

**DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA MICROEMPRESA DA ÁREA DA SAÚDE**

**DIAGNOSIS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT LEVEL IN SMALL HEALTH BUSINESS**

**DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA MICROEMPRESA DEL ÁREA DE SALUD**

**Lidiana Antonioli Dal Bem Pires**

Unicesumar  
lidianaantonioli@yahoo.com.br

**Cláudia Herrero Martins Menegassi**

Unicesumar  
claudiaherrero@gmail.com

**Luiz Tatto**

Unicesumar  
tattoluiz@gmail.com

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi diagnosticar o nível de Gestão do Conhecimento em uma microempresa da área de saúde no norte do Estado do Paraná. Foram apresentados conceitos sobre Gestão do Conhecimento, métodos de avaliação de Gestão do Conhecimento e conceitos de microempresa e suas características para sustentar a avaliação do nível de Gestão do Conhecimento em uma microempresa. Utilizou-se o Modelo de Bukowitz e Williams (1999) e foram analisadas as 07 seções previstas no modelo, contendo 20 afirmativas em cada seção, que foram aplicadas aos colaboradores e ao proprietário da microempresa. Verificou-se que o nível de Gestão do Conhecimento é moderado e foi descrito também um programa de ações para as seções em que o percentual do nível de GC foi mais baixo. Os resultados apontam para a necessidade de novas pesquisas dentro da perspectiva utilizada para ampliar o nível de compreensão da Gestão do Conhecimento no universo das pequenas e médias empresas.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; Microempresa; Modelo Bukowitz e Williams.

## ABSTRACT

The objective of this article was to diagnose the level of Knowledge Management (KM) in a health company in the north region of the State of Parana, Brazil. The Bukowitz and Williams Model (1999), KM concepts, and small business characteristics were applied to evaluate the level of KM in a small health business. Seven sections provided in the Bukowitz and Williams Model were analyzed, containing 20 statements in each section, which were applied to the employees and the owner of the small health business. It was verified that the level of KM is moderate and a program of actions was also described for the sections for those that the percentage of the KM level was lower. The results point to the need for new research within the perspective used to extend the level of understanding of KM for the small and medium health business.

**Key words:** Knowledge Management; Health business; Model Bukowitz and Williams.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es diagnosticar el nivel de Gestión del Conocimiento en una microempresa del área de salud, situada al norte del Estado de Paraná. Se presentan conceptos sobre Gestión del Conocimiento, métodos de evaluación de la Gestión del Conocimiento, y conceptos sobre microempresa y sus características para evaluar la Gestión del Conocimiento en una microempresa. El modelo de Bukowitz y Williams (1999), que contiene 20 afirmaciones por cada una de las 7 secciones, fue aplicado a los empleados y al propietario de la microempresa. El análisis del modelo permitió verificar un nivel moderado de Gestión del Conocimiento. Se describe, también, un programa de acciones para las secciones que obtuvieron porcentajes menores en relación con el nivel de GC. Los resultados apuntan a la necesidad de nuevas investigaciones en la perspectiva utilizada para comprender la Gestión del Conocimiento en el universo de las pequeñas y medianas empresas.

**Palabras-Clave:** Gestión del conocimiento; Microempresa; modelo de Bukowitz y Williams.

## INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento (GC) tem sido estudada por autores como Karl M. Wiig (1997), K. Dalkir (2011), Takeuchi e Nonaka (2008) e Fonseca (2010), dentre diversos outros autores, com o propósito de desenvolver estratégias para ampliar a compreensão, mensuração e disseminação do conhecimento. Modelos de Gestão do Conhecimento foram concebidos e desenvolvidos para avaliar o conhecimento nas organizações, como OKA – Organizational Knowledge Assessment, APO – Asian Productivity Organization, mas voltados principalmente para grandes empresas.

O conhecimento, a partir das últimas décadas do século XX, tem sido visto como um ativo nas organizações, principalmente após a obra de Drucker (1976) onde organizações passaram a considerar esse ativo como fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, o segmento da economia constituído pelas micro e pequenas empresas ainda não tem recebido maior atenção na perspectiva do conhecimento e sua gestão. No Brasil, entre os anos de 2002 a 2012, o segmento das microempresas, segundo dados do SEBRAE (2013) teve um crescimento de 30,9%. De acordo ainda com o SEBRAE (2013), no ano de 2012, só no Estado do Paraná, do total de empresas presentes, 99,2% são micro e pequenas e, o percentual de empregados em porte menores de empresa também no Paraná corresponde a 58,5% do total de empregos ofertados no Estado. Entretanto, apesar desses números expressivos, pouco tem sido estudado sobre Gestão do Conhecimento no âmbito das micro e pequenas empresas.

Assim essa realidade, de acordo com os dados apresentados, é suficiente para demonstrar a necessidade de realizar ações de pesquisa em relação a GC que se refiram às pequenas empresas. A partir de tais discussões, este estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: qual é o nível de GC em uma microempresa da área da saúde? O objetivo desta pesquisa foi diagnosticar o nível de GC em uma microempresa da área de saúde no noroeste do Estado do Paraná.

Embora existam diversos métodos para o diagnóstico (OKA, EKD, APO), para este estudo foi utilizado o método de Bukowitz e Williams (1999), pelo fato de mais se aproximar a essa tipologia de empresas e pela acessibilidade de aplicação. Como estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso, além disso considerou-se para análise dos dados a abordagem quantitativa, uma vez que foi necessário empregar o uso de técnicas estatísticas.

Esse artigo está estruturado da seguinte forma: esta introdução, que tem o intuito de contextualizar o tema e apresentar o objetivo do trabalho; referencial teórico, o qual é fundamental para dar suporte ao desenvolvimento da análise dos resultados; os procedimentos metodológicos e caracterização da microempresa; análise e discussão dos resultados e por último as conclusões e recomendações.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados os temas relacionados ao objetivo proposto para este estudo: Gestão do Conhecimento, modelos de Gestão do Conhecimento, conceitos de pequena e microempresa e o uso da Gestão do Conhecimento no contexto das microempresas.

### Gestão do Conhecimento

As empresas em geral, sejam elas privadas ou públicas e de setores diferentes, como comércio, indústria e serviços, têm considerado a GC como um fator que influencia sua competitividade no mercado, mesmo concebendo a GC de forma parcial ou compreendendo-a somente de modo empírico ou intuitivo. Há diversos caminhos para que a GC nas empresas seja efetiva. Um dos mais difundidos é a aplicação de métodos que apontem a atual conjuntura em que se encontra a GC nas organizações e as possibilidades de sua melhoria. Esses métodos, - também chamados de instrumentos de diagnósticos - são tentativas de garantir a confiabilidade, qualidade das informações e sustentabilidade da GC nas empresas.

