

## PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS IDENTIFICADAS POR MEIO DE UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

### KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN MICRO AND SMALL ENTERPRISE IDENTIFIED THROUGH A SYSTEMATIC REVIEW OF LITERATURE

**JULIANA MOLETTA NADAL**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
E-mail: julianamnadal@gmail.com

**VANESSA FERREIRA**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
E-mail: ferreiravanessa4@gmail.com

**LUCIANE FRANCO**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
E-mail: lu05-franco@hotmail.com

**ANTÔNIO CARLOS DE FRANCISCO**

Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
E-mail: acfrancisco@utfpr.edu.br

#### RESUMO

O objetivo deste artigo foi identificar as práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. Para tanto realizou-se uma revisão sistemática da literatura por meio da metodologia *Methodi Ordinatio*, com a busca de artigos representativos na base de dados *Web of Science* e Google Acadêmico. Assim, foi possível o levantamento de 21 artigos relevantes para a leitura integral, os quais apresentaram o *InOrdinatio* acima de 100. Conclui-se nesta pesquisa que as práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas são: Treinamento; Capacitação e qualificação; Redes de empresas, de negócios ou de relacionamentos; Softwares para controle de informações, registros e memória organizacional; Ambiente colaborativo; Espaços de aprendizagem (formal e informal), fóruns de discussão e Monitoramento do mercado. Diante disto a pesquisa contribui sob a forma de orientação às micro e pequenas empresas para que possam usufruir de tais práticas identificadas e, também, pode servir como base para criação de políticas públicas voltadas para as micro e pequenas empresas no âmbito da gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Práticas; Micro e pequenas empresas.

#### ABSTRACT

The aim of this article was to identify knowledge management practices in micro and small companies. For this purpose, a systematic literature review was performed using the *Methodi Ordinatio* methodology, with the search for representative articles on the *Web of Science* and *Google Scholar* database. Thus, it was possible to survey 21 articles relevant to full reading, which presented the *InOrdinatio* above 100. It is concluded in this research that the knowledge management practices in micro and small companies are: Training; Qualification and qualification; Networks business and relationship; Information management software, records and organizational memory, Collaborative environment; Learning spaces (formal and informal), discussion forums and Market monitoring. Given this research contributes to the orientation of micro and small companies so that they can benefit from these identified practices and may serve as a basis for the creation of public policies aimed at micro and small companies in the context of knowledge management.

**Keywords:** Knowledge management; Practices; Micro and small enterprises.

**Agradecimentos:** Os autores agradecem o apoio financeiro concedido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam uma parcela dos negócios existentes no Brasil e têm apresentado relevância ao se destacar pela sua potencial capacidade de gerar empregos e pela quantidade de negócios atuantes, produzindo efeitos significativos na economia (CASSIOLATO; BRITTO; VARGAS, 2002). Essa afirmativa é comprovada por meio dos resultados apontados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), os quais apresentam percentual de 98,2% das empresas formais no Brasil, atingindo 52,1% do total dos empregos existentes e 41,4% da massa salarial (SEBRAE, 2015). Neste contexto Ferreira *et al.* (2012) afirmam que a dinâmica e o crescimento da economia dos países em desenvolvimento, os chamados países emergentes, dependem da capacidade de criar empresas que sobrevivam para gerarem trabalho e renda para a população economicamente ativa.

As definições de microempresa, empresas de pequeno e médio porte são geralmente baseadas no Eurostat (2018) e União Europeia (2016), conforme a seguir: i) microempresas com menos de 10 empregados; ii) pequenas empresas têm entre 10 e 49 trabalhadores; e iii) médias empresas têm entre 50 e 249 empregados. Grandes empresas empregam mais de 250 indivíduos. A maioria dos estudos existentes baseiam suas definições no número de empregados.

O desemprego motivou a criação de micro e pequenas empresas, devido a alta competição e elevados níveis de qualidade de serviços e produtos entre empresas de grande porte e multinacionais provocaram demissões de trabalhadores em nível mundial (BARROS; PEREIRA, 2008).

O desafio para as MPEs é sobreviver no ramo de atividade em que atuam em face da disputa com empresas concorrentes que já estão presentes no mercado, inclusive buscando novas tendências para manterem sua competitividade (OLIVEIRA; MACHADO; JOHN, 2017). O encerramento de MPEs podem estar diretamente vinculados ao despreparo e formação dos empreendedores, pois o ideal é tratar o empreendedorismo como ciência e não apenas como uma profissão, trazendo-o para a educação básica, como já ocorre em alguns países de primeiro mundo (SARASVATHY; VENKATARAMAN, 2011).

Por meio do capital social uma organização pode criar, acessar e mobilizar recursos de uma entidade para outra pela troca de informações, produtos, ideias e oportunidades (PAXTON, 1999). Principalmente para empresas de alta tecnologia em fase inicial, pois estão baseadas no conhecimento e buscam capacidades criadoras de conhecimento. Por meio da busca do conhecimento, entre as redes sociais externas, as empresas podem gerar valor,

aprendendo novas informações, por meio da colaboração (POWELL *et al.*, 1996). O capital social interno é positivamente relacionado com a capacidade de inovação firme e criação de conhecimento (TSAI, 2001), e afeta a transferência de tecnologia e inovação (SCHILLING; PHELPS, 2007).

