



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

PAULA FRASSINETTE DO CARMO

**AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO  
PROCESSO DECISÓRIO NO CONTEXTO EMPRESARIAL**

---

Londrina  
2017

PAULA FRASSINETTE DO CARMO

**AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO  
PROCESSO DECISÓRIO NO CONTEXTO EMPRESARIAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Profa. Dra. Leticia Gorri Molina

Londrina  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Carmo, Paula Frassinette do .

Ações de gestão do conhecimento aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial. / Paula Frassinette do Carmo. - Londrina, 2017.  
88 f. : il.

Orientador: Letícia Gorri Molina.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2017.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do Conhecimento - Tese. 2. Tomada de decisão empresarial - Tese. 3. Contabilidade Gerencial - Tese. I. Molina, Letícia Gorri . II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. III. Título.

PAULA FRASSINETTE DO CARMO

**AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO  
PROCESSO DECISÓRIO NO CONTEXTO EMPRESARIAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação, da Universidade Estadual de Londrina, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora: Profa. Dra. Letícia Gorri Molina  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

---

Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim  
Universidade Estadual Paulista - UNESP

---

Profa. Dra. Luciane de Fátima Beckman  
Cavalcante  
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 06 de junho de 2017.

A Deus, Senhor e Mestre  
da minha vida;

A Alexandre, meu esposo,  
que foi compreensivo e desprendido ao  
longo deste caminho, incentivando-me a  
enfrentar os percalços desta linda  
caminhada.

Ao meu filho João Paulo,  
pelas brincadeiras que não aconteceram  
e pela doçura na sua forma de  
compreender que esse tempo era  
necessário e que carecia ser exatamente  
assim.

Aos meus amados pais,  
que me incentivam o tempo todo e me  
auxiliam além dos seus limites.

Aos meus alunos, por me  
permitirem aprender com eles, em cada  
questionamento, em cada aula, em cada  
momento que passamos juntos.

## **AGRADECIMENTOS**

Os meus mais sinceros agradecimentos são para minha Orientadora e Professora Dra. Letícia Gorri Molina, que, com seu pulso forte, porém em suave tom, soube me conduzir durante toda esta caminhada, cujo impacto na minha vida se resume a um divisor de águas. Agradeço por todos os seus ensinamentos e a sua paciência. De fato, pegou na minha mão e me ensinou a escrever. A senhora me ensinou mesmo quando silenciava. Sua elegância, seu estilo, seu conhecimento são características que exalam aos que próximos estão. Minha gratidão não se resume ao que está aqui, ela se estende por toda a vida, assim como o título que busco com este trabalho, o qual sempre me acompanhará. Como eu dizia nos e-mails, obrigada por acreditar em mim e me perdoe se não atendi as suas expectativas.

Às professoras Marta Valentim e Luciane Cavalcante por suas considerações e orientações mesmo diante de tanta correria. Sei o quanto o tempo de vocês é precioso e, mesmo assim, dispuseram-se a me ajudar.

Às professoras do curso de Especialização *Stricto Sensu* em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina, que durante esses anos passaram com excelência suas experiências por meio dos seus ensinamentos.

Aos meus queridos colegas de curso, pois cada um de vocês deixou em mim uma marca que levarei até o céu. Obrigada pelos risos, raivas, ajudas, indiferenças... Tudo isso me fez crescer.

Aos funcionários do departamento de Ciência da Informação da UEL, em especial ao Maurício e ao Gabriel, por toda a gentileza e a educação com que sempre me trataram. Que Deus os conserve sempre assim.

E, por fim, mas não menos importante, à minha família, que me ajudou com suas orações e seus incentivos intermináveis. Muito obrigada.

*“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.*

Charles Chaplin

CARMO, P. F do. **Ações de Gestão do Conhecimento aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial**. 2017. 88f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2017.

## RESUMO

Este estudo consistiu em abordar a relevância da Gestão do Conhecimento presente explicitamente em algumas empresas, perante de um cenário importante que consiste na tomada de decisão. O estudo dessa temática justificou-se devido à quantidade incipiente de pesquisas na área da Gestão do Conhecimento, como uma possível e significativa contribuição para a Ciência da Informação. Como objetivo geral, o estudo ponderou as ações de Gestão do Conhecimento nas decisões empresariais. Para tanto, delimitou-se como objetivos específicos: analisar a literatura da área de Ciência da Informação e das Ciências Contábeis voltada à Gestão do Conhecimento; identificar as ações de Gestão do Conhecimento relacionadas à contabilidade gerencial; verificar o impacto das ações de Gestão do Conhecimento nos processos de tomada de decisão das empresas. Ademais, a metodologia utilizada neste trabalho foi a descritiva exploratória, qualiquantitativa, na qual empregou-se o questionário como instrumento para a coleta de dados. A partir dos resultados, foi possível traçar um perfil dos profissionais responsáveis pelas mais relevantes decisões, constatar quais os documentos mais utilizados para auxiliar nessas decisões, os procedimentos seguidos, se há registros dessas ações e demais questões que visam atender o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa. Sendo assim, a problematização deste trabalho permitiu a verificação da Gestão do Conhecimento nas decisões das empresas, de que forma isso ocorre e qual o impacto que proporciona. Espera-se acrescentar princípios teóricos em relação às práticas profissionais, não somente da contabilidade, mas das Ciências Sociais, aplicando-os nas empresas, bem como apresentar peculiaridades da Gestão do Conhecimento ainda não exploradas.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Tomada de decisão empresarial. Contabilidade Gerencial.

CARMO, P. F do. **Knowledge Management actions applied to the decision making process in the business context.** 2017. 88p. Dissertation (Master in Information Science) - Londrina State University, Londrina. 2017.

## **ABSTRACT**

This study consisted in addressing the relevance of Knowledge Management present explicitly in some companies, before an important scenario that consists in the decision making. The study of this theme was justified by the incipient amount of research in the area of Knowledge Management, as a possible and significant contribution to Information Science. As a general objective, the study pondered the actions of Knowledge Management in business decisions. For that, specific objectives were defined as: analyzing the literature of the area of Information Science and Accounting Sciences focused on Knowledge Management; Identify the actions of Knowledge Management related to the Managerial Accounting; To verify the impact of the actions of Knowledge Management in the processes of decision making of the companies. In addition, the methodology used in this study was exploratory field research, in which the questionnaire was used as an instrument for data collection. From the results, it was possible to draw a profile of the professionals responsible for the most relevant decisions, to verify which documents are most used to assist in these decisions, the procedures followed, if there are records of these actions and other issues that aim to meet the general objective and objectives Specific to this research. Thus, the problematization of this work allowed the verification of the Knowledge Management in the decisions of the companies, in what form this occurs and what impact it provides. It is hoped to add theoretical principles in relation to professional practices, not only in Accounting, but in Social Sciences, applying them in companies, as well as to present peculiarities of Knowledge Management not yet explored.

**Keywords:** Knowledge management. Business decision making. Management accounting.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Características das empresas</b> .....	18
<b>Quadro 2 - As seis principais fases das empresas</b> .....	19
<b>Quadro 3 - Desenvolvimento da Ciência Contábil nas escolas norte-americanas e europeias</b> .....	28
<b>Quadro 4 - Processo de Conversão</b> .....	38
<b>Quadro 5 - Diagnóstico da GC por Bukowitz e Williams</b> .....	45
<b>Quadro 6 - Processos Estratégicos de Bukowitz e Williams</b> .....	46
<b>Quadro 7 - Processos fundamentais para implantação da GC</b> .....	47
<b>Quadro 8 - Modelos: conceitual, matemático e sistêmico</b> .....	51
<b>Quadro 9 - Práticas de GCO por SERPRO</b> .....	54

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Era Industrial X Era da Informação</b> .....	20
<b>Figura 2 – Busca e uso da informação na tomada de decisão</b> .....	25
<b>Figura 3 – Relatórios gerados por meio da contabilização de documentos</b> .....	31
<b>Figura 4 – Características básicas de dado, informação e conhecimento</b> .....	37
<b>Figura 5 – Espiral do Conhecimento</b> .....	39
<b>Figura 6 – A Organização do Conhecimento de Choo</b> .....	42
<b>Figura 7 – Modelo Genérico de GC por Stollenwerk</b> .....	43

