

**O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E A CULTURA NAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS – MPEs**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE IN MICRO AND SMALL
ENTERPRISES – MSE**

PROF. ME. MARCIO ROBERTO PAZ COLMENERO¹

RESUMO

Este estudo teórico é uma tentativa de entender mais a fundo o papel das Micro e Pequenas Empresas – MPEs no cenário econômico brasileiro, uma vez que elas são, há muito tempo, fundamentais para o desenvolvimento do país, representando quase 99% das pessoas jurídicas registradas, com um número absoluto de 5,8 milhões de empresas, segundo dados da pesquisa Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil (Sebrae 2011). Apesar de toda pujança verificada, ainda percebe-se muitos casos de mortalidade das MPEs nascentes. Nesse sentido, o conhecimento organizacional obtido por meio das informações estratégicas pode ajudar nesse direcionamento, provocando uma diminuição dos índices de mortalidade das MPEs verificados; porém há necessidade de que a cultura organizacional praticada na empresa facilite essa geração de conhecimento. A metodologia aplicada neste estudo se deu por meio de pesquisa bibliográfica, sendo utilizada a revisão às pesquisas realizadas por instituições como o SEBRAE e o IBGE e na intersecção dos resultados observados, com os conhecimentos e revisão teórica aos principais autores da teoria do conhecimento e cultura organizacional.

Palavras-chave: Aprendizagem; Micro e Pequenas Empresas; Cultura.

ABSTRACT

This theoretical study is an attempt to understand more often the role of Micro and Small Enterprises – MSE in the Brazilian economy, since they are already long fundamental to the development of the country, representing almost 99% of corporations registered with an absolute number of 5.8 million businesses, according to the survey Survival Rate of companies in Brazil (Sebrae 2011). Despite all vigor verified yet realizes that there are many cases of infant mortality of MSE. Accordingly organizational knowledge obtained through the strategic information that can help direction, causing a decrease in mortality of MSE checked, but no need for that organizational culture practiced in the company facilitates the generation of knowledge. The methodology used in this study was through literature and is used to review the

¹ **Mestrando em Administração pela UNESP – Professor Especialista da UNIBR São Vicente**
E-mail: marciocolmenero@ibest.com.br

research conducted by institutions like SEBRAE and the IBGE and the intersection of the observed results, with the knowledge and theoretical review to the principal authors of the theory of knowledge and organizational culture.

Keywords: Learning; Micro and Small Enterprises; Culture.

1 INTRODUÇÃO

O papel das Micro e Pequenas Empresas – MPEs no cenário econômico brasileiro há muito tempo é fundamental para o desenvolvimento do país, porém para que o Brasil cresça e se desenvolva economicamente de maneira mais sustentável, ainda é necessário que este setor da economia possa se solidificar.

Conforme o World Bank (2003), as MPEs impactam diretamente na economia dos seus países em pelo menos três dimensões: a primeira refere-se à criação de novos postos de trabalho e conseqüente decisivo para a diminuição do desemprego e redução da pobreza. Um adendo entreposto ao estudo assevera que os trabalhos gerados pelas MPEs são mais característicos em abundância de mão de obra e deficiência de capital, próprios de países com economia em desenvolvimento. A segunda dimensão apontada pelo estudo é que as mesmas são fortemente centradas em atividades de inovação, o que por si só contribui para o desenvolvimento do talento empreendedor e solidifica a competitividade de exportação como base para uma futura expansão industrial nacional; finalmente a terceira dimensão abarca a flexibilidade irradiada pelas MPEs à estrutura industrial vigente, o que promove um grande dinamismo econômico.

Apesar de percebermos uma diminuição nos indicadores de mortalidade das MPEs nos seus primeiros anos de vida, ainda apresentam números que merecem atenção e podem ser melhorados.

Uma maior longevidade das MPEs nascentes no Brasil pode ser aumentada pelo acesso mais efetivo das informações, gerando conhecimento organizacional? A aproximação da cultura organizacional com a gestão do conhecimento pode ser um desses caminhos?

O conhecimento organizacional obtido por meio de uma eficiente rede de processamento das informações estratégicas pode ajudar nesse direcionamento de

diminuição dos índices de mortalidade verificados.