Há uma necessidade de produção de novos conhecimentos para gerar ganhos em todos os segmentos organizacionais, assim é exigida uma ação estratégica de criação de processos que indiquem, capturem e alavanquem o conhecimento (MENEZES; OLAVE, 2015). Desta forma, um número cada vez maior de empresas percebe o quanto é importante os saberes que possuem e, também, de serem capazes de tirar o máximo proveito de seus capitais de conhecimento (LIMAS; SCANDELARI, 2008).

Diante do cenário apresentado, o objetivo desse artigo é identificar as práticas efetivas de gestão do conhecimento (GC) para pequenas empresas, utilizando a metodologia para revisão sistemática de literatura, *Methodi Ordinatio*, proposta por Pagani, Kovaleski e Resende (2015).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Há um consenso crescente de que uma rede externa de relações afeta o desempenho inovador e econômico (JONG; FREEL, 2010). Empreendedores com conexões sociais permitem que as micro e pequenas empresas tenham acesso a recursos que não possuem internamente (OSTGAARD; BIRLEY, 1994). Isto proporciona suporte à empresa na obtenção de informações sobre a concorrência, os colaboradores, os parceiros, os investidores e os clientes em potencial – processos que desempenham papéis cruciais para assegurar a sobrevivência da empresa a longo prazo (LIAO; WELSCH, 2003).

Em particular, a capacidade de criar e transferir conhecimento dentro da rede social interna é fundamental para os resultados de desempenho da empresa, incluindo a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (TORTORIELLO *et al.*, 2012). Por esta razão, as micro e pequenas empresas podem se beneficiar, ao participarem de redes (TORTORIELLO *et al.*, 2012). Redes fechadas facilitam o acesso à informação e são vantajosas na medida em que elas minimizam o risco por meio da criação de confiança e normas compartilhadas entre os membros (COLEMAN, 1990).

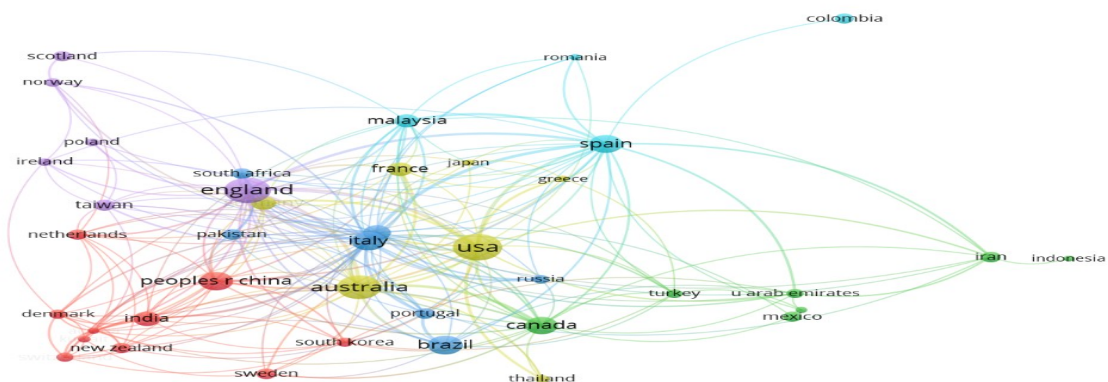
Embora haja a importância e o uso de GC para as organizações, relatórios recentes, tais como, ferramentas de gestão que revelam baixos índices de satisfação entre os gestores em relação ao uso das ferramentas de gestão e os resultados da sua aplicação (RIGBY; BILODEAU, 2009). Em geral, a concepção e implementação de práticas de GC são uma

difícil tarefa para os gestores, bem como a eficácia e o sucesso de tais práticas dependem fortemente do ajuste ideal para fatores organizacionais (BIERLY; DALY, 2002). Conseqüentemente, os gestores devem estabelecer as condições contextuais ideais para impulsionar e otimizar o uso de práticas de GC e iniciativas através da concepção de ferramentas, tais como: gestão de práticas de recursos humanos (LI *et al.*, 2009), cultura de GC implementação de sistemas de tecnologia (KING; MARKS, 2008), estruturas organizacionais (SINGH; KANT, 2009). Liderança é outro fator representativo, já que os líderes têm uma elevada influência sobre a direção e eficácia da GC dentro de suas organizações (NGUYEN; MOHAMED, 2011).

Os líderes podem criar condições que permitam aos participantes exercitar e cultivar suas habilidades de manipulação do conhecimento, para contribuir com seus próprios recursos de conhecimento individuais, ou para obter um acesso mais fácil ao conhecimento (CRAWFORD; GOULD; SCOTT, 2003). Esta liderança orientada para o conhecimento integra elementos de diferentes estilos, tais como transformacional e transacional, além de motivação e comunicação, elementos que parecem ser necessários para desenvolver e impulsionar iniciativas de GC e para a inovação, principalmente em se tratando de produto (RIBIERE; SITAR, 2003).