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Dos profissionais que participaram da pesquisa: área de atuação.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 2 - Local de atuação dos profissionais participantes da pesquisa.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 3 - Procedimentos que os pesquisados adotam para o auxílio da tomada de decisão em suas empresas.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 4 - Como o entrevistado vê a GC e seus objetivos? .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 5 - Objetivos da Gestão do Conhecimento.....</b>	<b>73</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Quanto à escolaridade dos participantes da pesquisa.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 2 - Tempo de atuação na área da gestão.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 3 - Função que exerce atualmente.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 4 - Tomadores de decisão .....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 5 - Documentos que auxiliam na tomada de decisão.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 6 - Atividades que auxiliam na tomada de decisão .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 7 - Procedimento a ser seguido antes das decisões.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 8 - Compartilhamento de ideias, conhecimentos e experiências entre equipes de trabalho .....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 9 - A importância da informação e do conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 10 - Como as informações são encontradas na minha empresa? ....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 11 - Como se registram as informações na empresa em que eu trabalho? .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 12 - A importância das pesquisas acadêmicas .....</b>	<b>74</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS</b> .....	18
2.1	A CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA DE FATO E DE DIREITO .....	21
2.2	PROCESSOS DECISÓRIOS .....	21
2.2.1	Modelo Racional .....	22
2.2.2	Modelo processual.....	22
2.2.3	Modelo Político .....	24
2.2.4	Modelo Anárquico.....	25
<b>3</b>	<b>A CONTABILIDADE - UM BREVE HISTÓRICO</b> .....	27
3.1	A CONTABILIDADE COMO CIÊNCIA.....	29
3.2A	CONTABILIDADE APLICADA AOS AMBIENTES EMPRESARIAIS .....	30
<b>4</b>	<b>GESTÃO DO CONHECIMENTO</b> .....	33
4.1	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO .....	36
4.2	PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	37
4.2.1	Processo de SECI de Nonaka e Takeuchi.....	37
4.2.2	Arenas de Choo.....	40
4.3	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	42
4.3.1	Modelos de Stollenwerk.....	42
4.3.2	Modelos de Bukowitz e Williams.....	44
4.3.3	Modelos do SERPRO .....	51
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	56
5.1	TIPO DE PESQUISA.....	56
5.2	UNIVERSO DE PESQUISA .....	57
5.3	POPULAÇÃO ALVO/SUJEITOS DE PESQUISA .....	58
5.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	59
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	59

<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>79</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>82</b>
	<b>APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....</b>	<b>83</b>
	<b>APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa .....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão do Conhecimento, tema contemporâneo porém, com procedimentos demonstrados a partir do final da Década de 1990, de acordo com Davenport *et al.* (2004), a expressão “Gestão do Conhecimento” começou a ser utilizada como uma complementação da Gestão da Informação. Como explicam esses dois autores, “[...] a conversão contínua de conhecimento em informação e de informação em conhecimento é necessária, porque as pessoas não podem compartilhar seu conhecimento diretamente com as outras sempre”. De acordo com Strauhs *et al.* (2012), a Gestão da Informação (GI) “[...] facilita o acesso a novas informações, possibilitando às pessoas criarem conhecimento”. Desse modo, o que diferencia a Gestão do Conhecimento (GC) da GI é a ênfase da primeira na criação e no uso do conhecimento (DAVENPORT *et al.*, 2004).

A GC tem sido cada vez mais objeto de discussões nas empresas, com o intuito de obterem a informação das dificuldades em se manterem informadas e organizadas em suas mais diversas áreas de negócio. Segundo Drucker (2001), são condições impostas pela sociedade do conhecimento, exigindo dos seus gestores novas condições na administração de seus negócios.

A habilidade de gerenciar os processos de criação do conhecimento, de forma que a empresa detenha conhecimentos que não estão disponíveis aos seus concorrentes, é característica distintiva dos gestores que conseguem fazer com que as empresas desenvolvam e sustentem vantagens competitivas (LEONARD-BARTON, 1998).

Na contextualização econômica, social e técnica, a informação e o conhecimento têm adquirido importância sem precedentes no cotidiano do universo corporativo. Há de se contemplar a mensuração de ativos intangíveis, como capital intelectual, *know-how*, informação, conhecimento em todas as etapas do processo de inovação: na geração e seleção de ideias, na escolha da aplicação dos recursos, na gestão de projetos e também no aprendizado organizacional.

Segundo Zanluca (2008), inserida nas Ciências Sociais, a contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. De longa data, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram de que a amplitude das informações contábeis vai além dos simples cálculos impostos e do atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e

legais.

Para que o atual profissional da contabilidade suporte com excelência os desafios propostos pela atualidade, eis que impera um novo esforço no sentido de evoluir os conhecimentos específicos, emocionais e de gestão, como ferramenta indispensável. Além disso, evoluir a habilidade técnica, comportamental, ética, a iniciativa, a visão do futuro, o estudo continuado, a capacidade de inovar, entre outros fatores não explicitados aqui é considerados grandes desafios para o profissional dessa área.

Saber identificar os erros e os acertos dentro no mundo dos negócios – respeitando a legislação vigente – e o elo entre a GC e a contabilidade gerencial, auxilia na análise das ações de GC nas decisões empresariais, que é o objetivo de estudo.

Neste trabalho, foram abordadas as características da GC encontradas na contabilidade gerencial, bem como o papel do profissional da contabilidade nessa gestão.

Ademais, esta pesquisa se justifica pela contribuição que poderá trazer para os profissionais da contabilidade e aos demais profissionais que se utilizam dos relatórios contábeis como base no processo de gestão de suas empresas.

A saber, a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva exploratória quali-quantitativa, devido à particularidade da temática, assim como uma revisão bibliográfica com autores das áreas, para a fundamentação teórica e para a apropriação de conhecimentos necessários ao estudo.

No que tange a problematização da pesquisa, considera-se que a contribuição da contabilidade, bem como os relatórios que remetem à saúde das empresas, vislumbrando não somente o presente, mas também o futuro, embasando-se na economia global e focando as metas impostas pelos gestores das empresas e a posição estratégica no mercado, remete o olhar para o que, muitas vezes, não é explicitado: a Gestão do Conhecimento de cada organização, de cada negócio.

Para Santos *et al.* (2007, p.15), “[...] pesquisadores e dirigentes de empresas têm discutido as dificuldade das empresas para manterem-se informadas e organizadas em suas áreas de negócios”. Com a revolução da era da informática, os desafios gerados à Sociedade do Conhecimento já atribuem preocupação ao ambiente empresarial, devido ao número de informações e à rapidez que se pode chegar a elas.

Ainda para Santos *et al.* (2007, p.16),

[...] é pertinente a formulação de algumas questões e a busca de respostas para um breve diagnóstico de como a gestão do conhecimento afeta uma determinada empresa e se existem evidências de aplicação de práticas relacionadas à gestão do conhecimento ou mesmo se seria possível reconhecer traços de sua institucionalização.

Com base na afirmativa do autor acima citado e adentrando o universo das Ciências Contábeis, inferimos a importância da formulação das questões relacionadas não somente às práticas da GC, mas também à identificação da gestão do conhecimento dentro da contabilidade gerencial para fins de tomada de decisão.

O problema desta pesquisa enfoca uma questão central: existem ações específicas de GC aplicadas ao processo decisório empresarial? Nessa perspectiva, questiona-se: se existem ações específicas de GC, qual o impacto dessas ações para o processo decisório das empresas? Se não existem, qual o prejuízo dessas ações para o processo decisório das empresas.

No que diz respeito a justificativa da pesquisa, considera evidenciada significativamente nos dias atuais em pesquisas científicas – no entanto, com um número não tão expressivo dentro das Ciências Contábeis –, a Gestão do Conhecimento é um tema científico atual a ser explorado. De acordo com Strauhs *et al.*(2012), “[...] nas empresas os conhecimentos são encontrados na mente das pessoas, em documentos, repositórios eletrônicos e físicos, nas rotinas, nas práticas e em normas e processos”.

Se a contabilidade é capaz de fornecer relatórios por meio da contabilização de documentos, e por meio das análises contábeis é possível tomar decisões de cunho empresarial, e também se a gestão do conhecimento utiliza relatórios, pessoas e demais itens supracitados para tomada de decisão, encontramos aqui um viés para justificar a importância deste estudo, uma vez que as atuações da Gestão do Conhecimento e da contabilidade empresarial objetivam a atuação de excelência nas decisões corporativas.

Desta forma, o Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Mestrado Acadêmico, vem responder a demanda por formação densa e aprofundada de interessados das mais diversas áreas de origem. A filosofia do curso é buscar abarcar investigações e formações que contemplem a diversidade de aspectos tratados pelos vários objetos da área da Ciência da Informação.

Como objetivo geral consistiu em analisar as ações de GC aplicadas ao processo decisório empresarial.

Como objetivos específicos, objetivou-se:

- a) Analisar a literatura da área de CI voltada à GC;
- b) Identificar as ações de GC relacionadas à contabilidade gerencial;
- c) Verificar o impacto das ações de GC no processo decisório empresarial.

Como objetivo geral deste trabalho, pretendeu-se analisar se a Gestão do Conhecimento está presente na Contabilidade Gerencial para a tomada de decisão, de que forma é possível identificar essa afirmação e qual o impacto que a Gestão do Conhecimento provoca na Contabilidade Gerencial e na tomada de decisão da empresa.

Para melhor entendimento, a pesquisa foi estruturada em seções e em subseções. Foi apresentado, em um primeiro momento, o Processo Histórico da Contabilidade, em que se relatou sobre a Contabilidade no Brasil, fechando a seção com a contabilidade sob uma abordagem como Ciência, sempre referenciando os autores em destaque na contabilidade.