Em seus estudos, Nonaka e Takeuchi (1995) atestam que o que gera o conhecimento organizacional é a interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, mas para isso é necessário que a cultura organizacional das mesmas não ofereça barreiras, que dificultem esse desenvolvimento e construção científicos.

Este artigo procura identificar os pontos de convergência entre as teorias sobre cultura organizacional e a gestão de conhecimento, a fim de se permitir, em decorrência dessa relação, um campo referencial para que os micros e pequenos empresários brasileiros trabalhem com mais qualidade as informações estratégicas, principalmente nos primeiros anos de existência dos seus empreendimentos. Em um foco mais específico, mensurar as principais características de uma cultura organizacional profícua ao desenvolvimento da gestão do conhecimento.

O desenvolvimento deste estudo se erigiu principalmente por intermédio de uma revisão da literatura, por meio da análise e compreensão dos estudiosos das teorias da gestão do conhecimento e cultura organizacional, procurando aproximá-las, desnudando as melhores práticas e ações organizacionais, que possam propiciar um melhor desempenho para as MPEs brasileiras.

2 CONTEXTO BRASILEIRO

As MPEs constituem um importante setor de geração e riqueza para um país. No caso brasileiro, as mesmas representam mais de 99% das pessoas jurídicas registradas, com um número absoluto de 5,8 milhões de empresas, segundo dados da pesquisa Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil (Sebrae 2011).

Os empregos gerados pelas MPEs são expressivos, pois ainda de acordo com o Anuário Sebrae 2011, o número de empregos privados não-agrícolas, formalizados pelas MPEs brasileiras já supera os 14,7 milhões, ou o equivalente a 51,6% do total de postos de trabalhos do país, com uma taxa crescente na última década de 5,5% ao ano. Estes números representam uma média 2,53 trabalhadores por MPE formalizada. Ainda é possível identificar que na última década, as MPEs foram responsáveis por 41% da massa salarial brasileira.

Para o Brasil obter o tão desejado desenvolvimento sustentável é necessário que fortaleça esse setor, pois o mesmo representa ainda somente 20% do PIB (Produto Interno Bruto) do país. Apesar de toda pujança verificada ainda percebe-se que os casos de mortalidade das MPEs são altos, o que reforça a necessidade de estudos e práticas, que às ajudem a melhorar sua competitividade e consequentemente seus níveis de sobrevivência no mercado.

O estudo de Oliveira & Lacerda (2007) cita autores como Fuld (1995), Tarapanoff (2001), Miller (2002), Precott & Miller (2002) e Choo (2003) como referências, entre outros, que asseveram a necessidade de que as empresas desenvolvam processos sistemáticos de captura, análise e disseminação das informações estratégicas presentes nos ambientes que as cercam, a fim de transformar em inteligência competitiva, para que os tomadores de decisão utilizem-na como instrumento maximizador das atividades de geração de vantagens competitivas, que sejam sustentáveis e duradouras para as mesmas.

Segundo Tarapanoff (2001 apud OLIVEIRA; LACERDA, 2007, p. 47)

Assim, composta de diversos tipos de informação, a inteligência competitiva é um processo sistemático que transforma dados esparsos em conhecimento estratégico.

Essa dinâmica de tratamento das informações e disponibilização do conhecimento gerado são possíveis se houver, por partes dos indivíduos integrantes da organização, uma eficiente gestão do conhecimento. Segundo Tejera de Ré et al. (2007, p.2 apud INAZAWA, 2009, p.209) “o conhecimento organizacional por si só não existe, pois ele decorre da soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização”.

Portanto, a organização deve possuir uma cultura organizacional, que estimule, facilite e proporcione o desenvolvimento de habilidades e competências úteis à mesma. É fundamental no processo de planejamento estratégico que todos os ambientes nos quais a MPE esteja envolvida sejam avaliados, principalmente no caso das MPEs nascentes, que ainda têm um ambiente mais hostil devido às incertezas que normalmente enfrentam nos primeiros anos de existência.