## 2.1 Infometria dos dados

Nesta seção apresenta-se a análise de infometria. Os dados foram coletados da base *Web of Science*, com a busca das palavras-chave *knowledge management AND practices*, nos últimos 5 anos, apenas artigos originais, para visar uma análise global do tema. A busca retornou 974 documentos os quais foram submetidos no sistema de bibliometria VOSviewer para análise. Os países que se destacam em publicações levando em consideração a quantidade de documentos criados e o número de citações, constam da Figura 1.



**Figura 1** – Mapa de países mais citados na temática Práticas de GC  
Fonte: VOSviewer (2021).



### 3 METODOLOGIA

Para cumprir com o objetivo proposto pelo trabalho, identificar as práticas de GC em micro e pequenas empresas, realizou-se uma revisão sistemática na qual foi utilizada a base de dados *Web of Science* e como complemento foram selecionados documentos do Google Acadêmico, como fontes das informações relacionadas à temática. Para tanto utilizou-se os seguintes critérios para a exclusão de artigos: (1) artigos duplicados, (2) que não atendiam a temática proposta nesta pesquisa após a leitura do título e palavras-chave e (3) artigos que não apontaram práticas de GC em micro e pequenas empresas após a leitura integral do documento.

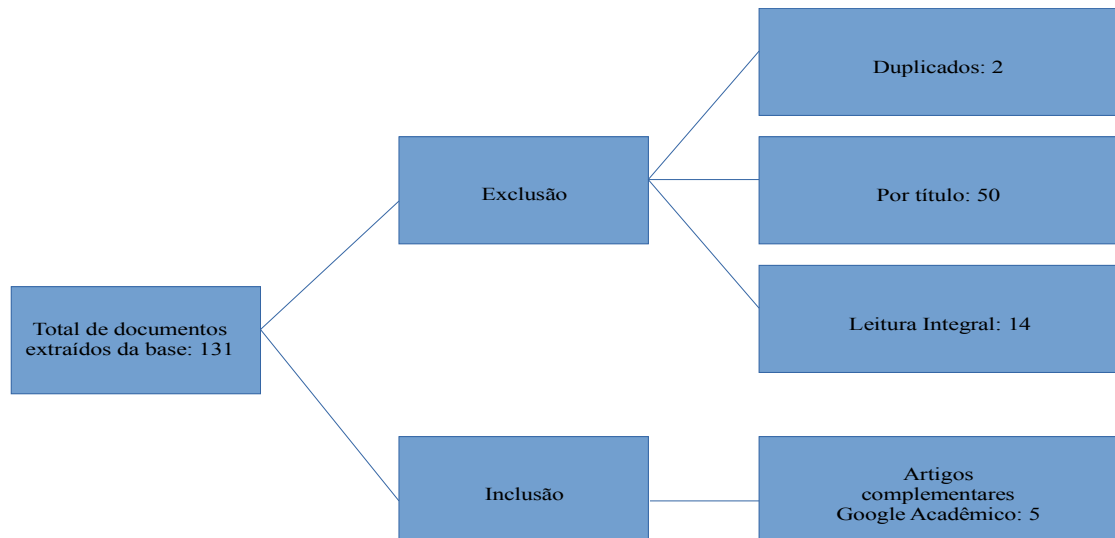
O objetivo foi obter trabalhos relevantes que evidenciam o tema, sendo assim, adotou-se a metodologia *Methodi Ordinatio*, proposta por Pagani, Kovaleski e Resende (2015) composta por nove passos descritos abaixo:

- Passo 1 - Estabelecimento da intenção de pesquisa;
- Passo 2 - Pesquisa preliminar exploratória com as palavras-chave nas bases de dados;
- Passo 3 - Definição e combinações das palavras-chave e bases de dados;
- Passo 4 - Pesquisa definitiva nas bases de dados;
- Passo 5 - Procedimentos de filtragem;
- Passo 6 - Identificação do fator de impacto, do ano e número de citações;
- Passo 7 - Ordenação dos artigos por meio do *InOrdinatio*;
- Passo 8 - Localização dos artigos em formato integral;
- Passo 9 - Leitura e análise sistemática dos artigos.

Para a busca na base foi utilizado o seguinte descritor de palavras-chave: *knowledge management AND micro and small busine\* OR micro and small enterprise\* OR micro and small firm\**, o limite temporal foi dos últimos 5 anos (2015-2019), e optou-se apenas por artigos originais, a busca possibilitou o retorno de 131 documentos.

Após a busca na base foram utilizados os softwares *Mendeley*®, *Jabref*® e *Excel*®, para organizar e agrupar os artigos importados das bases. Nesta etapa foram eliminados os artigos em duplicidade e os artigos de conferências. Em seguida, os artigos foram exportados para o Excel, no qual foi possível realizar a tradução dos títulos e proceder com as exclusões conforme fluxograma apresentado na Figura 3.

Foi aplicada a fórmula:  $InOrdinatio = (Fi / 1000) + \alpha * [10 - (APe - APu)] + (\sum Ci)$ , para calcular o *Index Ordinatio (InOrdinatio)*, que possibilitou ordenar os artigos de acordo com a sua relevância, levando em consideração o fator de impacto da revista em que o jornal foi publicado (JCR), número de citações e o ano de publicação.