Na sequência, apresentou-se o surgimento da Empresa e sua constituição e Processos decisórios. Em seguida, está o capítulo a respeito da GC, trazendo reflexões de autores importantes da área da CI e apresentando Processos e Modelos de Gestão do Conhecimento. Foi apresentado, posteriormente, a metodologia, sob o enfoque descritivo exploratório, de natureza qualiquantitativa. A posteriori, estão a apresentação e a análise dos resultados e, ainda, as considerações finais.

## 2 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS

Considerada uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e a engenhosidade humana construíram (CHIAVENATO, 2000), a organização “empresa” toma corpo com a Revolução Industrial, iniciando as linhas de produção e intensificando o lucro. Todo esse processo permite-nos uma reflexão a respeito da evolução das empresas desde seu surgimento até os dias atuais.

Para Maximiano (2011), uma empresa é uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucro. O lucro, por sua vez, consiste no resultado das diferenças entre as receitas, os custos e as despesas.

Além disso, constata-se que impactos naturais, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e culturais nos mostram que as empresas do passado não são as mesmas empresas de hoje e não serão as mesmas no futuro. Isso fica mais claro quando vislumbramos os avanços tecnológicos presentes no dia a dia. No Quadro 1, apresentam-se algumas características das empresas.

**Quadro 1 - Características das empresas**

<b>Orientadas para o lucro</b>	Embora o propósito final das empresas seja produzir bens ou serviços, seu propósito imediato é o lucro, isto é, o retorno financeiro que excede o custo.
<b>Assumem riscos</b>	Os riscos envolvem tempo, dinheiro, recursos e esforços. As empresas não trabalham em condições de certeza.
<b>Dirigidas por uma filosofia de negócios</b>	Os administradores de cúpula tomam decisões que se relacionam com mercados, custos, preços, concorrência, regulamentos do governo, legislação, conjuntura econômica, relação com a comunidade, entre outros fatores. Produzem bens ou serviços para atender a necessidade da sociedade.
<b>Avaliadas sob um ponto de vista contábil</b>	Os investimentos e os retornos devem ser registrados, processados, sumariados e analisados de forma simplificada, e medidos em termos de dinheiro.
<b>Reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agências governamentais</b>	São consideradas como produtoras de bens ou de serviços e, assim, passam a ser solicitadas pelas outras empresas, que lhes aplicam taxas e impostos.
<b>Constituem propriedade privada</b>	Essa propriedade privada deve ser controlada e administrada pelos seus proprietários ou acionistas ou por administradores profissionais.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000)

As empresas possuem, também, características próprias,

peculiaridades e formas de serem geridas e personalizadas. Cada empresa deverá perceber a melhor forma de trabalhar sua produção, seu capital intelectual, seus bens etc. É possível verificarmos uma diversidade nos ramos de atividade que utilizam de procedimentos diferentes na prestação dos seus serviços ou na elaboração dos seus produtos. As inúmeras opções nos apresentam uma complexidade na gestão em relação à legislação, à forma de contabilização, às análises dos negócios, além do conhecimento de cada negócio e os variados impactos e influências em seu contexto de atuação.

Ademais, existem as empresas que não objetivam o lucro como atividade final, mas o bem social, voltadas para a comunidade, com filantropias, esporte, cultura, entre outros meios. O poder público, por sua vez, detém repartições públicas, já clubes esportivos, associações filantrópicas e organizações não-governamentais (ONGs) são exemplos de organizações voltadas para o social (CHIAVENATO, 2007).

Ainda para Chiavenato (2007), as histórias das empresas podem ser divididas em seis fases, conforme mostra o Quadro 2:

**Quadro 2- As seis principais fases das empresas**

<b>Fase</b>	<b>Período</b>	<b>Característica</b>
Fase Artesanal	Da Antiguidade até aproximadamente 1780.	Regime de produção fundamentado no artesanato rudimentar das pequenas oficinas.
Transição do artesanato à industrialização	Entre 1780 e 1860.	Intensa industrialização e mecanização das oficinas e da agricultura. Importantíssimo para o período que a sucederá (Industrial).
Desenvolvimento Industrial	Entre 1860 e 1914.	Intenso desenvolvimento da maquinaria com o motor à explosão e o motor elétrico. A ciência em sinergia com a Indústria. Surge aqui o capitalismo industrial.
Gigantismo Industrial	Entre 1914 e 1945.	Tecnologia avançada para fins predominantemente bélicos. Predomínio de aplicações técnico-científicas e ênfase em materiais petroquímicos.
Fase Moderna	Entre 1945 e 1980.	Separação entre os países desenvolvidos (industrializados), subdesenvolvidos (não industrializados) e os países em desenvolvimento. Desenvolvimento das empresas de grande porte, juntamente com empresas médias e pequenas.
Fase da Globalização	Após 1980.	Nessa fase, as empresas encontram como desafio maior a concorrência e as reações do mercado.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2007, p.34)

Faz-se importante mencionar que a Fase da Globalização se divide também em Era da Informação, posterior a 1990, deixando para o passado a Era Industrial. No Quadro 3, a seguir, é possível entendermos melhor essas diferenças por meio da cronologia e das características destacadas. Tão grande é a relevância dessas características que até hoje são mencionadas com destaque nas bibliografias da Administração e áreas afins. Também é possível encontrar menções em documentários internacionais e até mesmo em filmes de curta e longa metragem.

**Figura 1 - Era Industrial X Era da Informação**



Fonte: adaptado de Chiavenato (2007, p.37)

Na economia globalizada, impera a lei da maximização do lucro, defendida unilateralmente pelos países dominantes cujas relações internacionais se resumem na lei do mais forte sobre o mais fraco (TRASFERETTI, 2001 *apud* FIALHO *et al*). Desse modo, a competição no universo corporativo encontra-se cada vez mais acirrada e a habilidade para se manter no mercado é essencial para o sucesso.

## 2.1 A CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA DE FATO E DE DIREITO

Os meios de comunicação, em geral, proporcionam-nos conhecer termos como: legislação, impostos, incentivos fiscais, entre outros, os quais se fazem importantes para uma empresa. No Brasil, toda e qualquer pessoa considerada capaz civilmente, de forma individual ou em conjunto, poderá permear a abertura de uma empresa, com respeito às regras e à legislação vigente.

É importante que a empresa iniciante esteja em pleno acordo com as exigências do fisco municipal, estadual e nacional, que ditarão regras quanto a sua abertura e sua carga tributária a ser aplicada, também quanto aos procedimentos de normalização de determinados produtos, o que é estabelecido pela Inmetro e pela ABNT, por exemplo.

A abertura de uma empresa demanda tempo e investimento inicial em valores de capital, bem como a constituição dos seus “ativos”, a perspectiva de lucro, a contratação de funcionários, a escolha da localização da sua sede e, por fim, o aprimoramento necessário do *know-how* para se destacar no mercado cada vez mais exigente, com empresas do mesmo seguimento proporcionalmente mais competitivas.

A saber, a constituição formal da empresa ocorre por meio do registro de um Contrato Social (Ato constitutivo) na junta comercial e do Registro Público de Empresas Mercantis (RPEM), devendo ocorrer antes do início de suas atividades comerciais.

## 2.2 Processos Decisórios

As decisões praticadas nas empresas, compreende a inserção num ambiente muitas vezes inconsistente e enfadonho, gerido sob pressões para que as decisões se tornem as mais assertivas possíveis. Metas, números, incorporações, mudanças, e etc., ficam à mercê dos gestores ou das pessoas responsáveis para que aconteça o “start” inicial. Para Choo, (2003, p.253) [...]“a tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas”. Instituir processos e regras, pode facilitar a institucionalização formando hábitos, criando culturas válidas que agregam valores para as decisões. Espera-se com o resultado dessa junção uma maior eficiência das decisões.

Apresentamos e comparamos quatro modelos de processo de tomada de decisão desenvolvido inicialmente por Simon, March e Cyert, abordado por CHOO (2003):

- 1) O modelo racional
- 2) O modelo processual
- 3) O modelo político
- 4) O modelo anárquico

### 2.2.1 Modelo Racional

O modelo racional consiste nos efeitos da racionalidade limitada das pessoas nos processos decisórios. Isso corresponde aos limites da mente humana e à complexidade dos problemas por ela enfrentados. A tomada de decisão requer simplificações. Para Choo (2003, p.277), [...] “uma solução seria a utilização de programas de desempenho”. Hoshiguti (2013, p.41) afirma que [...] “o processo decisório racional se estrutura na detecção do problema, que possibilita aos gestores tomarem conhecimento das disfunções organizacionais que as levam para caminhos diferentes dos planejados”. Robbins 2005 *apud* Hoshiguti (2013, p.41) explica que, [...] “ao deparar-se com situações complexas, o tomador de decisões se utiliza da racionalidade limitada. Diante de um problema complexo, o decisor constrói exemplos simplificados, buscando seus aspectos essenciais, ou seja, reduzindo o problema a um nível que possa ser atendido”. Para esse modelo, é importante simplificar e racionalizar as decisões nas empresas, desta forma, há de se concentrar “energias” em soluções e não somente nos problemas.