Para Paulo Roberto Feldmann, presidente do Conselho da Pequena Empresa

da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de São Paulo (Fecomercio-SP), as condições fundamentais que farão as MPEs brasileiras superarem essa situação crônica de baixa produtividade nos anos iniciais devem ser sustentadas por políticas públicas, que ajudem-nas a ser inovadoras, que facilitem a realização de consórcios cooperativos e que disseminem as informações importantes, que melhorem suas gestões formando um conjunto regulatório de ações.

3 METODOLOGIA

Por ser um estudo com uma amplitude macro verificou-se uma revisão às pesquisas realizadas por instituições como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) disponíveis em seus sítios. Na intersecção dos resultados observados, com os conhecimentos e revisão teórica aos principais autores da teoria do conhecimento e da cultura organizacional, seguiu este estudo e suas análises delimitadas.

Foi adotada uma abordagem metodológica exploratória, objetivando, dessa forma, entender os fatores os quais influenciam a transferência de conhecimento explícito e tácitos nas empresas, de modo a gerar proposições e aproximações, mas que suscitem a necessidade de outros futuros estudos e pesquisas aplicáveis nas MPEs a serem rigorosamente testados na prática com as mesmas.

Este estudo foi desenvolvido perante um enfoque de pesquisa qualitativa, pois ela supre um campo de análise e observação que o método quantitativo não permite aprofundar-se, Godoy (1995, p.58). Essa autora ainda designa as pesquisas qualitativas como esforços cuidadosos para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e aplicação do conhecimento existente.

Embora a conceituação utilizada para pesquisas qualitativas abarque diferentes enfoques, este estudo abordará uma individualização do conceito utilizada por Godoy (1995, p. 58), a fim de simplificar o seu entendimento:

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de

questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Nesta etapa, desenvolveu-se uma revisão bibliográfica com intuito de levantar os atributos que poderiam, por meio da transferência de conhecimentos organizacionais, melhorarem os indicadores de sobrevivência das MPEs nascentes.

Para que a disseminação do conhecimento possa ocorrer tanto entre o interior e o exterior das empresas e vice-versa, é fundamental que as mesmas tenham uma cultura organizacional ajustada para facilitar essas ações, portanto neste estudo também se procurou identificar autores que referenciam e estudam a cultura organizacional aplicada nas empresas, como forma de melhorar os seus desempenhos, e conseqüentemente proporcionar uma maior longevidade as MPEs nascentes no Brasil.

4 REVISÃO DA LITERATURA

4.1 Gestão do conhecimento

Os processos de gestão do conhecimento devem ser suportados por práticas que, em geral, utilizam os avanços da tecnologia da informação e telecomunicações, promovendo a interação entre as pessoas e as várias práticas ou atividades na sua operacionalização.

A busca necessária pela vantagem competitiva é estimulada nas empresas, principalmente, nos dias atuais, pois a competitividade impulsionada pelo mundo globalizado, junto às constantes mudanças ambientais que alteram os interesses dos clientes e as práticas estratégicas se modificarem constantemente, faz emergir um interesse fundamental para as MPEs em praticar uma eficiente Gestão do Conhecimento como forma de sobrevivência mercadológica.

Este estudo procura identificar na literatura alguns pontos de convergência

entre uma eficiente Gestão do Conhecimento, e os resultados positivos os quais possam ser proporcionados a uma MPE na criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, ao aproximar pessoas, processos e tecnologias observáveis aos objetivos das empresas.

Senge (2004) e Hock (1999) convergem em seus estudos e apontam o uso da filosofia e dos valores organizacionais como um importante caminho para que se aproximem e coadunem os interesses da organização, dos administradores e dos funcionários, a fim de se alcançar melhores resultados.

Em termos de classificação do conhecimento, os estudos desenvolvidos apontam para dois tipos: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

De acordo com Oliveira Jr (2001, p. 297) o conhecimento explícito ou codificado “é aquele que é passível de ser transmitido através de linguagem formal e sistemática”. Ainda segundo o mesmo autor, ele é caracterizado por ser possível a compreensão por qualquer agente que entenda a simbologia utilizada para a transmissão, o que pode ser facilmente representado por meio de informações formalizadas.

Já o conhecimento tácito é aquele “que está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, expertises, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, gerações de ideias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças, etc.” (FIGUEIREDO, 2005, p.48).