O conhecimento passou a ser considerado um recurso no meio empresarial, principalmente a partir obra de Peter Drucker, *Uma Era de Descontinuidade*, publicada originalmente em 1976. Com o trabalho seminal de Drucker, o conhecimento passou a ser relacionado também ao desempenho econômico e financeiro das organizações. Nesse contexto, cabem os seguintes questionamentos: o que é conhecimento e qual o seu significado no mundo organizacional? Segundo Carvalho (2012, p. 9):

[...] o conhecimento é o resultado de um processamento da informação complexo e altamente subjetivo. Ao ser absorvido, ele interage com processos mentais lógicos e não lógicos,

experiências anteriores, insights, valores, crenças, compromissos e inúmeros outros elementos que subjazem na mente do sujeito.

Por outro lado, Zobot e Silva (2002, p. 68) argumentam que “o conhecimento pode ser considerado como forma de capital das organizações, ou seja, como qualquer forma de riqueza empregada com o objetivo de produzir mais riqueza”. Tanto a contribuição de Carvalho (2012), quanto Zobot e Silva (2002), embora sejam contribuições distintas em perspectivas, se complementam no sentido de dar visibilidade do que possa ser conhecimento.

O conhecimento humano, com a Revolução Industrial e seus desdobramentos, passa a ser elemento fundamental nas organizações, reconhecido como um capital capaz de gerar riquezas. Drucker (1981), em sua obra *Prática de Administração de Empresa*, rompeu o vínculo financeiro dos desempenhos das indústrias, dando início a tentativas de mensuração do capital intelectual e de qual seria sua influência no desempenho organizacional. Portanto, o conhecimento passa a ser reconhecido como um bem necessário e essencial para o crescimento das organizações e sua sobrevivência no meio competitivo. Carvalho (2012), por exemplo, reconhece que o conhecimento resulta de ações do indivíduo baseadas em informação complexa, assim considerada como conhecimento tácito. Quem melhor explicitou essa complexidade foram Takeuchi e Nonaka (2008, p. 19), que demonstraram a existência de conhecimento tácito e explícito ao afirmarem que:

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias e as oposições não são alheias ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Carvalho (2012, p.12) define conhecimento explícito como “um conhecimento cristalizado que pode ser transmitido por palavras, números, fórmulas etc.; pode ser armazenado e transportado em artigos, manuais, livros, planilhas, banco de dados etc”. O mesmo autor acrescenta em relação ao conhecimento tácito que “não é um conhecimento palpável, muito menos explicável. Ele é profundamente pessoal e por isso, muito mais difícil de ser compartilhado” (CARVALHO, 2012, p. 12). Tanto Takeuchi e Nonaka (2008) quanto Carvalho (2012) em diferentes momentos sugerem tocar na questão central de como reconhecer, identificar, estudar, desvendar e circunscrever o conhecimento e sua gestão.

Os que estudam e buscam compreender o que é conhecimento e sua gestão reconhecem que o mesmo é um poderoso instrumento de competitividade. As empresas criam, buscam novos conhecimentos e disseminam o conhecimento pela organização na tentativa de transformá-lo em produtos, serviços e novas tecnologias. Esse conjunto de intenções e ações seria gerir conhecimento por meio de uma gestão. Nesse sentido, Carvalho (2012, p. 21) afirma que a “gestão do conhecimento não torna a organização capaz de criar conhecimento com hora marcada. O que ela faz é propiciar a gestão sistêmica do processo de criação de conhecimento”. Criar novos conhecimentos não depende apenas da organização, mas também dos indivíduos que estão nela inseridos. Logo, quando os integrantes da organização não possuem os mesmos objetivos, o processo para produzir conhecimentos é mais lento. Ao se aplicar modelos de GC específicos nos setores da empresa, estes identificam e permitem a análise do nível de conhecimento em relação a estratégias, competitividade, lucros e custos. Nesse último conjunto, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 172) destacam que:

Na gestão do conhecimento para a competição global devem ser considerados os tipos de conhecimentos exigidos, os mecanismos e os contextos da partilha de conhecimentos e da conversão de conhecimentos, justamente com a fase do desenvolvimento do mercado da indústria e a localização das atividades da cadeia de valor da empresa.

A conversão do conhecimento, conforme foi destacado, pode ser obtida através da interação entre o conhecimento tácito e explícito via socialização, externalização, combinação e internalização do conhecimento. Essas são formas relativamente fáceis de serem identificadas, porém, de difícil e complexa operacionalização. Wiig (1997, p.8) enfatiza que “GC é entender, concentrar, gerenciar o conhecimento

deliberado, sistemático, de explícita construção, renovação e aplicação – isto é, gerir processos de conhecimento eficazes”.

Do que foi circunscrito e relatado pode-se afirmar que a GC é o meio de como toda organização gera conhecimento e de como é codificado entre os departamentos. A organização por si só, não pode criar conhecimento, mas os indivíduos que fazem parte dela criam conhecimentos e os compartilham. As empresas, principalmente de grande porte, utilizam modelos de GC para avaliar o seu grau nos departamentos, bem como pontos fortes e fracos. Estudos realizados, inclusive no setor público, comprovam a aplicação dos modelos de GC. Por exemplo, em 2009 a Secretaria de Gestão do Ministério do Trabalho, desenvolveu o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP), que tinha o intuito de reunir um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão.