### 2.2.2 Modelo processual

Concentram-se nas fases, atividades, e nas dinâmicas dos comportamentos decisórios. Choo (2003) um dos modelos processuais mais conhecidos é o desenvolvido por Mintzberg e outros autores, baseado na análise de 35 processos decisórios estratégicos em várias organizações comerciais e governamentais. Mesmo diante de situações ambíguas, novas e em constantes mudanças, foi possível que Mintzberg e seus associados encontrassem fases e rotinas capazes de identificar uma estrutura implícita aos processos decisórios.

Para Lousada e Valentim (2011) as questões mais importantes para este modelo são:

- a) quais são as organizações que atuam nesse tipo de circunstância?
- b) quais são as rotinas e procedimentos utilizados usualmente?
- c) quais são as informações disponíveis?
- d) quais são os procedimentos padrões utilizados nesses casos?

Este modelo apresenta paridades com o modelo racional porém, difere no quesito flexibilidade, aceitando ajuste da parte dos gestores, sempre que necessário.

Choo (2003) nos apresenta três fases decisórias nesse processo as quais, apresentam subdivisões em formas de rotinas.

- a) **Identificação:** reconhece a necessidade de tomar uma decisão e desenvolve a compreensão das questões implicadas na decisão.

A fase Identificação consiste nas seguintes rotinas:

- i.) **Rotinas de reconhecimento:** os problemas, oportunidades e crises são reconhecidos e inicia-se a atividade decisória.
- ii.) **Rotinas de diagnóstico:** a administração tenta compreender os estímulos que desencadeiam a decisão, assim como as relações causais relevantes para a situação decisória. Trata-se de uma atividade de busca de informação.

- b) **Desenvolvimento:** desenvolvimento de uma ou mais soluções para um problema, crise ou oportunidade.

A fase desenvolvimento consiste nas seguintes rotinas:

- i.) **Rotinas de busca**

- a. **Busca na memória:** consiste em sondar a memória existente da organização;
- b. **Busca passiva:** esperar alternativas não procuradas;
- c. **Busca armadilhas:** consiste em ativar geradores de busca.
- d. **Busca ativa:** consiste em procurar ativamente informações sobre alternativas.

- ii.) **Rotinas de criação:** buscam desenvolver uma solução customizada ou modificar uma alternativa convencional

existente.

- c) **Seleção:** avalia as alternativas e escolhe uma solução para o compromisso com a ação.
- i.) **Rotinas de sondagem:** eliminam o que não é factível, reduzindo o número de alternativas a serem consideradas.
  - ii.) **Rotinas de avaliação-escolha:** utilizam do julgamento, barganha ou análise para chegar a uma escolha.
  - iii.) **Rotinas de autorização:** definem uma trilha por meio da hierarquia organizacional para que a decisão obtenha apoio interno afim de que obtenha recursos para sua implementação.

O processo decisório é facilitado por três rotinas de apoio à decisão:

- 1) Rotinas de controle: guia e planeja a decisão e delimitam seus espaços, seleciona os participantes, as restrições de prazos, e etc.;
- 2) Rotinas de comunicação: reúnem e distribui a informação;
- 3) Rotinas políticas: importantes nas decisões estratégicas, assumindo formas de barganha, persuasão ou da cooptação.

Mesmo com tantos critérios para a elaboração dos seus processos e suas rotinas decisórias, o Modelo Processual se destaca em requerer uma maior participação dos colaboradores envolvidos com tais processos, facilita o registro dos processos decisórios, objetivando a implementação dos seus processos através de registros.

### 2.2.3 Modelo Político

Esse modelo compreende que as ações e decisões se resultam da barganha política. Cada um vê formas diferentes das questões a serem decididas de acordo com seus interesses, interesse dos seus departamentos, das suas empresas, etc. A divergência de objetivos e a contenção de recursos tornam a tomada de decisão organizacional um processo inerentemente político, este modelo apresenta o estudo de Meltsner sobre analistas de políticas onde estabeleceu a diferença entre informação: a informação usada para tomar decisões e a informação usada para dar

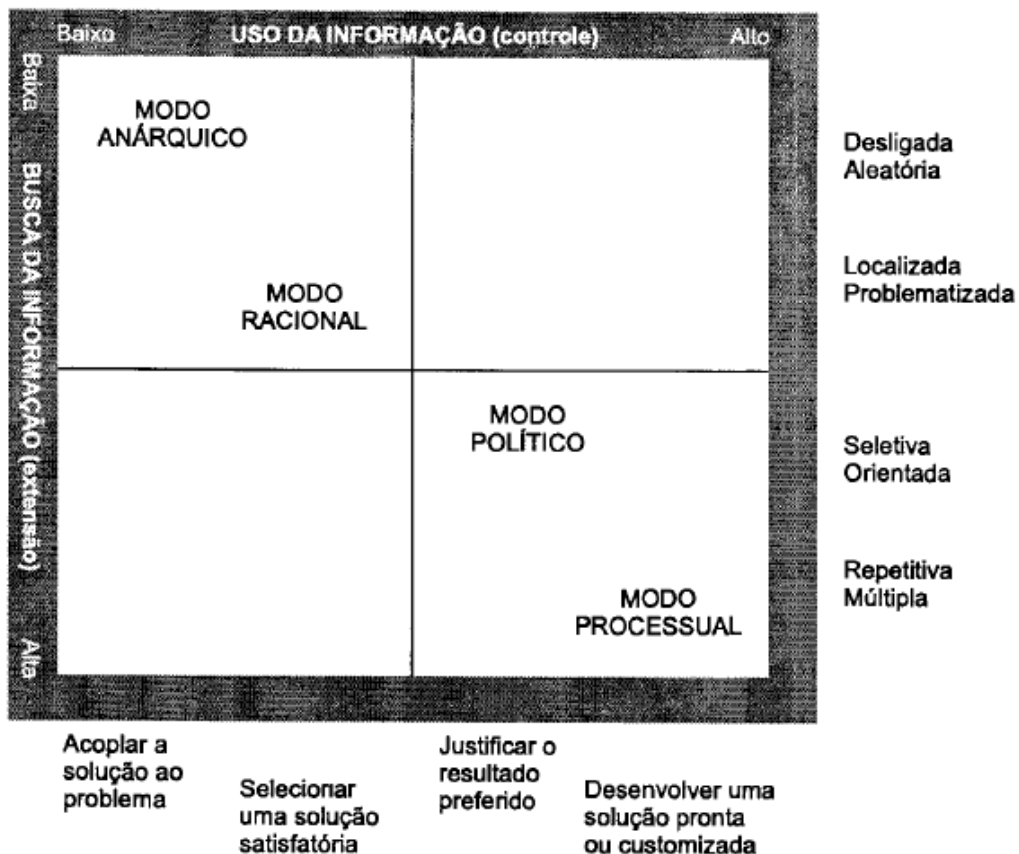
apoio as decisões tomadas. (CHOO, 2003, pg.293).

O Modelo Político, encontra-se muitas vezes de maneira tácita na forma de agir das pessoas, ou até mesmo fazendo parte da cultura da empresa, vindo a favorecer as barganhas nas decisões empresariais.

#### 2.2.4 Modelo Anárquico

São apresentadas as decisões como preferencias problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida. As preferencias problemáticas são aquelas mal definidas e incoerentes. A tecnologia obscura da organização ocorre quando seus processos não são entendidos na sua totalidade por seus membros. Por último, a participação fluída acontecem quando as pessoas dedicam uma quantidade de tempo e esforço variável diante das suas diversas atividades.

**Figura 2** – Busca e uso da informação na tomada de decisão.



Fonte: CHOO, (2003, pg. 301)

Para o Modelo Anárquico, que dispõe das três características acima apresentada, é possível que tanto os objetivos como os procedimentos sejam ambíguos pois, não há clareza em relação aos problemas, a tecnologia obscura e a participação fluída. Suas preferências se encontram de forma não sistematizadas como nos modelos processual e racional.

### 3 A CONTABILIDADE - UM BREVE HISTÓRICO

Reconhecida como uma das ciências mais antigas de que se tem registro, a contabilidade teve sua origem nos primórdios da humanidade. De acordo com Sá (2000, p.9):

Antes mesmo que o homem soubesse escrever e calcular, manifestou, em inscrições e pinturas, as suas noções de qualidade e quantidade das coisas. Provas arqueológicas denunciam registros em grutas, ossos e outros materiais, contendo manifestações da inteligência humana na percepção de meios patrimoniais, qualitativa e quantitativamente, ou seja, constituindo a conta primitiva. Assim, de forma elementar, nasceu o conhecimento contábil e as provas mais antigas que se possui dessa gênese são as do paleolítico superior, ou seja, entre 10 e 20.000 anos atrás. Historiógrafos do pensamento humano (das matemáticas, das artes, da própria escrita etc.) são unânimes em afirmar que a conta foi a primeira forma racional de manifestação inteligente do homem, nos aspectos quantitativo e qualitativo, como também que a contabilidade nasceu com as primeiras manifestações da civilização.