A volatilidade ambiental exerce fortes impactos sobre as empresas, fazendo-as interagir com um ambiente que sofre variações constantemente, e por isso mesmo alterna momentos e fatos que podem ser oportunidades como também podem ser ameaças.

Em decorrência dessa conjectura, é fundamental que os micros e pequenos empresários fiquem sempre atentos às informações disponíveis nesses ambientes, pois é por meio delas que podem se adequar melhor às dificuldades que esses ambientes altamente competitivos podem ofertar, por meio da maximização das oportunidades e diminuição das ameaças, o que por si só proporcionarão uma longevidade maior as suas operações.

O conhecimento organizacional obtido por meio de uma eficiente rede de

processamento das informações estratégicas pode ajudar nesse direcionamento de diminuição dos índices de mortalidade verificados nas MPEs nascentes. Uma das maiores dificuldades para o micro e pequeno empresário é identificar a informação útil e correta a tempo de utilização e no local adequado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional é a capacidade de uma companhia, como um todo, de criar novos conhecimentos, disseminá-los através de toda a organização, e incorporá-los em produtos, serviços e sistemas.

De acordo com Fleury e Oliveira Jr (2002) as organizações têm que aprender com as dificuldades e desenvolver novos conhecimentos, toda vez que enfrentarem condições de incerteza em ambientes competitivos e intensamente mutantes.

Uma organização aprende quando consegue reagir às mudanças ambientais e corrige seu rumo por meio de adequações de estratégias, suposições e normas, o que evita o insucesso. Essas alterações são armazenadas na memória da organização para as ações a serem empreendidas.

É importante observar que os gestores necessitam compreender e identificar os problemas das empresas, a fim de planejarem as ações mais apropriadas para solucioná-los no momento oportuno.

Essa rotina não se configura em uma ação fácil de empreender, principalmente no caso das MPEs, onde a figura do principal líder é predominante, com o poder altamente centralizado nas mãos do proprietário, que tem a obrigação de assumir riscos e moldar as suas estratégias de maneira a levar a empresa ao desenvolvimento, a sobrevivência e uma posição de destaque no mercado.

Conforme McCarthy e Leavy (1999), os riscos assumidos pelos empreendedores são justificados pela expectativa de obtenção de retornos que compensem a realização de novas ou surpreendentes ações.

É consenso identificar que a aprendizagem organizacional se efetiva em um processo social, isto é, tem início no ser individual, porém deve se emanar para o grupo; e também a mesma ocorre em um processo organizacional, que procura tornar institucional todas as ações organizacionais.

Em Senge (1990), percebemos que a aprendizagem organizacional é o

processo pelo qual a organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

O uso correto das informações estratégicas, ao transformá-las em aprendizagem organizacional, poderia ajudar a promover uma maior longevidade às MPEs nascentes no Brasil. Em seus estudos, Argyris e Schon (1974) concluem que o aprendizado organizacional ocorre quando os membros, reagindo às mudanças do ambiente, detectam e corrigem erros por meio da modificação de estratégias, suposições ou normas.

Como a média de empregados por MPE no Brasil supera a dois trabalhadores, percebe-se a necessidade de interação entre os mesmos no seu cotidiano profissional. A troca de informações e consequente formação de conhecimento organizacional pode ser um importante diferencial na sobrevivência da empresa nascente. Ao se identificar essa forma de ação dos novos empreendedores é possível ter uma base para que se possam trabalhar e direcionar as políticas públicas e o desenvolvimento de estudos qualificatórios, que solidificarão as estruturas organizacionais, proporcionando uma maior segurança de ação para as MPEs nascentes.

As empresas alcançam maior competitividade ao ponto que interagem mais profundamente com outras e por intermédio da troca de experiências conseguem obter conhecimento para empreender inovações mais frequentes e necessárias para sua sobrevivência.

A importância dada à aprendizagem demonstra a preocupação do empreendedor de estar sempre disposto a aprender, principalmente com suas falhas e seus insucessos, bem como a compartilhar conhecimentos (PAIVA, 2004, p. 219 – 220).