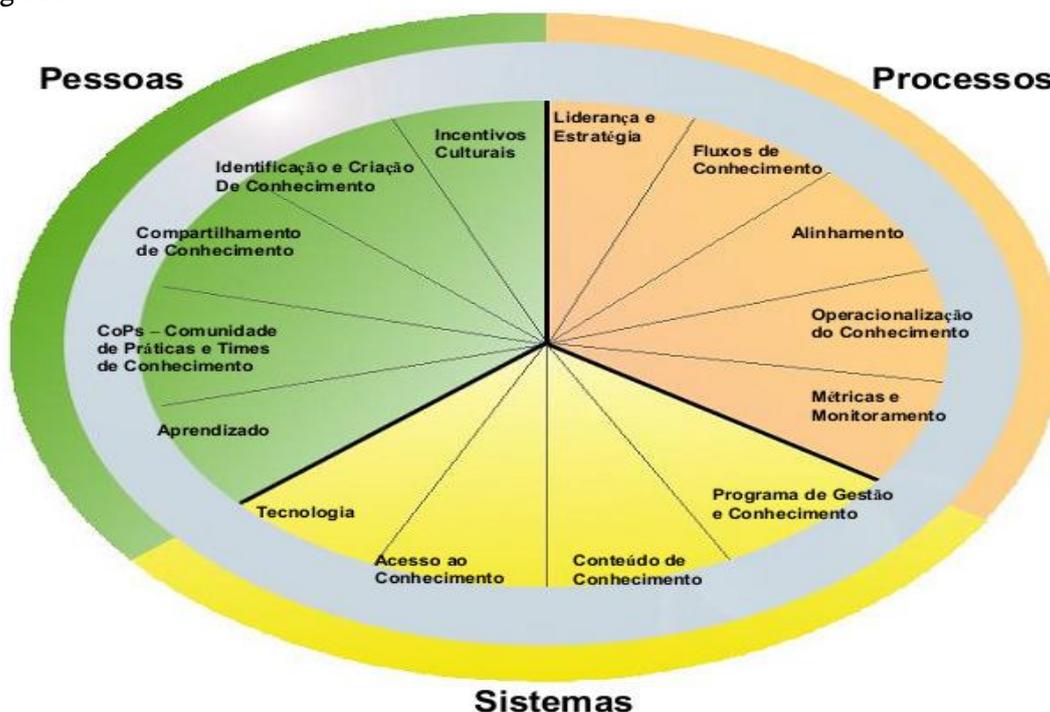
## MODELOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

São vários os métodos (instrumentos) de avaliação da GC aplicáveis às organizações. Cada método foi desenvolvido dentro de um contexto e para tipos ou tamanho determinados de empresas. A seguir são apresentados os principais modelos.

### OKA – Organizational Knowledge Assessment

O OKA foi desenvolvido Fonseca (2006) com a colaboração do Banco Mundial. A princípio, foi desenvolvido para ser aplicado a grandes empresas. Sua complexidade e amplitude o torna de certo modo inadequado a micro e pequenas empresas. Segundo Batista (2012, p. 30), “o OKA é um modelo de avaliação que permite à organização conhecer seu grau de maturidade em GC e identificar áreas-chave que precisam ser aprimoradas para avançar na institucionalização da GC”. Esse modelo estrutura-se avaliando três áreas dentro da organização: *sistemas*, *processos* e *pessoas*. Cada uma dessas áreas é constituída por dimensões, que no total corresponde a 14. A figura I demonstra a divisão dessas áreas.

Figura I - Divisão das áreas do OKA

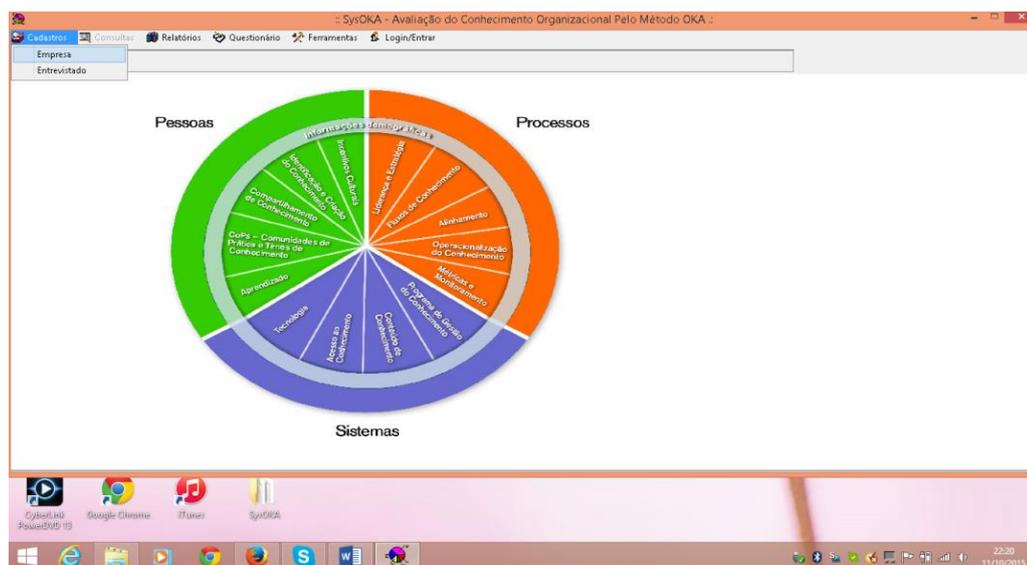


Fonte: Fonseca e Fresneda (2010)

No total o questionário de diagnóstico da GC é composto por 205 questões. Importante salientar que essas questões são respondidas em um *software* criado justamente para o OKA, o Sysoka. Depois de respondidas as questões é gerado um gráfico radar (*spider*), no qual são fornecidas informações relevantes para elaboração do diagnóstico e do plano de GC.

Na Figura 2 é apresentado o *software* Sysoka, onde são cadastradas a empresa e funcionários respondentes, bem como os outros módulos: questionários e relatórios.

Figura 2 - *Software* Sysoka



Fonte: Fonseca e Fresneda (2010)

O OKA, como se observa, foi desenvolvido para atender grandes empresas sob o aspecto de gestão. No entanto, a própria Fonseca (2006), a qual desenvolveu o método, está desenvolvendo juntamente com outros pesquisadores um trabalho de readequação do OKA, também voltado ao uso em empresas de porte menores. Fonseca, et. al. (2010) informam que o estudo terá duração de 02 anos e será testada a adequação da metodologia OKA em ambientes organizacionais de pequeno porte (micro, pequena e média empresa). Nessa pesquisa estão envolvidas cerca de 10 pessoas, entre elas doutores, mestres, especialistas e estudantes de informática, administração e estatística.