**Figura 3** – Fluxograma de exclusões e inclusões de artigos

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Após a filtragem, do total de 65 artigos, optou-se pela leitura dos 16 mais relevantes artigos obtidos e classificados por meio da metodologia *Methodi Ordinatio* com o *InOrdinatio* acima de 100. Foram acrescentados 5 artigos complementares relevantes obtidos por meio da ferramenta Google Acadêmico, os quais não foram elencados na planilha da *Methodi Ordinatio*, devido o corte temporal utilizado. Sendo assim, totalizou para a leitura integral e análise, 21 artigos.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Evidências sobre as práticas de GC identificadas a partir da leitura sistemática dos artigos, destacam-se as seguintes práticas de GC em micro e pequenas empresas: redes de empresas, liderança, sistemas, treinamentos intensivos, registro de informações, monitoramento de mercado, memória organizacional, conforme Quadro 1.

**Quadro 1** – Portifólio *Methodi Ordinatio*

(continua)

Nº	Autor	Título	Ano	Prática de GC
1	Mafra Pereira, F.C., Soares, C.P. and de Oliveira Reis, D.A.	Uso de Design Thinking para a criação de um modelo de lona e processo de captação de recursos em anúncios de patrocínios por micro e pequenas empresas	2019	Design T, que é um conjunto de ideias para abordar problemas relacionados a futuras aquisições, junto com o modelo Canvas para solução de problemas
2	Ramalho, J.J.S., Rita, R.M.S. and da Silva, J.V.	O impacto da propriedade familiar na estrutura de capital das empresas: Explorando o papel de alavancagem zero, tamanho, localização e a crise financeira mundial	2018	Aumento do uso de informação redução das lacunas de financiamento em áreas não-metropolitanas, por meio da busca de conhecimentos disponíveis no mercado.
3	Elliot, E.A., Ngugi, B. and Malgwi, C.A.	Atenuantes canais de micro finanças de marketing ineficiências com customização da tecnologia móvel	2018	Acesso a informações em tempo real com Mobile banking fornece inteligência de negócios em tempo real para análise de informações para tomada de descrições. Melhora a comunicação e transparência.

(continuação)

Nº	Autor	Título	Ano	Prática de GC
4	Fiorentino, S.	Refazer geografia econômica urbana. Start-ups, apoio empresarial e do Movimento Makers: Uma avaliação crítica da mobilidade política em Roma	2018	Start-ups para explorar os mais recentes talentos e inovar por meio da criação e troca de conhecimento. Novas formas de propor ideias e serviços, tornar a vida diária mais fácil ou implementação de software e protótipos, que, especialmente na fase inicial, não requerem grandes custos
5	Liu, C.-W. and Cheng, J.-S.	Explorando forças motrizes da inovação nas MPÉs: O Caso do B & B Indústria do Turismo Sustentável	2018	Colaboração interna, a orientação e capacitação de funcionários, planejamento de carreira, prestação de benefícios e remunerações. Essas inovações visam reter funcionários, manter a flexibilidade, e controlar os custos e também pode ser usado para melhorar a satisfação no trabalho, fomentar o conhecimento interno, e construir ativos competentes A formação e seleção de funcionários internos para produzir capital humano profissional também fornece outra fonte de inovação. Compreender sugestões de seus clientes e se envolver em diálogos e partilha de opinião, que serve como uma referência para os proprietários e impulsiona a geração de novas ideias. Conhecimento externo como outras fontes externas de inovação. Aquisição de conhecimentos, habilidades e conhecimentos através de oportunidades externas.
6	Berrou, J.-P. and Combarnous, F.	Além solidariedade e Acumulação Networks nas economias africanas informal urbano	2018	Redes sociais e relações pessoais inevitavelmente desempenhar um papel importante na estruturação de atividades econômicas, especialmente para micro e pequenas empresas em economias informais. Desenvolvimento de relações comerciais para apoiar o desenvolvimento das organizações profissionais, associações e comunidades de negócios, bem como locais de intercâmbio entre empresários (como praças, feiras ou programas de formação de empreendedorismo e competições de negócios locais).
7	Berenguer De Vasconcelos, R.B. and Gois De Oliveira, M.R.	Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem de gestão	2018	Liderança como principal meio de inovação dentro da microempresa.
8	Hallam, C., Dorantes Dosamantes, C.A. and Zanella, G.	Efeitos de cultura e de rede o capital social sobre a sobrevivência e o desempenho do micro de alta tecnologia e pequenas empresas	2018	Redes de empresas, capital social e cultura.
9	Vasconcelos, R. and Oliveria, M.	Será que a inovação faz a diferença? Uma análise do desempenho das micro e pequenas empresas no setor de foodservice	2018	A rede de negócios é fundamental para manter a comunicação e troca de informações entre as empresas, que simplificam a melhoria das iniciativas de inovação (SCHIEFER; DEITERS, 2016).
10	Bohn, A.C., Gambirage, C., da Silva, J.C., Hein, N. and Iargas, A.M.	Fatores que têm impacto sobre o encerramento prematuro das pequenas empresas: um estudo na área costeira de Santa Catarina	2018	Conhecimento gerencial e a carga tributária inerente ao negócio, considerados fatores essenciais e elementares para a abertura de um negócio.
11	Colet, D.S. and Mozzato, A.R.	Proposta para um quadro do contributo da aprendizagem interorganizacional para micro e pequenas empresas	2018	Interações que ocorrem entre diferentes agentes em espaços sociais de aprendizagem, tanto estruturados (formais) quanto desestruturados (informal), o conhecimento será compartilhado. Este processo permite aquisição e criação de novos conhecimentos que contribuem com a ocorrência de aprendizagem.