A interação com outros atores legítima e facilita a difusão de conhecimento e das práticas de gestão vencedoras, embora muitas vezes sem considerar exatamente a sua utilização e eficiência, pois, por já estarem legitimadas em outras situações, acabam servindo de modelo a ser seguido. Essa característica faz emergir a visão de que uma determinada prática pode ser adotada com mais intensidade por já estar legitimada e não tanto por sua utilidade no contexto específico, pois é mais seguro e, até às vezes mais cômodo, pôr em prática algo que já foi testado e aprovado, do que

tentar algo novo e incerto. A essa forma de agir a teorização chama de isomorfismo, que é muito visto nas práticas gerenciais das MPEs nascentes, uma vez que os custos de ação são menores, não exigindo recursos maiores para o desenvolvimento e testes de novas práticas.

O conhecimento é baseado em dados e informações, mas também e, principalmente, sempre está relacionado com as pessoas. Ele é construído pelos indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. Atualmente o ambiente organizacional exige dos micro e pequenos empresários aprendizado constante, porém o mesmo se dá em função de um conjunto complexo de fatores, onde é necessário o aprimoramento das suas ações de modo que possa conduzir a empresa em um contexto característico de mudanças e incertezas.

A importância da gestão do conhecimento na criação de estratégia reside no fato de que as organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memória; desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos. De acordo com Fleury e Fleury (1995, p. 20) “estas rotinas vão sendo incorporadas de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional”.

A sua rede de relacionamentos, internos ou externos, permite aos gestores das MPEs a elaboração de sistemas de transferência do conhecimento, que são criados e compartilhados por antigos empresários, especialistas em gestão e estudiosos sobre o tema, e que provoca a propagação por toda a sociedade, principalmente servindo como modelo para os futuros empresários.

Outra importante justificativa para as MPEs nascentes praticarem e adotarem a gestão do conhecimento, a fim de diminuir os índices de mortalidade incipiente é a capacidade de transferir conhecimento pelo tempo e espaço, com isso aumentando o conhecimento comum contribuindo para a criação de novo conhecimento e formas de ação baseadas em experiências vencedoras.

Baseados em Lucena (2001) asseveramos que, com base nos erros cometidos ao longo de suas trajetórias profissionais, os empreendedores passam a refletir sobre as experiências vivenciadas, podendo obter aprendizados valiosos.

Essa forma de ação potencializa as possibilidades de sobrevivência e são

bastante adequados aos micro e pequenos empresários nascentes, pois os custos de obtenção desse conhecimento organizacional é muito menos elevado, do que se fosse obtido pelas vias tradicionais, como as consultorias, por exemplo.

Ainda de acordo com Lucena (2001), é com base nas experiências, em especial as de insucesso, que os gestores passam a tornarem-se conscientes de suas fraquezas, da necessidade de desenvolvimento de novas habilidades e de mudanças na gestão de suas empresas.

Ao procurar identificar as melhores práticas estratégicas para o desenvolvimento da sua empresa, o gestor necessita adquirir conhecimentos e habilidades que permeiem as características da mesma e, portanto relacione as ações com aquilo que vislumbra para o seu futuro.

Filion (1991, p.64) argumenta que para o gestor “a coisa mais importante é estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente. Ele continuará a aprender coisas que considerar interessantes ou que tenha identificado como necessárias para seu objetivo”.

Ainda de acordo com Filion (1991, p.69), as relações desenvolvidas pelos gestores possibilitem a obtenção de informações relevantes para o desenvolvimento e remodelação dos objetivos da empresa. Essa sistemática cria um fluxo contínuo, uma vez que os novos objetivos identificam novas ações. “As relações e as visões dão origem às ações; as ações requerem, freqüentemente, o estabelecimento de novas relações, que por sua vez, influenciam o surgimento de novas visões” (FILION, 1991, p. 69).

4.2 Cultura organizacional

Possuir uma cultura organizacional, que estimule a gestão do conhecimento e facilite as ações que minimizem os riscos inerentes a todo processo de criação e desenvolvimento de uma MPE, é primordial para a geração de vantagens sustentáveis e perenes nos mercados competitivos onde atuam ou irão atuar. Apesar das vantagens observáveis que uma eficiente gestão do conhecimento pode proporcionar a uma MPE nascente, é necessário que a cultura organizacional da mesma, seja

trabalhada para permitir uma abertura maior ao aprender organizacional.