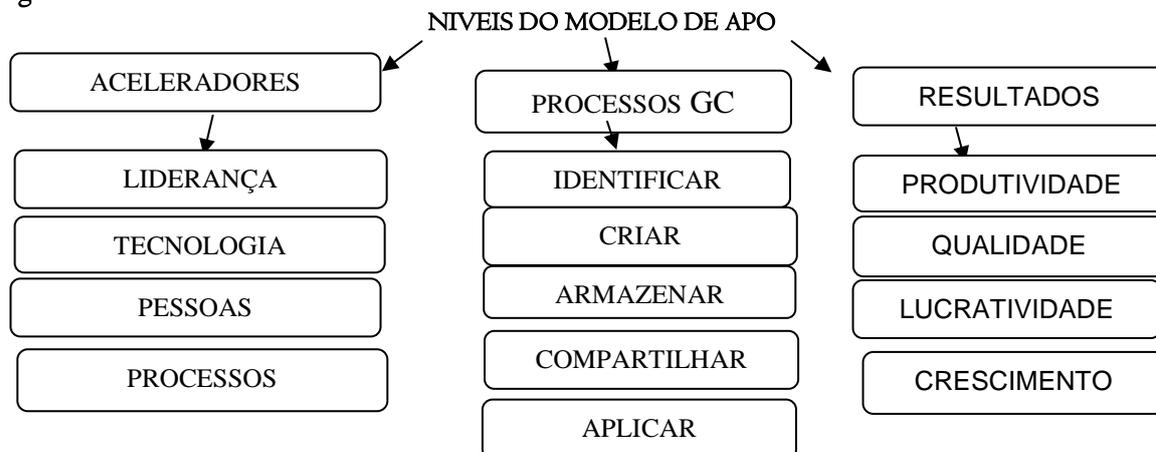
### APO – Associação Asiática de Produtividade

No ano de 2007 foi desenvolvido, através da Associação Asiática de Produtividade (APO)<sup>1</sup>, outro método de avaliação para empresas com o objetivo de conhecer as principais tendências na área de Gestão do Conhecimento. Esse método foi desenvolvido para médias e pequenas empresas e o estudo foi realizado em empresas da Ásia.

<sup>1</sup> The Asian Productivity Organization (APO) foi constituída em 11 de maio de 1961 como uma organização apolítica, sem fins lucrativos e não discriminatória. Entre seus papéis fundamentais estão: a) a realização de pesquisas sobre necessidades dos membros para segmentos emergentes e para determinar a sua adequada assistência; b) promover alianças estratégicas bilaterais e multilaterais entre os membros e entre estes e outros fora da região da APO para a colaboração de atividades relacionadas com a produtividade em benefício mútuo; c) examinar políticas econômicas de desenvolvimento e desempenho de cada membro auxiliando na formulação de mudanças estratégicas para a melhoria da produtividade e da competitividade; d) fortalecer a capacidade das organizações nacionais de pesquisa em produtividade e outras instituições fornecendo apoio, treinamento e serviços de consultoria para os setores público e privado, bem como facilitar a disseminação e troca de informações sobre a produtividade entre os seus membros e outras partes interessadas. <http://www.apo-tokyo.org/about/overview/> (acesso em 11/05/18).

O modelo da APO é composto por três níveis: aceleradores, processos de GC e resultados. Nesses três níveis ainda existe uma subdivisão, conforme mostrado na figura 3.

**Figura 3** - Níveis de modelo de Gestão – APO



Fonte: Elaborada pelos autores

Na figura 3 são apresentados os três níveis em que o método APO é dividido: aceleradores, processos de GC e resultados. Esses níveis são subdivididos em outros níveis conforme demonstrado na própria figura. Ainda em relação a APO, sua metodologia de implementação é composta por algumas etapas: descobrir, desenhar, desenvolver e implementar.

Batista (2012, p.34) conclui que: “em síntese, a APO construiu um método de implementação da GC com base no “Estado da Arte” das práticas de GC, observadas a partir de organizações de referência na Europa e nos Estados Unidos”, onde desenvolve papéis fundamentais no sentido de fortalecer a capacidade das organizações nacionais de pesquisa em produtividade. Propõe-se também facilitar a disseminação e troca de informações sobre a produtividade entre os seus membros e outras partes interessadas.

### Método EKD - Enterprise Knowledge Management

Conforme já foi mencionado, há vários modelos de GC: uns voltados para grandes organizações, outros para organizações menores. O método que é abordado a seguir também faz parte de moldes de GC e é utilizado para pequenas e médias empresas.

Existem alguns modelos de modelagem organizacional e o Método Enterprise Knowledge Management – EKD é um dos mais complexos quando comparado com outros, tais como: ORDIT - Organizational Requirements Definition of Information Technology Systems, FURLAN e F3. Cada uma dessas modelagens possui um determinado objetivo.

O que é Modelagem Organizacional? Entende-se como um mecanismo utilizado com o propósito de descrever determinados processos de maneira que possa melhorar as informações entre os departamentos da organização. Segundo Souza (2007, p. 102):

O que se vê são vários estilos e tipos de modelagem organizacional para fins de sistemas gerenciais, criados sob a perspectiva de agilizar a tomada de decisão gerencial, ou seja, para que a informação chegue à pessoa certa, na hora certa, no momento certo da decisão.

O compartilhamento de informações e conhecimento de forma compreensível é um dos preceitos da GC. Os modelos de GC, quando aplicados de acordo com a orientação dos seus próprios manuais, contribuem para correção das falhas nos níveis de gestão. Em relação ao EKD, Souza (2007) afirma que o sucesso da aplicação do EKD vai depender da forma pela qual é introduzido na organização e como o processo de desenvolvimento será conduzido. Para Souza (2007) *apud* Rolland et al. (2000), o objetivo ao se usar o EKD é identificar questões do tipo: Como a organização funciona atualmente? Quais são os

requisitos e as possíveis razões para mudança? Quais alternativas deveriam ser criadas para encontrar esses requisitos? Quais são os critérios e argumentos para avaliação dessas alternativas? Bubenko et. al. (2001) informaram os benefícios do EKD, que nesse modelo é utilizado geralmente no projeto de implantação de sistemas ERP para analisar o projeto após a implantação dos sistemas integrados. Algumas empresas já adotaram o modelo e o resultado esperado foi satisfatório. Soler (2008) aplicou o EKD em uma empresa do ramo eletrônico e concluiu que se tornou mais fácil a compreensão do conhecimento estratégico e organizacional quando houve a interação entre o sistema e os próprios usuários.