Os primórdios da contabilidade, praticamente, resumem-se ao homem primitivo contando (inventariando) seu rebanho. Além de se preocupar com a contagem, o homem também se preocupava com o crescimento e a evolução de seus animais e, conseqüentemente, com a evolução da sua riqueza.

Considerado como um grande matemático do Século XV e universalmente conhecido por ter incluído em sua *Summa* o Tratado XI (do título IX), intitulado *De computtis et scripturis*, Frei Luca Pacioli é chamado de “Papa da Contabilidade”, pois foi ele quem desenvolveu o método de registro contábil de Partidas Dobradas – conhecido na época como método de Veneza – utilizadas até hoje na contabilidade brasileira e internacional.

Como já mencionado, predominou por vários séculos e se mantém até hoje a utilização do método das Partidas Dobradas, que teve sua origem no Século XV, no entanto, a contabilidade teve sua evolução registrada conforme as mudanças ocorridas de acordo com as necessidades das organizações, do governo e da legislação. Após as publicações de Pacioli, as Ciências Contábeis tiveram seu desenvolvimento nas escolas norte-americanas e europeias, conforme mostra o Quadro 4 a seguir.

**Quadro 3 - Desenvolvimento da Ciência Contábil nas escolas norte-americanas e europeias**

<b>Escola</b>	<b>Principais Personagens</b>	<b>Característica</b>	<b>Período</b>
Escola Contista	Benedetto Cotrugli e Luca Pacioli	Método das Partidas Dobradas - por Luca Pacioli	Século XV
Escola Administrativa ou Lombarda	Francesco Villa e Antônio Tonzig	Conexão entre os elementos contabilísticos, técnicos e doutrinários e elementos econômico-administrativos.	Século XIX
Escola Personalista	Francesco Marchi; Giuseppe Cerboni e Giovanni Rossi	Delimitou-se o início da contabilidade Científica e Teoria Personalista.	Século XIX
Escola Veneziana ou Controlista	Fábio Besta; Vítório Alfieri; Carlo Ghidiglia; Pietro Rigobon e Pietro D'Alvise	Definiu-se a distinção entre os conceitos de Administração Geral e Administração Econômica.	Século XIX
Escola Norte-americana	Charles E Sprague; Henry R Hatfield; William A Paton; Ananias C Littleton; e outros	Com característica peculiar, pois grande parte das suas construções teóricas teve origem em entidades ligadas a profissionais da área contábil. Surge aqui um maior interesse pela qualificação da informação contábil.	Século XIX
Escola Matemática	Giovanni Rossi	Primeiros ensaios sobre a concepção matemática das contas.	Século XIX
Escola Neocontista ou Moderna Escola Francesa	Jean Dumarchey	Critica o Personalismo das contas e atribui o "valor" como fundamento das contas e das investigações.	Século XIX
Escola Alemã	Eugen Schmalenbach; Fritz J A Schmidt; Gomberg; Schär, Gutenberg, dentre outros	Fecunda em termos de Doutrinações, enfatizando a importância da contabilidade como caráter científico e sua importância para o estudo econômico.	Século XIX
Moderna Escola Italiana	Gino Zappa	Determina a importância em assumir a contabilidade e em reassumir a organização, a gestão e a revelação dos fenômenos aziendais.	Século XIX e XX
Escola Patrimonialista	Vicenzo Mais	A contabilidade passa a ser considerada uma Ciência com um objetivo bem determinado (o patrimônio).	Século XIX e XX

Fonte: adaptado de Schmidt e Santos (2008)

De acordo com Schmidt e Santos (2008), a contabilidade brasileira pode ser dividida em dois estágios de desenvolvimento: anterior e posterior a 1964. Embora não exista uma escola de pensamento contábil genuinamente brasileira, é possível destacar várias colaborações de pensadores contábeis nacionais para o desenvolvimento da prática e da teoria contábil no Brasil.

Ainda levando em conta pensadores contábeis brasileiros, Schmidt e Santos (2008) destacam Carlos de Carvalho, autor do livro *Estudos da contabilidade no Ano (1915)*, que define contabilidade como:

[...] ciência que tem como objetivo o estudo dos livros, documentos, cálculos e contas por meio dos quais se registram e classificam os atos e fatos administrativos, cujos efeitos sobre o patrimônio ela ensina a pôr em evidência, dando normas para a representação gráfica dos mesmos.

Após esse período, ou seja, após 1964, vários outros nomes surgem no Brasil contribuindo para a contabilidade como ciência, são eles: Sérgio de Ludícibus, Eliseu Martins, Antônio Lopes de Sá, Hilário Franco, José Marion, Armando Catelli, entre outros.

### 3.1A CONTABILIDADE COMO CIÊNCIA

Sá (2000) coloca que os motivos do enquadramento da contabilidade como ciência deveu-se ao fato de atender a todos os requisitos necessários para tal qualificação, ou seja, ter objeto próprio, método específico, finalidade determinada, teoremas, teorias, hipóteses, tradição etc., atribuindo à contabilidade a dignidade científica. Detalhadamente, possui:

1. **Objeto próprio**, que é o **patrimônio aziendal**;
2. **Finalidade própria**, que é o aspecto de observação específico, ou seja, o da **eficácia** como satisfação da necessidade aziendal;
3. **Método próprio** de observação e condução do raciocínio para o desenvolvimento e pesquisa e que se estriba no **indutivo axiomático** e no **fenomenológico**;
4. **Tradição** como conhecimento, **milénar**;
5. **Utilidade** como fonte de conhecimento do comportamento da riqueza aziendal, **aplicável** a um sem número de utilidades (créditos, investimentos, controle etc.);
6. **Teorias próprias** como a das aziendas, do crédito, do valor, das funções sistemáticas do patrimônio aziendal etc. e também uma **Teoria Geral do Conhecimento**;
7. **Doutrinas científicas** próprias e que estabelecem correntes de pensamento, como **patrimonialismo**, **neopatrimonialismo**, **aziendalismo**, **personalismo** etc.
8. **Correlação com outras Ciências**, como **Direito**, **Administração**,

**Economia, Matemáticas, Sociologia** etc.

**9. Enuncia verdades universais e perenes** sobre os fenômenos de que trata seu objeto;

**10. Permite previsões** por meio dos modelos que permitem os **orçamentos**;

**11. Permite levantamento de hipóteses**, como as derivadas das doutrinas das contingências;

**12. Tem caráter analítico** e enseja estudos de natureza nuclear funcional da riqueza aziendal etc. (SÁ, 2000, p. 27-28).

Dentro das convenções da Epistemologia, a contabilidade preenche, então, todos os requisitos como conhecimento específico, especialmente com Alfonso Trujillo Ferrari, em sua obra *Metodologia da Pesquisa Científica*.

### 3.2 A CONTABILIDADE APLICADA AOS AMBIENTES EMPRESARIAIS

Não somente devido à legislação brasileira – que exige de toda e qualquer empresa uma “prestação de contas” de suas receitas, apuração de impostos, recolhimento de impostos –, mas também pelas informações que a contabilidade pode fornecer por meio das contabilizações de documentos, os gestores das empresas podem obter, com relatórios, uma visão da realidade financeira da empresa.

Por meio da aplicação da contabilidade, é possível que a empresa e seus gestores extraiam valores, exatos ou não, dos seus ativos, passivos, das suas receitas e despesas e, por fim, auferem-se um resultado positivo, o qual chamamos de lucro, ou um resultado negativo, o qual conhecemos por prejuízo. A equação, então, seria:

$$\text{Receita} - (\text{Devolução de vendas} + \text{Custos} + \text{Despesas}) = \text{lucro ou prejuízo.}$$

A contabilidade permeia regras em consonância ao fisco federal, estadual e municipal quanto à utilização de documentos hábeis de contabilização, por meio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis(CPC), bem como seus prazos, valores, vencimentos e se estão de fato relacionados à pessoa jurídica constituída.

A não contabilização correta das informações, bem como sua omissão, poderá acarretar em relatórios não concisos, que não retratam a realidade da empresa. A omissão de receitas ou despesas, por sua vez, lesa o fisco nas esferas

municipal, estadual e federal, constituindo, assim, um passivo para a empresa, ou seja, aumentando a possibilidade de fraudes junto aos órgãos competentes. A continuação de tais atos ilícitos pode significar resultados negativos para a empresa, provocando o fechamento ou a paralisação de suas atividades, temporária ou atemporalmente.