Conforme Inazawa (2009, p. 210), “Cultura organizacional é um tema bastante amplo e complexo, que sofre influência tanto da cultura dos indivíduos que trabalham nas organizações, quanto da cultura do país em que as organizações se encontram”. É difícil falar em cultura organizacional, principalmente em termos de uma MPE nascente, isto é, com pouca experiência ou tempo de vida, porém é necessário que logo no início, seus gestores tenham em mente a importância de que haja o tratamento e a disseminação das informações e conhecimentos estratégicos necessários à manutenção das operações no mercado.

Hoje, podemos dizer que a cultura organizacional como área temática da administração e dos estudos organizacionais não é moda, ao contrário, ela não só está consolidada, como ainda desperta grande interesse teórico e prático. (FREITAS, 2007, p.1)

O desempenho das MPEs nascentes é influenciado pelos diferentes tipos de cultura e também pela intensidade da força cultural apresentada nas mesmas. Não é a toa que o interesse pelos estudos na área vem cada vez ganhando mais força entre os teóricos, os quais passam a tomar consciência da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato de a cultura constituir um elemento diferencial às empresas bem sucedidas.

Em suma, a cultura organizacional deve diminuir as barreiras, de modo que os indivíduos possam trocar experiências e conhecimentos entre si de forma ampla e irrestrita, sem medo de arriscarem na inovação e experimentação de procedimentos que possam proporcionar resultados favoráveis ao longo do tempo.

Para Hardy & Clegg (2010, p.262):

É preciso que a tomada de decisão esteja baseada no conhecimento adquirido, permitindo, assim, considerar, além das incertezas do ambiente externo, as divergências e jogos de interesse do ambiente interno, que retratam o campo da vida organizacional em termos da idéia básica de classes e de suas relações sociais.

Ainda segundo Tejera de Ré et al (2007, p. 2 *apud* INAZAWA 2009, p.210):

A Gestão do Conhecimento visa a desenvolver sistemas e processos que englobem desde a criação, a identificação, a integração, a recuperação e o compartilhamento do conhecimento, até a sua utilização pela empresa, com o objetivo

de aumentar o aprendizado individual e grupal e, dessa forma, criar competências exclusivas que diferenciarão a organização no mercado em que compete.

Para que a gestão do conhecimento e a cultura organizacional se aproximem da realidade das MPEs nascentes e possam proporcionar uma maior longevidade nas suas operações, Freitas (2007) considera que entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências.

É impossível que se determine qual é o tipo de cultura organizacional dita perfeita para aplicação em uma MPE nascente, pois cada organização delimita uma cultura organizacional única, gerada e sustentada pelos mais diversos elementos e formas. Isso significa que a cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores, líderes, de seu processo histórico, de seu mercado.

As características de gestão predominantes nas MPEs têm sido objeto de pesquisa como em Solomon (1986), Leone (1991), Gonçalves & Koprowski (1995) e Leone (1999) e são apresentadas principalmente como empresas que habitualmente utilizam-se do trabalho do próprio gestor ou de familiares; não se utilizam do apoio de empresas especializadas como consultorias; exercem uma administração muito informal, pouco especializada, que confunde comumente recursos pessoais e da empresa; possuem uma relação muito forte entre o proprietário e os empregados, clientes e fornecedores; não buscam novos negócios em ambientes incertos, procuram oportunidades em segmentos já estabelecidos e conseqüentemente de alta competitividade; exigem rápidos retornos aos investimentos realizados; e, por último, possuem dirigentes contumazes na busca de metas econômicas e financeiras, além de possuírem muita vontade pessoa e iniciativa.

Para Lakatos (1997, p.123) “o maior problema que aflige as pequenas empresas é a sua estrutura demasiadamente centralizada na pessoa do dono ou proprietário que, geralmente, possui uma baixa qualificação”. A mesma autora ainda destaca que o proprietário normalmente acumula várias funções devido à característica de não haver divisão de setores funcionais, o que obviamente complica ainda mais o desempenho da empresa e lhe coloca em uma posição de poder absoluto causando um desconforto na relação patrão/empregado.