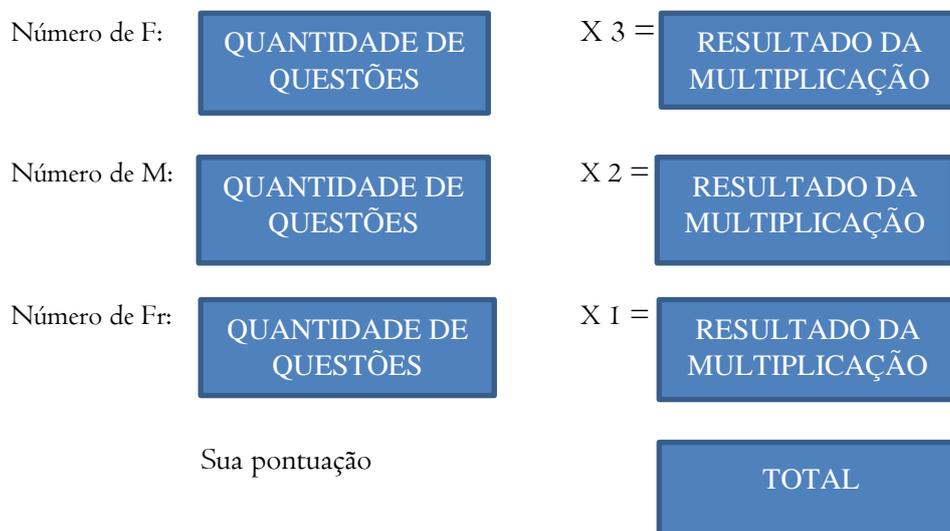
### O Modelo de Bukowitz e Williams

Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams criaram o Manual de Gestão do Conhecimento, ferramentas e técnicas que adquirem valor para as empresas. Esse manual contém um Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC), que tem por objetivo realizar uma avaliação qualitativa e subjetiva em que os integrantes da organização reflitam sobre todos os elementos que são combinados na empresa. Para Bukowitz e Williams (1999, p. 18):

O Manual assume a posição de que existe um processo para gerar, construir e obter valor do conhecimento. Alguns dos seus elementos podem ser geridos abertamente, de maneira que a maioria dos processos organizacionais são, enquanto outros devem ser geridos indiretamente, formando ambientes hospitaleiros, nos quais o conhecimento pode ser criado e compartilhado. O Manual examina tanto o processo quanto as condições ambientais pelas quais as organizações geram riquezas a partir do seu capital intelectual ou conhecimento.

O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (1999) é dividido em sete seções. Cada seção é composta de (20) vinte afirmativas segundo as quais o indivíduo avalia sua empresa ou parte dela, ou seja, algum setor. Os critérios para avaliação são os seguintes: F – afirmação é fortemente descritiva na organização, M – moderadamente descritiva e Fr – afirmação é fracamente descritiva na organização. Após respondidas as afirmações das vinte questões de cada seção, é calculada a pontuação de cada seção de acordo com os critérios de avaliação, sendo que cada um deles – ou seja, F, M ou Fr – tem um peso, então multiplica-se por esse peso, soma-se os valores resultantes desses pesos, em seguida divide-se por 60 e multiplica-se por 100. A pontuação tem que ser em percentual. A Sessão que apresentar menor percentual, indicará determinado problema relacionado à GC em parte da empresa ou de toda empresa. Na figura 4 é demonstrado o método de cálculo de pontuação para cada seção.

Figura 4 - Método de cálculo de pontuação para seções.



Fonte: adaptado de Bukowitz e Williams, (1999).

No quadro 01 é apresentado resumidamente o que cada seção indica.

**Quadro I - Indicação das Seções do Modelo Bukowitz e Williams**

SEÇÃO	INDICAÇÃO
Seção 1	Obtenha a informação correta no ponto necessário, pois a crescente disponibilidade de informação criou uma sobrecarga.
Seção 2	Utilize a inovação que satisfaz as necessidades do cliente com exclusividade, porque com a mentalidade fechada pode impedir que as idéias cruzem limites organizacionais.
Seção 3	Aprenda melhorar os resultados de projetos futuros, investindo mais pesadamente em entender como as ações afetam os resultados nos projetos atuais, pois o risco da pressão de curto prazo para executar as atividades seguintes dificulta a integração da aprendizagem.
Seção 4	Contribua a aumentar a eficiência e a inovação de futuros projetos, com o intuito de colaborar e de compartilhar as ideias, o problema que os indivíduos acreditam que contribuir gasta tempo, dessa forma as contribuições não sejam prioridades.
Seção 5	Avalie os ativos intelectuais no processo de planejamento sistematicamente, o problema é que ainda não foram desenvolvidas medidas confiáveis de como mensurar os intangíveis.
Seção 6	Construa e mantenha um plano de ação para desenvolver e favorecer o conhecimento, onde resultará em vantagem competitiva.
Seção 7	Descarte as partes da base de conhecimento que serão desnecessárias para manter a vantagem competitiva e a viabilidade do setor dos negócios.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Williams, (1999).

No modelo proposto por Bukowitz e Williams (1999), são apresentadas as sete (7) seções conforme Quadro I. As mesmas seções foram apresentadas aos colaboradores e proprietário da Clínica de Neurologia, a qual foi objeto de estudo neste artigo. O resultado alcançado com o método aplicado é apresentado na seção 4. A seguir, será descrita e caracterizada o que pode ser considerada uma micro e pequena empresa e, a partir desse contexto, a Gestão do Conhecimento.

**MICRO E PEQUENA EMPRESA – CARACTERÍSTICAS E ESPECIFICIDADES**

As empresas podem ser caracterizadas segundo seu setor – indústria, comércio e serviço e também classificadas desde microempresa até empresas de grande porte, desde que suas características estejam enquadradas em leis e determinados órgãos.

Pelo fato deste estudo ter como objeto uma empresa de pequeno porte, neste tópico são apresentados conceitos e características relacionadas a empresas de pequeno porte e microempresas. Um dos critérios relacionados ao porte da empresa, por exemplo, refere-se ao valor do faturamento. Dependendo do valor, é considerada microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP). Martins e Bertoldi (2007, p. 35) explicam que “o primeiro critério de ordem objetiva diz respeito aos níveis de faturamento do agente e seu enquadramento como microempresário (receita bruta anual inferior a R\$ 240.000,00) ou empresário de pequeno porte (receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00)”. Os mesmos autores conceituam receita bruta como sendo:

[...] o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos, ou seja, trata-se tão somente das receitas decorrentes das vendas de produtos, vendas de serviços ou decorrentes da locação de bens móveis (MARTINS; BERTOLDI, 2007, p. 41).

Outro fator que também deve ser levado em consideração para determinar o porte da empresa como ME e EPP é quanto ao número de empregados registrados. O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), juntamente com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE),

estabelecem parâmetros para classificação quanto ao porte da organização. No quadro 2 estão informados o número de colaboradores para cada porte e área.