Uma contabilidade sadia e transparente pode fornecer relatórios para que os gestores, por meio de suas análises, tomem a melhor decisão a respeito de seus investimentos. Além de fornecer aos gestores essas informações, alguns relatórios poderão ser exigidos pelos órgãos competentes. Tais relatórios são compostos de:

**Figura 1 - Relatórios gerados por meio da contabilização de documentos**



Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

Esses relatórios não são exclusivos da contabilidade, podendo ser repassados aos outros departamentos da empresa e também fornecidos aos seus acionistas e investidores, por meio da publicação em jornais de circulação nacional ou até mesmo pela publicação no *site* da empresa, ou por meio do *site* da Comissão de Valores Mobiliários, que repassa as informações entregues pelas empresas listadas na Bovespa.

A seguir, as vantagens de uma contabilidade adequada:

- a) fornecer informações aos sócios, diretores, investidores e acionistas;

- b) oferecer maior controle financeiro e econômico;
- c) informar sobre a situação patrimonial da empresa;
- d) facilitar o acesso às linhas de crédito com bancos e fornecedores;
- e) os dados registrados permitem que a empresa inicie suas “memórias”;
- f) honrar prazos junto ao fisco etc.

A análise dos dados contidos nesses relatórios auxilia a melhor forma para se tomar a melhor decisão. Na maioria das vezes, os profissionais da contabilidade, aptos a realizarem essa leitura, transformam esses dados em informação, para o repasse àqueles que a desejam ou a esperam.

Essas informações podem servir tanto para uma simples verificação de receitas, investimentos, custos e despesas, quanto para as instituições financeiras, com o intuito de angariar recursos para a empresa, além de possibilitar aos investidores e acionistas a intenção de iniciar, continuar ou descontinuar empregando recursos na própria empresa e, também, ao governo, que se utiliza de relatórios específicos para o controle dos impostos gerados pela empresa.

## 4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento construído em âmbito organizacional precisa ser gerenciado, visando seu compartilhamento/socialização, assim como para se tornar um ativo para obtenção de vantagem competitiva. Portanto, surge uma nova atividade organizacional, denominada de Gestão do Conhecimento (GC).

Para Terra (2000; *apud* TERRA; GORDON, 2002), existe um esforço para fazer com que o conhecimento corporativo esteja disponível para aqueles que dele necessitem, quando, onde e na forma que se faça necessário, aumentando o desempenho humano e organizacional. Para tanto, é necessário estabelecer processos e estruturas internas nas empresas, que possibilitem que o conhecimento seja disseminado.

Dentre as várias descrições pesquisadas a respeito da GC, poderíamos citar definições de diferentes autores, contudo se apresenta, aqui, uma das definições que vai ao encontro deste estudo. Dotada de robusta transdisciplinaridade, a GC é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Essa definição, colocada por Bukowitz e Williams (2002), faz uso de duas palavras diretamente encontradas no universo contábil: riqueza e capital intelectual.

Nesse contexto, utilizamos o mesmo autor para definição de **riqueza**: quando a organização utiliza de conhecimento para gerar processos mais eficientes e efetivos, impactando de forma positiva nos resultados financeiros de sua organização; e **capital intelectual**, que se trata da valoração da organização contida nas pessoas, no que elas desenvolvem e no que fazem.

O que pode ser observado nesse âmbito é que o valor de mercado de algumas organizações se sobrepõe ao valor do patrimônio financeiro e do patrimônio físico, conhecidos também como “bens tangíveis”, e isso só é possível porque os “bens intangíveis” – como, por exemplo, imagem, valor da marca, capital humano e registros de patentes – têm sido cada vez mais valorizados e acabam por gerar um aumento considerável do valor das ações das empresas (TERRA, 2002).

Atualmente, o conhecimento constitui-se em ativo essencial, principalmente no contexto organizacional. Em circunstâncias imersas na tecnologia, somente esta não é suficiente. É preciso bem mais, é preciso ser dotado de condições para operação, realização, instrumentação, análise, entre outras habilidades para que

se possa obter resultados excelentes e perfil competitivo no mundo dos negócios.

De acordo com Molina (2008, p. 104):

O conhecimento organizacional, de certa forma, está inserido em processos formais, como normas, relatórios, manuais, patentes, projetos etc., assim como em processos informais, como na experiência individual dos funcionários e na maneira pessoal de cada indivíduo realizar uma atividade. Diante disso, é necessário criar mecanismos que possibilitem a gestão desse conhecimento tácito (processos informais) em explícito (processos formais).

Nesse sentido, categorizado de tácito ou explícito, o conhecimento se faz presente mesmo quando não sabemos que o temos, quando realizamos algo “no automático”. Adquirido por meio das experiências, da prática, da vivência e por ser particular de cada indivíduo, o conhecimento torna-se difícil de ser explicado. Contudo, o conhecimento explícito pode ser considerado como aquele que já foi ou pode ser armazenado, codificado, articulado de alguma forma e em algum lugar, como mídia, registrado em papéis, documentos etc., podendo ser transmitido a outros. Quanto ao conhecimento tácito, será abordado no Processo de SECI de Nonaka e Takeuchi (tópico 4.2.1).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2009), a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Dessa forma, da mesma maneira que um indivíduo, ela pode ter um sentido coletivo de identidade e de finalidade fundamental. A esse respeito, a empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias.

Ademais, o poder econômico da empresa contemporânea não está mais contemplado exclusivamente nos seus ativos, tão pouco em sua capacidade de produção, mas sim em sua capacidade intelectual, pois é ilimitada.

Fialho *et al.* (2006 p.69) nos apresenta, ainda, expressões que começaram a fazer parte do nosso cotidiano nas empresas, como: “Sociedade do Conhecimento”, “Economia Baseada em Conhecimento”, “Redes de Conhecimento” e “Trabalhadores do Conhecimento”. Para que a empresa possa competir de forma eficaz nos mercados globais, satisfazendo as exigências da atualidade, é importante ter a consciência da necessidade de gerenciar com excelência o conhecimento.

A respeito da **Sociedade do Conhecimento**, constitui-se da transmissão instantânea de informação, ótima gestão do conhecimento, sendo ela de ordem técnica, da ordem da comunicação, de cunho científico ou até mesmo da

relação ética com o outro. O objetivo consiste em constituir grupos humanos inteligentes, proativos e com reação rápida, para que possam absorver e transformar a informação em conhecimento, por meio do aperfeiçoamento da competência tecnológica e organizacional.

Para compreendermos um pouco o propósito da **Economia Baseada em Conhecimento**, faz-se relevante entender que, na sociedade pós-industrial, o principal responsável pela promoção do crescimento econômico e pela tomada de decisões eficazes em uma organização é o conhecimento (FIALHO *et al.*, 2006). Sendo assim, entendemos que se propõe como parte da economia baseada em conhecimento a capacidade de inovar e criar novos produtos e explorar outros mercados.

Na Era do Conhecimento, este é tido como uma nova fonte de riqueza, e não mais os recursos naturais, a mão de obra ou o capital da empresa. Diferentemente desses recursos, o conhecimento não é considerado um produto escasso e a capacidade de crescer aumenta quando partilhado, de forma a ser considerado ilimitado. Além disso, aliado a tecnologias avançadas e à mão de obra qualificada, há o importante investimento em pesquisas e em desenvolvimento. De acordo com Fialho *et al.* (2006, p.116):

A economia do conhecimento se caracteriza também por operar numa rede complexa de conhecimento, ou seja, os indivíduos, comunidades e sistemas estão conectados numa rede econômica, onde cada componente dessa rede, seja ele um indivíduo, uma equipe ou uma organização, está inserido e interligado num sistema econômico maior. Uma rede de conhecimento interligada e interdependente é essencial para monitorar o que se passa na organização e para descobrir novas fontes de conhecimento e *expertises*.

Dessa maneira, entende-se que economia do conhecimento se fundamenta na criação, difusão e uso do conhecimento, entretanto o sucesso das empresas dependerá da sua eficácia na criação, absorção e criação do conhecimento.

Geridas como redes de unidades de negócios, com o intuito de absorver melhor as estratégias de pesquisa e de desenvolvimento, de projetos e de outras informações, essa nova estrutura sugere que seja baseada no conceito de hipertexto, para permitir a criação do conhecimento de forma eficaz e contínua na organização (NONAKA; TAKEUCHI *apud* FIALHO *et al.*, 2006), assim se faz a abordagem de **Redes de Conhecimento**.

Os **Trabalhadores do Conhecimento**, por sua vez, são conhecidos como profissionais com uma intimidade maior em relação aos produtos da organização e seu gerenciamento. Eles têm participação no poder central das empresas. Os cargos executivos, administrativos e gerenciais têm crescido de forma inversamente proporcional aos cargos de apoio. Sendo assim, esse profissional deverá utilizar-se de sua *expertises* para atuar em decisões mais assertivas na empresa, viabilizando melhores resultados.