(conclusão)

Nº	Autor	Título	Ano	Prática de GC
12	Melese, B.	Desenvolvimento de pequenas empresas como uma estratégia para promover o empreendedorismo na cidade de Bahir Dar, Etiópia	2018	Fóruns de discussão ocasionais são organizados com membros da comunidade, especialmente segmentação mulheres e grupos de jovens para trocar ideias sobre a possibilidade de desenvolver atitude. Tais sessões de criação de consciência reiteram que trabalho árduo, criatividade, cooperação, parceria, etc.
13	Araujo, J.G., da Silva, L.V. and de Paula Cardoso da Silva, M.E.	As pequenas empresas e práticas de gestão: contribuições de revistas brasileiras	2018	Crescimento da produção, a presença de inovação nos produtos, o tempo de atividade comercial e a participação em cursos ou treinamentos apresentam relação com o risco de sobrevivência das organizações. Criação de redes tende a buscar maior conhecimento e prática, e aquelas que existem em função de expectativas estritamente pessoais dos gestores apresentam comportamento distinto.
14	Invernizzi, A.C., Menozzi, A., Passarani, D.A., Patton, D. and Viglia, G.	Excesso de confiança empresarial e seu impacto sobre o desempenho	2017	Um possível fator que sustenta essa relação refere-se ao papel que a educação desempenha na construção de confiança empresarial para desenvolver habilidades (KOELLINGER <i>et al.</i> , 2007). Sistemas de controle orçamentário e contabilidade.
15	McKenzie, D. and Woodruff, C.	Práticas de negócios em empresas de pequeno porte em países em desenvolvimento	2017	Programas de treinamento intensivo que têm efeitos maiores sobre práticas de negócios.
16	Malta, T.C., Machado, M.C. and Fischer, A.L.	Gestão de Recursos Humanos em micro e pequenas empresas: direcionamentos do SEBRAE para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas	2017	Capacitação técnica de recursos humanos, ainda que estes sejam membros da família do proprietário-dirigente. Nesses ambientes mantém-se algum profissionalismo e há abertura para inovação organizacional proporcional a qualificação de seus recursos humanos.
17	Menezes, C.R.C., Olave, M.E.L.,	Práticas de Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas de Sergipe	2015	O estudo apresenta práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas de Sergipe, os principais resultados apresentam a participação em treinamentos e monitoramento de mercado.
18	Coser, M.A., Carvalho, H.G.	Práticas de Gestão do Conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos.	2012	O objetivo do artigo foi identificar as práticas de gestão do conhecimento para reter o conhecimento técnico gerado em processo de especificação de requisitos de software e memória organizacional.
19	Limas, C.E.A., Scandelari, L.	Gestão do Conhecimento em pequenas empresas: um estudo de caso de implantação de sistema KBS em uma empresa produtora de Software	2008	Artigo apresenta quais ações de gestão do conhecimento são aplicadas em uma empresa de software, dentre elas está a criação de uma memória organizacional, troca de informações, trabalho colaborativo.
20	Campos, A.C.B., Camfield, C. E., Godoy, L.P., Campos, L.C.A., Antonello, N.,	A importância da Gestão do Conhecimento para micro e pequenas empresas	2005	Treinamento de pessoal como prática de gestão do conhecimento.
21	Mauro Célio Araújo dos Reis, Euza Pereira da Silva	Liderança e gestão em pequenas empresas: uma análise descritiva da visão do colaborador	2017	Comportamento e estilo de liderança refletem diretamente na percepção dos colaboradores sobre o negócio ao qual estão vinculados. A depender do que notam, estes colaboradores podem agir de formas diferenciadas que vão desde o negligenciamento ou simples colaboração com as atividades propostas, até o completo comprometimento com o atingimento dos objetivos organizacionais. Quanto mais o colaborador percebe a organização estruturada e agindo em benefício de ambos, mais este funcionário irá retribuir para o crescimento do negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No Quadro 1 é possível explorar diferentes práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas, bem como trechos retirados dos artigos para compor o resultado do estudo.

Nota-se no Quadro 2 que as práticas de GC mais indicadas nos artigos analisados foram: Treinamento, capacitação e qualificação; Redes de empresas de negócios ou de relacionamentos; *Softwares* para controle de informações, registros e memória organizacional; Ambiente colaborativo; Espaços de aprendizagem (formal e informal), fóruns de discussão e Monitoramento do mercado. Práticas de GC que constam em artigos únicos, mas que não deixam de ser representativas, são: Modelo canvas, Estilo de liderança, *Start-ups*, Programa para retenção de colaboradores, Diálogo com clientes e Aquisição de conhecimento externo.