**Quadro 2** - Parâmetro estabelecido em relação ao número de funcionários nas empresas do Brasil

SETORES	ME	EPP	Média Empresa
SEBRAE (Indústria)	Até 19 empregados	20 a 99 empregados	100 a 499 empregados

Fonte: Adaptado pelos autores – SEBRAE (2006).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, por meio da Resolução Mercosul GMC n° 90/93, ao abordar a política de apoio a micro, pequenas e médias empresas (MPME's), adota uma parametrização para essas empresas, sejam elas indústrias, comércios ou serviços. No quadro 3 são divulgados o número de empregados, tipificação da empresa e faturamento por áreas.

**Quadro 3** - Parâmetros de definição dos países MERCOSUL

	Microempresa		Pequena Empresa		Média Empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria	Comércio e Serviços
N° de empregados	1 – 10	1 – 5	11 – 40	6 – 30	41 – 200	31 – 80
Faturamento Anual	US\$ 400 Mil	US\$ 200 Mil	US\$ 3,5 Milhões	US\$ 1,5 Milhão	US\$ 20 Milhões	US\$ 7 Milhões

Fonte: MERCOSUL/GMC/RES n° 90/93 e MERCOSUL/GMC/RES n° 59/98, apud MDIC (2002)

Como se observa a partir dos quadros 2 e 3, fica bem caracterizada a dificuldade de enquadramento tanto para fins fiscais e de apoio quanto para a definição de políticas e ações que levem ao fortalecimento desse importante segmento da economia de um país. A seguir, aborda-se a Gestão do Conhecimento no âmbito das micro e pequenas empresas.

### Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa

A Gestão do Conhecimento, enquanto instrumento de alavancagem competitiva utilizada nas organizações, tem demonstrado bons resultados. Por exemplo, a empresa 3M, considerada uma empresa inovadora, possui um centro para compartilhar o seu conhecimento sobre inovação. Disseminar o conhecimento nas micro e pequenas empresas também tem sido objetivo do SEBRAE (2010), que pensou e desenvolveu uma cartilha de Gestão do Conhecimento destinada aos micro empresários, para orientá-los sobre a importância de gerir e utilizar o conhecimento. Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), as micro e pequenas empresas vêm assumindo ao longo dos últimos 30 anos uma importância considerável no Brasil, em relação ao desempenho sócio econômico. O segmento já se constitui no maior gerador de riqueza no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas empresas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de serviços, mais de um terço dos postos de trabalho da população nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Informação também divulgada pelo SEBRAE (2014) em relação aos empregos é que no setor de serviços 44% dos empregados estão nas micro e pequenas empresas. No setor Comércio 70% das pessoas empregadas estão em micro e pequenas empresas e no setor da indústria 42%. Informações coletadas por instituições como SEBRAE e IBGE indicam que as micro e pequenas empresas contribuíram ao longo dos anos com o aumento do PIB brasileiro, além de apresentar aumento em empregos formais. No entanto, a participação em relação ao mercado externo não é tão expressiva, pois são responsáveis por menos de 0,8% do valor exportado pelo país, conforme dados analisados por Fraga (2013). Ainda, o motivo pela baixa participação ao mercado externo é atribuído à alta carga tributária, prospecção de

mercados e da precária obtenção de informação. Soma-se a tudo isso o desconhecimento e insignificante utilização de instrumentos proporcionados pela Gestão do Conhecimento.

Como já demonstrado, as micro e pequenas empresas brasileiras contribuem para o desenvolvimento econômico e social, sendo importantes geradoras de riquezas. A Gestão do Conhecimento estudada por autores como Wiig (1997), Takeuchi e Nonaka (2008), Dalkir (2011), tem demonstrado os benefícios de seu uso pelas organizações, independentemente de tamanho, área e tecnologia em curso. Como as micro e pequenas empresas estão crescendo no mercado brasileiro, a implantação da Gestão do Conhecimento deve contribuir ainda mais para o desenvolvimento. No entanto, como desenvolver a gestão? Para Souza (2007, p. 90):

A base para reflexões quanto à Gestão do Conhecimento na pequena empresa é que esse tipo de gestão, ao contrário do que se imagina, não deve ser tratado como algo complicado. Ela não exige, necessariamente, grandes investimentos em tecnologia, informática nem consultores. Os conceitos de GC podem ser tratados com bastante simplicidade.

Por outro lado, Teixeira Filho, apud Souza (2007, p. 92) relata algumas dificuldades para implantação da GC na pequena empresa: “a escassez de conhecimento técnico e específico dos negócios; a falta de uma cultura de treinamento e comunicação empresarial; a falta de conhecimento sobre tecnologia; uma precária infraestrutura para inovação tecnológica e de conteúdo”.

Os autores têm pontos de vista diferentes em relação à implantação de GC em pequenas empresas. Souza (2007) argumenta que a implantação de GC é algo simples, pois não depende tanto de tecnologia, mas para Teixeira Filho a GC apresenta-se complicada e de difícil implementação. Por isso, é necessário estudar como é realizada a implantação, quais modelos de GC são apropriados e quais empresas já deram resultados nesse sentido. A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos desta pesquisa, bem como a caracterização da empresa pesquisada.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada em uma microempresa da área da saúde: uma clínica de neurologia constituída no ano de 2012. A clínica possui três sócios, mas apenas um é médico, sendo também o único profissional que atende no local. A microempresa está situada na cidade de Maringá-PR, é credenciada em diversos convênios e também faz atendimento particular.

Além de atendimentos em consultas, realiza exames de eletroencefalograma e polissonografia. A clínica possui poucos funcionários: duas recepcionistas, uma zeladora, uma técnica em eletroencefalograma, uma técnica em Polissonografia, um administrador e o médico (ambos sócios).

Para alcançar o objetivo deste estudo, foi necessário aplicar o questionário do modelo de Bukowitz e Williams aos cinco funcionários, administrador e o médico, seguindo as orientações do modelo. Antes de aplicar o questionário, foi realizada uma reunião com todos os funcionários e depois outra reunião com o administrador e médico com o objetivo de informa-los sobre a pesquisa e suas finalidades.

Para realização do estudo, também foi fundamental realizar levantamento bibliográfico, por meio de livros e artigos científicos direcionados à Gestão do Conhecimentos, Modelos de Avaliação de Gestão do Conhecimento, características e especificidades de micro e pequenas empresas. Conforme Marconi e Lakatos (2010), o objetivo da pesquisa bibliográfica é colocar o indivíduo em contato direto com tudo que já foi escrito e publicado sobre um determinado assunto.