#### 4.1 DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

São trabalhados brevemente, neste tópico, os conceitos sobre: dado, informação e conhecimento, os quais facilitarão nosso estudo sobre o conhecimento no âmbito organizacional. Para Carvalho (2012, p.5):

- Dado não é informação;
- Informação não é conhecimento;
- Conhecimento não é dado.

Ao abordarmos as definições e os conceitos que abrangem essas ideias, não mais as utilizaremos como sinônimos, mas como cada uma delas se apresenta separadamente.

Ainda para Carvalho (2012), **dado** é o registro de um evento. Considerado também como menor e mais simples elemento do sistema e unidade indivisível, objetiva e abundante. Na maioria das vezes, é empregado ao dado um valor exacerbado. Os dados são importantes para todas as organizações. O autor citado anteriormente exemplifica, para um melhor entendimento, que uma ficha cadastral é composta de dados. Os dados são a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Já a **informação** compreende um conjunto de dados dentro de um contexto, ou seja, a informação depende de um conjunto de dados com determinado significado para o sistema. Pode ser criada de forma dinâmica nas interações sociais entre os indivíduos (CARVALHO, 2012).

A partir de um recorte preciso e pragmático, define-se **conhecimento** como a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema (DAVENPORT *apud* CARVALHO, 2012). O conhecimento será também o resultado

de um processamento da informação, complexo e altamente subjetivo. Observamos na Figura 2 as características abordadas:

**Figura 4 - Características básicas de dado, informação e conhecimento**



Fonte: adaptado de Carvalho (2012, p.10)

São evidentes as diferenças entre dado, informação e conhecimento, porém, para muitos e em muitas situações, confundem-se e difundem-se com a mesma significação. Para frisar, o conhecimento se torna de maior compreensão que a informação. Esta, por sua vez, torna-se mais compreensível que um dado.

## 4.2 PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Nesse momento, serão apresentados alguns processos de GC, com base nos autores: Nonaka e Takeuchi, Choo, Stollenwerk, Bukowitz e Williams, dentre outros. Tais processos foram escolhidos em virtude de suas contribuições para este trabalho. Não que os autores não referenciados aqui tivessem uma contribuição irrelevante, entretanto os autores aqui referenciados permitiram uma melhor compreensão sobre o tema proposto.

### 4.2.1 Processo de SECI de Nonaka e Takeuchi

Consideramos como conhecimento tácito o conhecimento de contexto individual, frequentemente não gerenciável, ou seja, “estar no automático”, fazer sem pensar o que tem que ser feito. Esse tipo de conhecimento poderá se tornar explícito

por meio de processos de conversão e de registro. Dentro do ambiente corporativo, deparamo-nos inúmeras vezes com esse tipo de conhecimento, porém, em um dado momento, faz-se menção à importância de se obter o seu registro.

É muito comum termos colaboradores com longos anos de casa, mas nem sempre a atividade desenvolvida por eles é registrada, devido à praticidade com que desempenham suas funções. No entanto, colaboradores com esse perfil podem ocasionar danos às empresas, uma vez que não são obtidos registros da realização das tarefas. A empresa também se interessa em conhecer tais processos, uma vez que se pode melhorar ou incrementar tais conhecimentos. Então, apreende-se que o conhecimento tácito é acumulado ao longo da vida, depende das muitas experiências pessoais, dos valores culturais e familiares, da educação formal e informal, entre outros fatores (NONAKA e TAKEUCHI, 2009 *apud* STRAUHS *et al.*, 2012, p.38).

Quando se compartilha um conhecimento por meio de registros, que pode ser transformado em produtos ou serviços, manifesta-se o conhecimento explícito. Esse conhecimento, quando compartilhado, poderá gerar um diferencial competitivo. Para Nonaka e Takeuchi (2012), a conversão (apresentada no Quadro 5) não é linear e poderá ser observada em um modelo convencional cujos autores denominaram de **Espiral do Conhecimento** (apresentada na Figura 3).

Inicialmente, vejamos quatro processos de conversão no Quadro 5:

#### Quadro 4 - Processo de Conversão

Do Conhecimento Tácito para o Conhecimento Tácito	<b>Socialização</b>	Essa socialização consiste em observar, imitar e praticar. Neste processo, a observação ganha destaque.
Do Conhecimento Tácito para o Conhecimento Explícito	<b>Externalização</b>	Neste segundo processo, a ideia é compartilhar seus conhecimentos, de forma que a interação, o diálogo e a reflexão do grupo envolvido orientam as atividades da Externalização.
Do Conhecimento Explícito para o Conhecimento Explícito	<b>Combinação</b>	Compartilhamento de informação com vistas à criação do conhecimento. Neste terceiro processo, os grupo de envolvidos estão num mesmo patamar de informações, utilizando uma “força-tarefa” para alcançarem informações das mais diferentes formas e nos mais diferentes lugares para a solução dos problemas.

Do Conhecimento Explícito para o Conhecimento Tácito	<b>Internalização</b>	Este quarto e último processo tem o objetivo de entender um novo conceito, aplicando-o no desenvolvimento de uma fórmula, e de ser capaz de reproduzir, de forma consciente, uma tarefa, inclusive sendo capaz de modificá-la. Criam-se ou modificam-se os modelos mentais, estabelecem-se relações entre <i>know-how</i> (saber como) e <i>know-why</i> (saber por quê) (STRAUHS <i>et al.</i> , 2012, p.40).
---	-----------------------	--

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (2009)

Baseando-se no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2009), uma empresa cria e utiliza conhecimento transformando o que é tácito em explícito e vice-versa, sob a dinâmica das quatro formas de interação. Tais autores também afirmam que essas formas de conversão do conhecimento devem ser gerenciadas, articular e ciclicamente, como um espiral (apud SIMÃOZINHO *et al.*, 2015).

**Figura 5 - Espiral do Conhecimento**



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2009 apud Simãozinho *et al.*, 2015)

Seguindo o modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2009) surge um novo conceito reportado em um grupo, excedendo o nível individual, desenvolvido e esclarecido evolutivamente. Sendo assim, ocorreria, a partir daí, um espiral de conhecimento, com o comprometimento pessoal, em que, de forma gradual, conceitos úteis e valiosos obtêm uma ampla aceitação e são progressivamente cristalizados em vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, envolvendo desde o indivíduo até o grupo e a organização (apud SIMÃOZINHO, 2015).

#### 4.2.2 Arenas de Choo

Ao abordarmos profissionais inseridos no processo de tomada de decisão e perguntarmos “como sua empresa utiliza a informação para a tomada de decisão?”, é provável que não se obtenha uma resposta breve, pois esse questionamento é muito mais difícil do que parece. “A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” (CHOO, 2003, p.27). Desse modo, destaca-se também a importância dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e o mais importante: ação, ou seja, decisão.

Destacadas pela teoria organizacional, em que a criação e o uso da informação contribuem com relevância nas estratégias, no crescimento e na capacidade de adaptação das empresas, deparamo-nos com algumas afirmações (CHOO, 2003, p.27):

- 1) **A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo.** A dinâmica do mundo globalizado exige não somente das pessoas, mas também das empresas, a adaptação constante do novo. Essa afirmativa se reflete de maneira destacada nas empresas de inovação tecnológica e, conseqüentemente, nas indústrias, prestadores de serviços etc. Choo (2003) afirma que “[...] a dependência crítica entre uma empresa e seu ambiente requer constante atenção às mudanças nos relacionamentos externos”. É imprescindível que as empresas percebam essas influências e extraiam delas o que pode ser adaptado como melhoria em suas atividades. Dessa maneira, as empresas podem verificar seus objetivos e propósitos.
  
- 2) **Uso estratégico da informação - novos conhecimentos por meio do aprendizado.** Para Choo (2003), o uso estratégico da informação é aquele em que a organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado.

Com novos conhecimentos, as empresas podem:

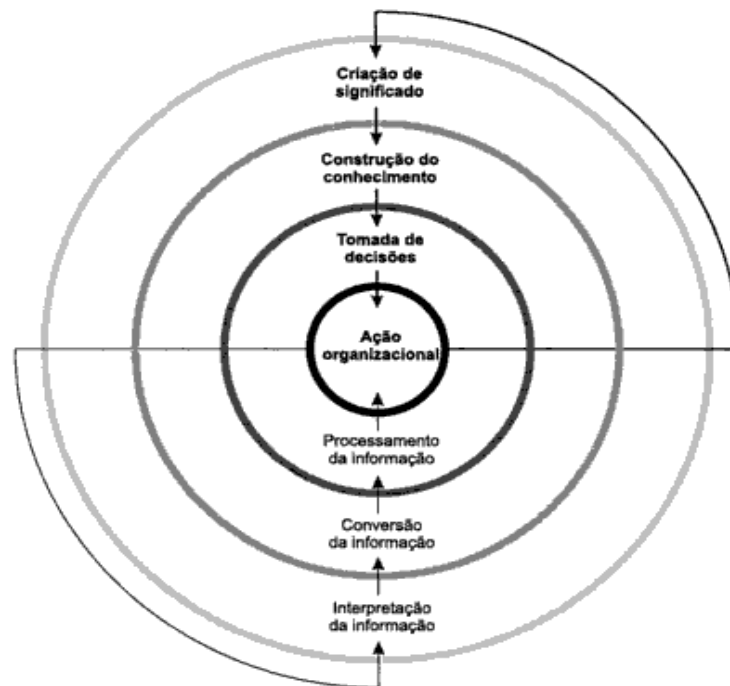
- a. Melhorar os processos;
- b. Desenvolver novas habilidades, capacidades;
- c. Criar novos produtos e serviços;

É importante que as empresas observem se conhecimentos e experiências se encontram dispersos, inibindo o uso estratégico da informação. O autor ainda coloca outro obstáculo para as empresas, que é a dificuldade em desaprenderem o que aprenderam no passado, ou seja, reexaminarem crenças herdadas e questionarem as práticas existentes como as únicas alternativas viáveis (CHOO, 2003 p.28).