As redes sociais e relações pessoais inevitavelmente desempenham um papel representativo, principalmente para o micro e pequeno empreendedor. Elas podem proporcionar solidariedade e facilitar o acesso a uma gama de recursos úteis para os empresários, tais como informações, ideias e conhecimento, sobre mercados, atividades e habilidades financeiras e material de apoio, especialmente em tempos de crise (BERROU; COMBARNOUS, 2012).

#### **Quadro 2 – Principais práticas de GC em micro e pequenas empresas**

Práticas identificadas	Artigos
Treinamento, capacitação e qualificação	5, 10, 13, 14, 15, 16, 17 e 20
Redes de empresas, de negócios ou de relacionamentos	6, 8, 9 e 13
Softwares para controle de informações, registros e memória organizacional	3, 14, 18 e 19
Ambiente colaborativo	5 e 19
Espaços de aprendizagem (formal e informal), fóruns de discussão	11, 12
Monitoramento do Mercado	2 e 17
Modelo canvas	1
Estilo de liderança	7 e 21
Start-ups	4
Programa para retenção de colaboradores	5
Diálogo com clientes	5
Aquisição de conhecimento externo	5

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O foco no conhecimento e na aprendizagem é relevante no debate sobre o efeito da cultura nos resultados econômicos de micro e pequenas empresas, contudo há uma necessidade de enfatizar neste processo o papel das redes e estruturas externas (MACKINNON *et al.*, 2002). Ainda sobre as redes, embora existam fatores do ambiente interno e externo das empresas que influenciam no seu desempenho interempresarial, existe o capital social, que contribui significativamente para explicar o crescimento e desempenho das empresas. Tal efeito da cultura sobre capital social estrutural afeta positivamente o trabalho

em equipe e seus resultados, como a inovação, a criação de conhecimento e capital intelectual, ademais, pode afetar a capacidade individual para criar, transferir, absorver e aplicar o conhecimento (GALUNIC; RODAN, 1998; PHELPS *et al.*, 2012; HALLAM; DORANTES; ZANELLA, 2018).

A liderança é a habilidade de influenciar pessoas a executar tarefas para um bem comum, garantido a interação na atividade proposta estabelecida de forma eficiente e eficaz (REIS; SILVA, 2017). Reis e Silva (2017) evidenciam a liderança e gestão do conhecimento em micro e pequenas, apresentando os diferentes tipos de liderança dentro de uma organização, com destaque para a liderança transformacional. Os autores ressaltam que a liderança transformacional é a que ouve as opiniões dos colaboradores, trabalha a motivação pessoal e proporciona aos colaboradores a oportunidade de crescimento na organização. Assinalam como resultado que o estilo transformacional é cada vez mais adotado em micro e pequenas empresas, pois as instabilidades do mercado obrigam as empresas a adotarem uma postura flexível.

Dentre as práticas de GC aliadas a liderança e a prática de treinamentos/cursos constantes, foi identificada também a troca de conhecimento em reuniões e treinamentos que, além de ser uma prática de GC amplia a rede e a clientela (MENEZES; OLAVE, 2015). Corroborando com a pesquisa realizada *E-Consulting* (2014), em que as ferramentas como fóruns e lista de discussões, foram apontadas como essenciais para a prática de GC (LIMAS; SCANDELARI, 2008).

Outro fator importante para o desenvolvimento de gestão de conhecimento dentro de micro e pequenas empresas encontradas nos artigos é o registro de informações, segundo Cavalcanti, Neto e Almeida (2006), o registro de informações não é uma tarefa fácil para pequenas empresas, por não ser uma prática comum em organizações desse porte, porém, uma das melhores formas de se aumentar a memória organizacional é mediante o registro e disseminação das lições aprendidas (LIMAS; SCANDELARI, 2008). Neste âmbito, o estudo de caso, realizado por Menezes e Olave (2015) identificou a prática de se registrar as informações úteis para os negócios e transformá-las em um conhecimento aplicado.

A prática de monitoração do mercado foi encontrada nos artigos Ramalho, Rita e Silva (2018) e Menezes e Olave (2015) em que foi identificado que as empresas devem atender as necessidades específicas dos grupos de consumidores, e para tal é necessário observar as atividades dos concorrentes e analisar o ciclo de vida em que se encontra o produto. Nesse contexto, Pimentel (2008) enfatiza que o monitoramento dos concorrentes pode ser realizado por meio da observação de relatórios, propagandas, produtos e comentários e observações

obtidas em feiras e outros eventos comerciais. Todos os entrevistados no estudo de caso de Menezes e Olave (2016) sinalizaram que para monitorar o mercado costumam observar o concorrente, fazer viagens e pesquisas na *internet*.

Nos artigos, Ramalho, Rita e Silva (2018), Invernizzi *et al.* (2007), Limas e Scandelari (2008) e Campos (2005), foi identificada a prática memória organizacional, como uma das principais práticas de CG, que pode ser descrita como um conjunto de conhecimentos que preserva, armazena e disponibiliza tanto o aprendizado obtido quanto as percepções das pessoas e suas experiências para além do momento que elas aconteceram (COSTA; FUKUNAGA, 2017). A memória organizacional pode ser preservada por meio do registro de informações e dados discutidos em reuniões, conforme Pimentel (2008).