Esse artigo tem como estratégia de pesquisa o estudo de caso, pois foi proposto diagnosticar o nível de Gestão do Conhecimento em uma microempresa específica da área de saúde. A abordagem utilizada nessa pesquisa foi quantitativa, pois para alcançar o objetivo foi aplicado o questionário como já exposto anteriormente. Para Richardson (1989), a abordagem quantitativa é representada pela aplicação da quantificação, tanto nas categorias de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas desde as mais simples até as mais complexas.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, foram aplicadas as afirmativas das 7 seções para colaboradores e proprietário. A administradora respondeu as seções 1, 5 e 6 por se tratarem de afirmativas de nível gerencial e as seções 2, 3, 4 e 7 os colaboradores responderam por serem de níveis operacionais. Para cada seção foi calculada a pontuação e depois realizada a conversão em percentual conforme orientação do manual do Bukowitz e Williams. As afirmativas deveriam ser assinaladas como “F” para fortemente descritiva; “M” para moderadamente descritiva; e “Fr” para fracamente descritiva.

Conforme apresentado na figura 4, para cada modalidade (F, M e Fr) de afirmativas há um peso que deve ser multiplicado pelo número de quantidades de questões. A partir desse cálculo foi realizada a somatória e dividido por 60 e em seguida transformado em percentual. Assim, chegou-se ao resultado da pontuação para cada seção.

No quadro 4 é expressa de forma resumida a responsabilidade da organização para cada seção a fim de contribuir para a Gestão do Conhecimento.

**Quadro 4** - Resumo das atribuições dos indivíduos/organização para cada seção

Seção	Qual é a responsabilidade da organização
Obtenha	Fornecer instrumentos para acessar e gerir informação.
Utilize	Fornecer ferramentas que melhorem a forma como a informação é utilizada, além de adotar um ambiente que incentiva o uso criativo dessa informação.
Aprenda	Aperfeiçoar um ambiente que entenda todo os estilos de aprendizagem.
Contribua	Elaborar uma cultura de contribuição e apoiar o processo de contribuição através das funções e estruturas.
Avalie	Despertar o conhecimento que já existe referente a necessidade futuras.
Construa/Sustente	Produzir e executar um plano de ação para evoluir e proporcionar o conhecimento, que o efeito se dará em vantagem competitiva.
Despoje	Compreender quais partes da base de conhecimento serão irrelevantes para conservar a vantagem competitiva e a efetividade do setor de negócios.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Williams (1999).

Mediante o quadro 4, verificou-se a responsabilidade da organização para que os objetivos relacionados à GC fossem alcançados. Os resultados encontrados nessa clínica de neurologia são apresentados no quadro 5.

**Quadro 5** - Resultado da pontuação

Resultado pontuação de cada seção		
Seções	Pontuação %	Corresponde
Seção 1	65	Obtenha
Seção 2	70	Utilize
Seção 3	68	Aprenda
Seção 4	58	Contribua
Seção 5	60	Avalie
Seção 6	51	Construa/ Sustente
Sessão 7	58	Despoje

Fonte: elaborado pelos autores.

De acordo com as instruções do manual, foi diagnosticada a seção 6 como a que obteve menor percentual (51%). Observou-se também que as seções 4 e 7 tiveram o mesmo percentual (58%). De acordo com o modelo apresentado por Bukowitz e Williams (1999), para cada seção existe um programa

de ação – neste caso, se tem, Construa/Sustente, Contribua e Despoje, conforme discriminado no quadro 5.

Embora nesta pesquisa o objetivo foi apenas de diagnosticar o nível de Gestão do Conhecimento em uma microempresa da área de saúde do norte do Estado do Paraná, foi apontado também um programa de ações para as seções em que o percentual do nível de GC foi mais baixo. Segundo as autoras Bukowitz e Williams (1999), nas organizações que testaram em campo o DGC, as pontuações encontradas foram entre 30% a 70% para cada seção. Como na Clínica de Neurologia foram diagnosticadas 3 seções com percentuais abaixo de 60%, para essas seções foram sugeridos alguns planos de ação.

**Quadro 6** - Passo da Ação das seções 4, 6 e 7.

SEÇÃO 4: CONTRIBUA	
PROGRAMA DE AÇÃO	PASSO DA AÇÃO
Motivação, Facilitação e Confiança	Identificação de situações em que haja competição por recursos, ao ponto de causar impacto negativo sobre o compartilhamento de conhecimento;
	Conversar com a equipe para avaliar os custos e os benefícios de remover barreiras do compartilhamento do conhecimento;
	Verificar os processos de trabalho, como as análises de desempenho, orçamento para avaliar se eles produzem quaisquer resultados que possam ser melhorados, para assim aumentar as contribuições de conhecimento, estabelecer uma lista de competências de Gestão do Conhecimento;
	Entrevistar membros da organização, para identificar se acreditam que existe reciprocidade entre eles e a organização.
SEÇÃO 6: CONSTRUA	
PROGRAMA DE AÇÃO	PASSO DA AÇÃO
Direção, Conexão, Reconhecimento e reciprocidade	Importante comparar a informação sobre o que funciona e o que não funciona em relação ao sistema de TI, para identificar semelhanças e diferenças nas necessidades de conhecimento apoiadas pela TI;
	Procurar informação sobre os concorrentes e algumas organizações líderes na Gestão do Conhecimento estão fazendo nessa área;
	Determinar quais políticas atuais existentes para salvaguardar o <i>Know-how</i> e propriedade intelectual e analisar os fornecedores e clientes da clínica para ver como realizam parcerias com outras organizações;
SEÇÃO 7: DESPOJE	
PROGRAMA DE AÇÃO	PASSO DA AÇÃO
Abstenção e Conversão	Reunir informações sobre decisões anteriores de investimento;
	Entrevistar a pessoa ou as equipes que participaram dessas atividades, para ver quais fatores foram importantes na tomada das decisões e se acreditam que foram significativas;
	Comparar os critérios de tomada de decisões para procurar padrões, se tem política organizacional e examinar as políticas atuais de demissão de empregados;

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (1999).

Ao realizar o estudo na Clínica de Neurologia, foi identificado que os colaboradores não tinham conhecimento sobre Gestão do Conhecimento. Logo, ao aplicar as afirmativas, houve a necessidade de explicá-las para que não houvesse interpretações errôneas e assim não interferissem no resultado da pesquisa. Na Clínica foram diagnosticadas situações que comprometiam o nível de Gestão do Conhecimento e para melhorar o seu nível poderiam, então, ser aplicados os passos de ação conforme demonstrado no quadro 6.