É necessário que as relações de resistência e oposição às determinações sejam minimizadas, a fim de que os objetivos possam ser maximizados, que seus membros não demonstrem resistência na realização de suas tarefas diárias, mas as cumpram corretamente, concordando de bom grado com as diretivas organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições deste estudo são tanto para a comunidade acadêmica, quanto para os gestores de MPEs. É importante salientar que neste tratou-se de buscar identificar na literatura disponível as aproximações possíveis que facilitem a aplicação do conhecimento nas MPEs, sobretudo as nascentes, que enfrentam maiores dificuldades na sua sobrevivência mercadológica.

Esta pesquisa bibliográfica identificou que a cultura organizacional aplicada nas MPEs tem um papel fundamental para a gestão das mesmas, pois somente com uma cultura organizacional que minimize as barreiras de transmissão de conhecimento é possível a uma empresa poder prosperar no segmento de atuação.

No desenvolvimento deste estudo pôde-se observar que o relacionamento entre indivíduos e entre organizações diversas é também um instrumento importante para a transmissão do conhecimento e conseqüente melhora do desempenho organizacional.

Observa-se que há necessidade de uma estruturação para a gestão do conhecimento nas organizações, porém ainda é muito comum verificarmos estruturas muito centralizadoras, principalmente nas MPEs, que não contribuem com a disseminação do conhecimento. Assim, a busca pela flexibilidade, criatividade, interação, certa permissividade ao erro e formas de promover a busca, criação, disseminação e aplicação do conhecimento se fazem necessário no formato de uma estrutura (filosofia, políticas, processos e recursos).

As informações apresentadas são frutos da interpretação deste autor, o que pode sugerir uma visão embutida por valores, percepções e conceitos pessoais trazidos involuntariamente, o que pode obviamente provocar discordâncias de outros estudiosos, porém tal fato é inerente de pesquisas qualitativas (BURRELL &

MORGAN, 1979).

Como sugestão de continuidade, os conceitos apresentados nesta etapa de estudo servem de base para que, na seqüência, sejam aplicáveis em pesquisas a serem realizadas no campo, com MPEs brasileiras, a fim de identificar se as mesmas estão proporcionando adequada estrutura de ação e gestão do conhecimento.

Portanto, os leitores não devem, mesmo que inconscientemente, realizar generalizações sobre este estudo. É importante que busquem embasar-se em suas experiências e percepções de vida.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C; SCHON, D. **Theory in practice**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.

BRASIL. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Coleção de Estudos e Pesquisas**: Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, 2011. 30p. Disponível em: . Acesso em: 11 nov. 2012.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: elements of sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FILION, L. J. **O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial**: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. Revista de Administração de Empresas. v.31.São Paulo: 1991.p. 63-71.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestao do conhecimento. In:____. (Coords.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. V.1, p.133 – 146.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FREITAS, A. B. de. Traços brasileiros para uma análise organizacional.In: MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P. (Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

GODOY, A. S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE. São Paulo, v. 35., n 2, p. 57-63,mar/abr. 1995.

HARDY, C. & CLEGG, S. R. Alguns ousam a chamá-lo de Poder. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2010. v. 2, p. 260-289.

HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix : Amaná-Key, 1999.

INAZAWA, F. K. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento**. Perspectivas em Ciências da Informação, Belo Horizonte, v.14, n. 3, p. 206-220, set/dez, 2009.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LUCENA, E. A. **Aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

McCARTHY, B.; LEAVY, B. **The entrepreneur, risk-perception and change over time: a typology approach**. IBAR, v. 20, n. 1, p.126-140, 1999.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, P. & LACERDA, J. **Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 2, p. 46-53, maio/ago, 2007.

PAIVA, F. **O empreendedorismo na ação de empreender: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. Tese de doutorado em Administração. Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e pratica da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. 16.ed. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

WORLD BANK DATABASE, 2003. Disponível em:
http://rru.worldbank.org/Documents/other/MSMEdatabase/msme_database.htm. Acesso em: 16 dez. 2012