As organizações baseadas no conhecimento devem ser capazes de integrar as práticas orientadas para a exploração do conhecimento (criação) e exploração do conhecimento (armazenamento, transferência e aplicação). Essas organizações devem também flexibilizar o ambiente de CG (ROSING *et al.*, 2011). Assim, identifica-se o estilo de liderança como uma prática que influencia a GC. Por exemplo, quando uma empresa exige criatividade e experimentação para enfrentar cenários de mudança radical, um estilo de liderança transformacional é provavelmente mais apropriado, enquanto que, em situações mais estáveis, a liderança transacional pode ser mais adequada como o essencial para a eficiência (WANG; AHMED, 2007). Neste sentido é importante destacar que a pesquisa empírica tem implicações importantes para os gestores, e marca um progresso na pesquisa sobre os efeitos de fatores organizacionais de mediação na relação entre GC e inovação (DONATE, 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do presente trabalho foi identificar as práticas de gestão de conhecimento em micro e pequenas empresas com base na literatura na base de dados *Web of Science*, para tanto foi realizada a revisão sistemática por meio da *Methodi Ordinatio* e inclusão manual de artigos complementares, que possibilitou uma análise minuciosa de 21 artigos relevantes para a pesquisa.

Conclui-se que as práticas de GC em micro e pequenas empresas mais evidenciadas na literatura, foram: treinamento, capacitação e qualificação; redes de empresas, de negócios ou de relacionamentos; *softwares* para controle de informações, registros e memória organizacional; ambiente colaborativo; espaços de aprendizagem (formal e informal), fóruns de discussão e monitoramento do mercado.

Diante disto a pesquisa contribui para a orientação na gestão de micro e pequenas empresas para que possam usufruir de tais práticas identificadas e contribui, também, para esfera política, pois poderá servir como base para criação de políticas públicas voltadas para a micro e pequena empresa no âmbito da gestão do conhecimento.

Para possíveis trabalhos futuros, sugere-se uma pesquisa com a análise de um número maior de artigos para a leitura integral para confirmar as afirmações realizadas. Outra proposta é realizar um corte temporal mais abrangente e relacionar com os resultados desta pesquisa, a fim de verificar as principais mudanças históricas nas práticas de GC.

## REFERÊNCIAS

BERROU, J. P.; COMBARNOUS, F. The personal networks of entrepreneurs in an informal African urban economy: Does the ‘strength of ties’ matter?. **Review of Social Economy**, v. 70, n. 1, p. 1-30, 2012.

BIERLY, P.; DALY, P. Aligning human resource management practices and knowledge strategies. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**, p. 277-295, 2002.

BOHN, A. C. *et al.* Fatores que impactam no fechamento prematuro de empresas de pequeno porte: estudo no litoral de Santa Catarina. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 2, p. 43-56, 2018.

BRITTO, J.; VARGAS, M.; CASSIOLATO, J. E. Formatos organizacionais para financiamento de arranjos e sistemas de MPEs. In: LASTRES, H. M. *et al.* **Interagir para competir: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil**. Brasília: SEBRAE/FINEP/CNPq, 2002.

CAMPOS, A. C. B. *et al.* A importância da Gestão do Conhecimento para as Micro e Pequenas Empresa. **Anais ... XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, Brasil, 2005.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge, Londres, 1990.

COLET, D. S.; MOZZATO, A. R. Proposal for a framework of the contribution of interorganizational learning for micro and small enterprises. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 126-136, 2018.

COSER, M. A.; CARVALHO, H. G. Práticas de gestão do conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos. **Revista GEPROS**, v. 7, n. 2, p. 109-122, 2012.

CRAWFORD, C. B.; GOULD, L. V.; SCOTT, R. F. Transformational leader as champion and techie: Implications for leadership educators. **Journal of Leadership Education**, v. 2, n. 1, p. 1-12, 2003.

BARROS, A. A.; ARAÚJO, C. M. M. P. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 975-993, 2008.

JONG, J. P.; FREEL, M. Absorptive capacity and the reach of collaboration in high technology small firms. **Research Policy**, v. 39, n. 1, p. 47-54, 2010.

ELLIOT, E. A.; NGUGI, B.; MALGWI, C. A. Mitigating microfinance marketing channels inefficiencies with customerization of mobile technology. **International Marketing Review**, v. 35, n. 4, p. 619-636, 2018.

UNIÃO EUROPEIA (UE). **O que é uma PME?** 2016. Disponível em: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en). Acesso em: 10 novembro de 2020.

EUROSTAT. Serviço de Estatística da União Europeia. **Empresas pequenas e médias empresas (PME)**. 2018. Disponível em: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/-business-as-estatísticas-estruturais/-business-as-estatísticas-estruturais/sme>. Acesso em: 10 novembro de 2020.

FERREIRA, L. F. F. *et al.* Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FIORENTINO, S. Reforma da geografia econômica urbana. Start-ups, apoio empresarial e o Movimento Makers: uma avaliação crítica da mobilidade de políticas em Roma. **Geoforum**, v. 93, p. 116-119, 2018.

GONÇALVES-ARAÚJO, J. *et al.* Small enterprises and management practices: contributions of Brazilian journals. **Estudios Gerenciales**, v. 34, n. 149, p. 457-468, 2018.