Foi percebido que alguns colaboradores não sabem realizar funções de outros membros da equipe. Assim, caso alguém solicite a demissão ou tenha que se ausentar, a clínica deixará de atender seus pacientes principalmente ao operar exames. Há somente um colaborador que tem conhecimento em realizar exame de polissonografia e outro em realizar exames de eletroencefalograma,

Não são realizados pelos proprietários processos de trabalho para medir o desempenho da clínica. Portanto, não é identificado o que pode ser melhorado para aumentar a contribuição de conhecimento. O software utilizado pela clínica tem vários recursos, mas a equipe não conhece todo o seu funcionamento.

Anteriormente as decisões tomadas para investimentos eram feitas apenas pelo médico e não havia planos de orçamento. Atualmente com a entrada do sócio administrador, as decisões são tomadas em conjunto, principalmente em relação ao financeiro. A clínica foi constituída no ano de 2012 e não houve demissão de colaboradores e sim aumento no quadro.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES INDICATIVAS

Neste artigo pretendeu-se como objetivo diagnosticar o nível de GC em uma microempresa da área de saúde do noroeste do Estado do Paraná por meio do Modelo Bukowitz e Williams (1999). Verificou-se que, o nível de Gestão do Conhecimento é moderado de acordo com os percentuais apresentados no quadro 05 e, conforme o programa de ação proposto. Foram também sugeridos aos proprietários os passos de ação apresentados do quadro 6 com intuito de melhorar o conhecimento na empresa e, dessa forma, garantir sua prosperidade no mercado por meio de motivação, facilitação, confiança, direção, conexão, reconhecimento, reciprocidade, abstenção e conversão, já que ao diagnosticar o nível de GC, foram encontradas deficiências nas seções Contribua, Construa e Despoje.

Foram apresentadas sugestões à clínica como: identificar se há alguma competição entre colaboradores que venha prejudicar o compartilhamento do conhecimento e conversar com eles sobre a importância de compartilhar conhecimento; avaliar os processos de trabalho de todos os setores, se estão dando bons resultados, inclusive sobre o uso do software, desde que seja solicitado à empresa que vendeu o programa a dar o treinamento; e outras formas de se avaliar os resultados e pesquisar o que as outras clínicas, em especial de neurologia, estão fazendo de inovador.

A partir desse artigo, sugere-se que novos estudos de avaliação de nível de Gestão do Conhecimento sejam realizados nas micro e pequenas empresas, não apenas na área de saúde, mas em diversas outras áreas. Percebe-se que ainda há deficiência de estudos do nível de GC em micro e pequenas empresas. Desse modo, se faz necessário que não só grandes empresas conheçam e apliquem GC, mas que o conhecimento e sua necessidade de gestão sejam institucionalizados em todos os segmentos da atividade econômica e social enquanto possibilidade para um maior e sustentável desenvolvimento das organizações com ou sem fins lucrativos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira: **Como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BUBENKO, Jr. Janis, PERSSON, Anne; STIRNA Janis. D3: Use guide of the Knowledge Management approach using Enterprise Knowledge Patterns, 2001. Disponível em: <[ftp://ftp.dsv.su.se/users/Janis.Stirna/d3\\_km\\_using\\_ekp.pdf](ftp://ftp.dsv.su.se/users/Janis.Stirna/d3_km_using_ekp.pdf)>. Acesso em: 20/10/2015.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. Manual de Gestão do Conhecimento: Ferramentas e Técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 1999.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo. Gestão do Conhecimento. 5ª ed. São Paulo: Pearson, 2012.

DALKIR, Kimiz. Knowledge Management in Theory and Practice. 2ª ed. EUA: Massachusetts Institute of Technology, 2011.

DRUCKER, Peter F. Uma Era de Descontinuidade – orientações para uma Sociedade em Mudança. Zahar Editores. 3ª. Ed. 1976.

\_\_\_\_\_. Prática da Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira Thomson, 1981.

FONSECA, A. F.; FRESNEDA, P. S. V. Método Organizational Knowledge Assessment – OKA: Documento Base. Brasília: CTGCIE/CEGE/UCB/UNIPÊ, 2010.

FONSECA, et al. Definições de Referências e Adequação do Uso do Método OKA (organizational Knowledge Assesment) na medição dos Elementos Necessários para Gestão do Conhecimento em Organizações de Pequeno e Médio Porte. II Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2009. Disponível em:

<[http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_II\\_congresso\\_consad/painel\\_20/diagnostico\\_da\\_gestao\\_do\\_conhecimento.pdf](http://www.escoladegestao.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_20/diagnostico_da_gestao_do_conhecimento.pdf)>. Acesso em: 14/10/15.

FRAGA, André Bravo. Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa. Acesso a Mercados.2013. Disponível em: <<http://smpe.gov.br/assuntos/acesso-a-mercados>>. Acesso em: 18/11/2015.

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 Pontos**. Brasília: MP, SEGES, 2009.

MARINS, James; BERTOLDI. Simples Nacional: **Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte comentando LC 123, de 14.12.2006, LC 127, de 14.08.2007**. São Paulo: Editora Tribuna dos Tribunais, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Micro, pequenas e médias empresas: **Definições e Estatísticas Internacionais**. 2002. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/fiquePorDentro/temas/temas-antiores-desativados-sem-texto-da-consultoria/propagandaeleitoral/pdf/defineMPE.pdf>>. Acesso em: 18/10/15.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critério de Classificação de empresas: MEI – ME – EPP**. 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>>. Acesso em: 18/10/15.

\_\_\_\_\_. **A Gestão do Conhecimento na Pequena Empresa**. 2010. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/A-Gestao-do-Conhecimento-na-Pequena-Empresa>>. Acesso em: 19/11/2015.

\_\_\_\_\_. **Anuário do trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 02/11/15.

\_\_\_\_\_. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014.

Disponível em:

<<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 31/10/15.

SOLER, Fábio V. Machado. 16º Congresso de Iniciação Científica. Modelo EKD na Pós Implantação de Sistemas ERP: Análise da Perspectiva do Requisito da Informação. Disponível em: <http://www.unimep.br/phpg/mostracademica/anais/6mostra/1/386.pdf>>. Acesso em: 18/11/2015.

SOUZA, Elcimara 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). Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP), Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA. Ikujiro. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ZABOT, João Batista M.; SILVA. L. C. Mello. Gestão do Conhecimento: **Aprendizagem e Tecnologia Construindo a Inteligência Coletiva**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WIIG, Karl M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. **The Journal of Knowledge Management**. VI. Number I. September, 1997