam em uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A disseminação de novas sabedorias, podem ocasionar conflitos gerenciais quando introduzida na cultura da empresa. A responsabilidade dos gestores de equipes é direcionar estes conflitos à criação do saber, para prover aos colaboradores a ajuda necessária para proporcionar um sentido às novas tendências.

Para Rodrigues (2002), “Gerir pessoas é administrar complexidade. O ser humano é o ativo que exige maior atenção por parte das organizações, visto que são mutáveis e tem aspirações diversas, a interdependência do emocional e o físico”. RODRIGUES, 2002.

A organização deve oferecer um ambiente capacitador, para que o indivíduo desenvolva seu intelectual alinhado à cultura organizacional, sua atribuição é prestar condições transformadoras necessárias. Manifestar a aspiração de atingir as metas estrategicamente, praticar com os colaboradores a autonomia em oportunidades inesperadas, possibilitando a automotivação para a criação de conhecimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pequenas empresas que almejam um crescimento rápido no setor de atuação, buscam implementar métodos, técnicas e ferramentas perante ao avanço do surgimento constante de novas oportunidades de atuação. Entretanto, as nascentes não têm acesso ou incentivo para tratar a Gestão do Conhecimento como incentivo de vantagem competitiva. No processo de

gestão o tema tem sido pauta nas mesas de reuniões, a importância do conhecimento na sociedade atual e sua gestão no meio ambiente empresarial, tem sucedido especialmente em pequenos negócios, palco paterno da construção da informatização seja qual for o segmento.

A importância desta pesquisa se justifica por se tratar de um tema atual onde as empresas estão despertando o interesse das pessoas por ser um recurso extremo e de grande retorno. Com a importância para o desempenho organizacional e fontes de vantagens competitivas.

Segundo a afirmação do autor Peter Senge (1999), no futuro as melhores organizações serão aquelas que manifestaram a cultura do aprendizado em todos os níveis organizacionais.

A defesa do autor se concentra principalmente nas pessoas, o incentivo a compartilhar o saber adquirido e atrelar a de outras pessoas dentro e fora da organização, a fim de gerar conhecimento corporativo.

A GC deve ser alinhada a um planejamento estratégico, que aponte as metas que se pretendem alcançar ao longo do tempo, neste parâmetro o gestor deve incentivar no contexto social e econômico a definição futura do negócio no crescimento da cultura corporativa. Levando em consideração as necessidades do mercado consumidor, resulta em uma ferramenta fundamental a concepção de estratégias em pequeno porte. Assim, tem-se o caminho para capitalizar o conhecimento organizacional, de modo a moldar uma empresa inteligente.

Em retrospecto as afirmações e defesas dos autores, podemos concluir que para uma empresa de pequeno porte atender os princípios do aprendizado contínuo deve criar um conjunto de conhecimento externo através de contatos entrantes, sejam de pessoas ou organizações, e internos advindos de experiências. Sobretudo, gerenciar a GC como um recurso mensurável, pois o seu desenvolvimento no ambiente permitirá o estímulo do compartilhamento entre o quadro de colaboradores.

O conhecimento existente na organização pode fazer a diferença. A base que distingue a empresa da concorrência é o seu ambiente de trabalho, portanto, é imprescindível que haja eficácia na criação e disseminação dos conhecimentos gerados internamente pelas organizações.

A maior ênfase deste trabalho está no saber adquirido que as empresas, sobretudo as nascentes, precisam abraçar seus colaboradores mais do que seus produtos, serviços, capital, e do orgulho ressaltado aos ouvidos de quem escuta o nome da marca. Elas precisam vislumbrar suas equipes, fascinar pessoas, devem reter, reconhecer, premiar, motivar e satisfazer cada indivíduo.

Tais objeções na vivência dessas teses podem ser advindas de uma falsa percepção, tratá-la como modismo, sobretudo na atual realidade das organizações, na qual são mensurado um

resultado positivo em determinada ação e passa a ser aplicada em diversos setores, que eventualmente será esquecida ao longo do tempo. Outra percepção é percebida na desarmonia de sair da zona de conforto, visto que mudanças provocam o enfrentamento de maiores riscos e medo pelo fracasso.

Assim, os acessos à informação ajudam pequenas organizações a desenharem estratégias de competitividade, a se prepararem com antecedência para o crescimento e o desenvolvimento no mercado dinâmico, com atenção ao ambiente externo.

A análise deve ser consistente com a equipe, que proporcionará maior integração, reforços e incentivos na participação da construção da estratégia organizacional, na qual estimula a troca de conhecimentos e experiências, o aprendizado contínuo e a criação de processos inovadores.

Desenhar estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas, são capazes de incorporar modelos de gestão e planejamento empresarial de forma a implementar a inteligência competitiva como estratégia. É importante ressaltar que a busca pela inovação tornou-se inevitável, a operação em um ambiente dinâmico engaja a aceleração da mudança tecnológica.