HALLAM, C.; DOSAMANTES, C. A. D.; ZANELLA, G. Culture and social capital network effects on the survival and performance of high-tech micro and small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 25, n. 1, p. 81-106, 2018.

INVERNIZZI, A. C. *et al.* Entrepreneurial overconfidence and its impact upon performance. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 6, p. 709-728, 2017.

KING, W. R.; MARKS JR., P. V. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. **Omega**, v. 36, n. 1, p. 131-146, 2008.

LI, H. *et al.* Research on advanced materials for Li-ion batteries. **Advanced Materials**, v. 21, n. 45, p. 4593-4607, 2009.

LIAO, J.; HAROLD, W.; MICHAEL S. Capacidade de absorção organizacional e responsividade: uma investigação empírica de PME orientadas para o crescimento. **Teoria e Prática do Empreendedorismo**, v. 28, n. 1, p. 63-86, 2003.

LIMAS, C. E. A.; SCANDELARI, L. Gestão do Conhecimento em Pequenas empresas: um estudo de caso de implantação de sistema KBS em uma empresa produtora de Software. **Anais ... 21º Congresso Internacional de Administração**, Ponta Grossa, Brasil, 2008.

LIU, C. W.; CHENG, J. S. Explorando as forças motrizes da inovação nas MPes: o caso da indústria de turismo sustentável de B&B. **Sustentabilidade**, v. 10, n. 11, p. 39-83, 2018.

MAFRA PEREIRA, F. C.; SOARES, C. P.; OLIVEIRA REIS, D. A. Use of Design Thinking for the creation of a Canvas and process model for fundraising in sponsorship announcements by micro and small companies. **Revista Gestão & Tecnologia - Journal of Management and Technology**, v. 19, n. 1, p. 185-200, 2019.

MALTA, T. C.; MACHADO, M. C.; FISCHER, A. L. Human resource management in micro and small enterprises: sebrae directions to stimulate the development of politics and practices. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 111-125, 2017.

MCKENZIE, D.; WOODRUFF, C. **Business practices in small firms in developing countries**. The World Bank, 2015.

MELESE, B. Small enterprise development as a strategy to promote entrepreneurship in Bahir Dar city, Ethiopia. **Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies**, v. 10, n. 1, p. 42-59, 2018.

MENEZES, C. R. C.; OLAVE, M. E. L. Práticas de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe. **Gestão & Regionalidade**, v. 32, n. 94, p. 4-19, 2016.

NAM NGUYEN, H.; MOHAMED, S. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation. **Journal of Management Development**, v. 30, n. 2, p. 206-221, 2011.

OLIVEIRA, V. S.; MACHADO, M. C. R.; JOHN, E. Sistema de gestão por competência em pequena empresa. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 7, n. 3, p. 46-59, 2017.

OSTGAARD, T. A.; BIRLEY, S. Redes pessoais e estratégia competitiva firme - uma combinação estratégica ou coincidente? **Journal of Business Venturing**, v. 9, n. 4, p. 281-305, 1994.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015.

PAXTON, P. O capital social está diminuindo nos Estados Unidos? Uma avaliação de múltiplos indicadores. **American Journal of Sociology**, v. 105, n. 1, p. 88-127, 1999.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Colaboração interorganizacional e o lócus da inovação: redes de aprendizado em biotecnologia. **Ciência Administrativa Trimestralmente**, p. 116-145, 1996.

RAMALHO, J. J. S.; RITA; R. M. S.; SILVA, J. V. The impact of family ownership on capital structure of firms: Exploring the role of zero-leverage, size, location and the global financial crisis. **International Small Business Journal**, v. 36, n. 5, p. 574-604, 2018.

RIBIERE, V. M.; SITAR, A. S. Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 1, n. 1, p. 39-48, 2003.

RIGBY, D.; BILODEAU, B. **Management tools and trends**. Bain & Company, 2007.

SARASVATHY, S. D.; VENKATARAMAN, S. Empreendedorismo como método: perguntas abertas para um futuro empreendedor. **Teoria e Prática do Empreendedorismo**, v. 35, n. 1, p. 113-135, 2011.

SCHILLING, M. A.; PHELPS, C. C. Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. **Management Science**, v. 53, n. 7, p. 1113-1126, 2007.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Política e diretrizes de gestão do conhecimento no Sistema Sebrae**. Raquel Cardoso Bentes (Coord.) – Brasília: Sebrae, 2015.

SILVA, E. P.; DOS-REIS, M. C. A. Liderança e gestão em pequenas empresas: uma análise descritiva da visão do colaborador. **Negócios em Projeto**, v. 8, n. 2, p. 111-122, 2017.

TORTORIELLO, M.; REAGANS, R.; MCEVILY, B. Colmatar a lacuna de conhecimento: A influência de fortes laços, coesão da rede e alcance da rede na transferência de conhecimento entre as unidades organizacionais. **Ciência da Organização**, v. 23, n. 4, p. 1024-1039, 2012.

TSAI, W. Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

VAN ECK, N.; WALTMAN, L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. **Scientometrics**, v. 84, n. 2, p. 523-538, 2009.

VASCONCELOS, R.; OLIVERIA, M. Does innovation make a difference? An analysis of the performance of micro and small enterprises in the foodservice industry. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 2, p. 137-154, 2018.