REFERÊNCIAS

ALVES, Luiz Ernesto. **O compartilhamento do conhecimento nas organizações:** um estudo desconstrucionista. 2005. 174f. (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro, 2005.

Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3877/LE.pdf?sequence=1>.

Acesso em: 18 maio 2021.

AMADEU, Eduardo Dutra Moresi. **Inteligência organizacional: um referencial integrado.**

Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ci/a/k98fxVjC9gWQpJxBNnxvBYh/?lang=pt>>

Acesso em 17 de abril de 2021

ANSOFF, H. I. **Corporate strategy.** Harmondsworth: Penguin, 1965.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. **A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática.** Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rac/a/6cNY9xWxdXPV6bZxWM5WZTK/?lang=pt>> Acessado em 18 de maio de 2021.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa Antunes; MARTINS, Eliseu. **Capital Intelectual: verdades e mitos**. Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rcf/a/L3R3HW5KMLqggDkQNKSNg7x/?lang=pt>> Acessado em 20 de maio de 2021

BITENCURT, Claudia Cristina; AZEVEDO Débora. **O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios**. Disponível em

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/yfsC779pZj9ZJrB5rqY7CzR/?lang=pt>> Acesso 17 de maio de 2021.

BUFFA, Elwood S. **Administração da produção**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1972.

BUIAR, Denise Rauta. Flexibilidade Como Vantagem Competitiva no Novo Paradigma Tecnológico. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Engenharia de Produção - 1998**, 1998, Niterói- RJ. ENEGEP-1998, 1998. CD.

CASTRO, Mario; SANTOS, Fernando César Almada; SILVA, Eliciane Maria. A Relação entre Prioridades Competitivas e Indicadores de Desempenho: Survey em Empresas Moveleiras. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 11. 2008. São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. 3.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

FIGUEIREDO, Saulo - **Gestão do Conhecimento - Estratégia Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento** - QualityMark Ed. 2005.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações** São Paulo: Atlas, 1989.

GOVERNO FEDERAL. **Brasil teve em 2020 o melhor desempenho da década na abertura de empresas.** Disponível em

<<https://www.gov.br/economia/ptbr/assuntos/noticias/2021/fevereiro/brasil-teve-em-2020-o-melhor-desempenho-da-decada-naabertura-de-empresas>>. Acesso em 26 de março de 2021.

LEMONS, A.D.; NASCIMENTO, L. F. A Produção Mais Limpa como Geradora De Inovação e Competitividade. **Revista de Administração de Empresas**, v.3, n. 1, p. 23 -46, 1999.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **O novo código da cultura: vida ou morte na era exponencial** / Sandro Malgaldi e José Salibi Neto. - São Paulo: Editora Gente 2019.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro; ICHIJIO, Kazuo; KROGH, Georg Von. **Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil.** Disponível em <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/?lang=pt>>. Acesso em 17 de maio de 2021.

PORTER, M. E. 1980. **Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústria e da Concorrência.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

PROBST, Gilbert; STEFFEN, Raub; RONHARDT Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo. Bookman Companhia Editora. 2007.

RODRIGUES, Valtermário de Souza. **Capital intelectual e sua importância para as organizações.** Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/capital-intelectual-esua-importancia-para-as-organizacoes>> Acessado em 20 de maio de 2021.

SANTOS, Fernando César Almada; PIRES, Silvio Roberto Ignacio; GONÇALVES, Marilson Alves. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: Estudos de Casos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 78-84.1999.

SCOPINHO, R. A.. Qualidade Total e Saúde e Segurança no Trabalho: O Caso do Setor Sucroalcooleiro da Região de Ribeirão Preto-SP. In: II Congresso Brasileiro de Ciências Sociais em Saúde, 1999, São Paulo. **II Congresso Brasileiro de Ciências Sociais em Saúde**. São Paulo-SP: ABRASCO - Associação Brasileira de Saúde Coletiva, 1999. v. 1, p. 60-61.

SILVA, Andreia Maria da. **Inteligência competitiva e gestão por competência como horizonte de ação para os núcleos de inovação tecnológica em Instituições públicas de ciência e tecnologia**. 2012. 176f. (Mestrado em Sistemas de Gestão). Escola de Engenharia. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2012. Disponível em: <http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=5470&PHPSESSID=49370339e06a18e8d532206d88fb4d70>. Acesso em: 18 maio 2021.

SKINNER, W. Manufacturing: the Missing Link in Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v.47, n. 3, p. 136–145, 1969.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

STEVENSON, W. J. **Administração das operações de produção**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TERRA, C. José Cláudio. **Gestão do conhecimento: O grande desafio empresarial**. Disponível em https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf. Acesso em 04 de maio de 2021.