- 3) **Uso estratégico da informação - informação para tomada de decisão.** Pode parecer inequívoco que as empresas devam tomar suas decisões a partir de informações precisas, completas e em tempo hábil, porém nem sempre isso acontece. Existem falhas de processos, falhas humanas, choque de interesses, limitações etc. que não permitem que todas as informações sejam tão eficientes para a melhor tomada de decisão. Sobre isso, Choo (2003, p. 29) afirma que: “Embora as tomadas de decisões sejam um processo complexo, não há dúvida de que ela é parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão e toda decisão é um compromisso para uma ação”.

Essa abordagem é muito importante, pois as decisões das empresas podem ocasionar impactos não somente financeiros, como lucros ou prejuízos, mas também impactos sociais, como demissões, mudanças físicas, alterações em seus portfólios de serviços e produtos e até sua descontinuidade.

**Figura 6 - A Organização do Conhecimento de Choo**



Fonte: Choo (2003, p.31)

A figura acima nos faz constatar que a informação acontece de fora do círculo para dentro, ou seja, do ambiente exterior para o ambiente interior. Na sequência, constrói-se o significado dando embasamento para as decisões. “A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2003, p.31).

#### 4.3 MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

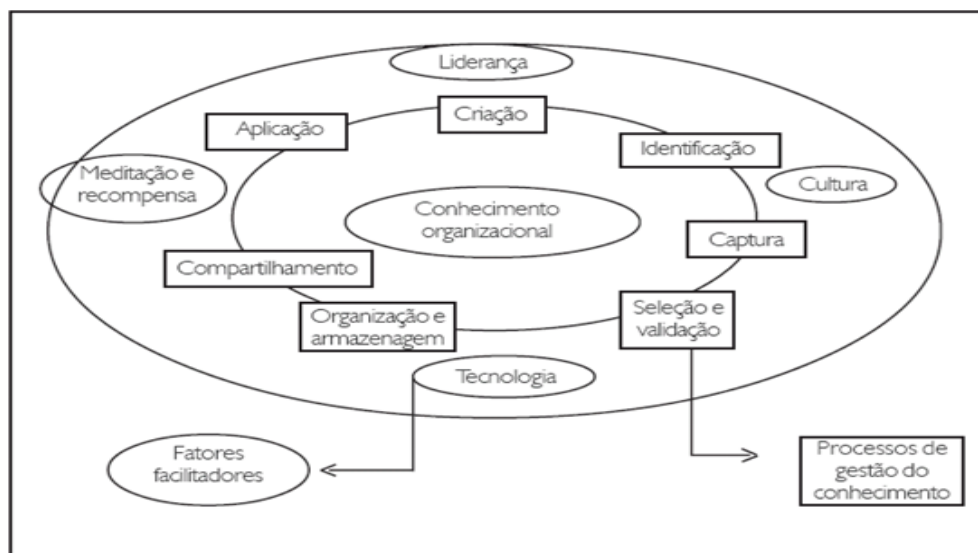
Neste momento, serão apresentados e discutidos alguns modelos de GC, com base nos autores: Stollenwerk, Bukowitz e Williams e modelo do Serpro.

##### 4.3.1 Modelo de Stollenwerk

Stollenwerk (2001, p.148-155) apresenta e descreve sete processos a serem considerados no processo de GC, de acordo com os autores colocados anteriormente.

É possível notar, na aplicação de cada fase, a evolução da empresa no processo de implementação da GC. Todas as sete fases aqui apresentadas contribuem para um melhor reconhecimento, organização e armazenagem das informações para tomada de decisão.

**Figura 7 - Modelo Genérico de GC por Stollenwerk**



Fonte: Stollenwerk (2001, p. 148)

Esse modelo apresenta as fases a serem implementadas, desde o início do mapeamento do conhecimento relevante existente nas empresas até a geração de novos conhecimentos. Sobre as partes citadas, tem-se:

- **Identificação:** processo de mapeamento das competências existentes na organização;
- **Captura:** prospecção e obtenção dos conhecimentos, habilidades e experiências necessários para que as competências essenciais identificadas sejam mantidas e melhoradas. Nesse processo, são utilizadas fontes internas e externas à organização;
- **Seleção e Validação:** processo que filtra e avalia o conhecimento em relação a sua qualidade e possibilidade de uso efetivo e, a partir daí, sintetiza-o para consulta e aplicação posterior;

- **Organização e Armazenagem:** tem como objetivo proporcionar a futura recuperação do conteúdo, utilizando-se de sistemas informáticos de armazenagem;
- **Compartilhamento:** acesso e distribuição: processo que possibilita facilidade no acesso ao conteúdo por parte de quem dele necessita, por meio do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação; e a implantação de técnicas e de estruturas que possibilitam a distribuição do conhecimento;
- **Aplicação:** visa à melhoria dos serviços e dos produtos oferecidos pela organização, além do registro do que foi gerado pela aplicação do conhecimento utilizado;
- **Criação do Conhecimento:** processo voltado à criação de novos conhecimentos, gerados a partir do uso do conhecimento anteriormente registrado.

O modelo genérico de GC de Stollenwerk se insere dentro da cultura organizacional da empresa, sob os cuidados da(s) liderança(s) em face a tecnologias que permeiam fatores facilitadores, objetivando o mapeamento do conhecimento nas empresas.

#### 4.3.2 Modelo de Bukowitz e Williams

As autoras Bukowitz e Williams(2002) nos apresentam um processo que realiza um diagnóstico da GC dividido em duas técnicas, sendo a primeira o processo tático, compreendendo 4 passos básicos: Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua. Já a segunda técnica trata-se do processo estratégico, composta de 3 passos: Avalie, Construa e Mantenha, Descarte. O quadro a seguir permitirá uma melhor análise do processo da GC dessas autoras:

**Quadro 5 - Diagnóstico da GC por Bukowitz e Williams**

Processos		Característica	Objetivo
1	<b>Obtenha</b>	Evidencia a utilização da Tecnologia da Informação e dos Sistemas de Informação.	Encontrar informações e conhecimentos indispensáveis para a empresa em meio aos bancos de dados.
2	<b>Utilize</b>	Aplicação do Conhecimento/Informação obtida.	Foco no cliente. O que ele quer e como a empresa pode utilizar o seu conhecimento em favor de suas demandas?
3	<b>Aprenda</b>	Reconhecimento formal do processo de conhecimento organizacional.	Encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham, aliado à quebra do paradigma do curto prazo, para um padrão mais reflexivo com retorno a longo prazo.
4	<b>Contribua</b>	Conseguir que os empregados contribuam para a base de conhecimento comum com o que aprenderam.	Compartilhamento de informações/conhecimento.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

“Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau. [...] Entretanto cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada passo seguinte” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 25). Encontra-se, aqui, uma orientação de como as empresas podem iniciar um dos processos da GC para extraírem o melhor proveito de seus colaboradores e o aperfeiçoamento dos processos, focando a decisão mais assertiva. Evidentemente, com ênfase no banco de dados das informações, focalizando o cliente e trabalhando o compartilhamento das informações.

**Quadro 6 - Processos Estratégicos de Bukowitz e Williams**

Processos		Característica	Objetivo
1	<b>Avalie</b>	Definição do conhecimento necessário para a missão e o mapeamento do atual capital intelectual em contraste com as necessidades futuras de conhecimento.	Desenvolver uma medida que demonstre se a organização está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual.
2	<b>Construa e Mantenha</b>	Capital intelectual futuro que manterá a organização viável e competitiva.	Dar passagem a um estilo mais facilitador, que enfatiza a gestão do ambiente e os capacitadores.
3	<b>Descarte</b>	Descarte dos ativos intelectuais.	Obter resultados significativos despojando-se de conhecimentos que não satisfazem mais seus objetivos estratégicos.

Fonte: adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

O segundo processo de Bukowitz e Williams (apresentado anteriormente no Quadro 7) ilustra a GC em nível estratégico, em que a meta é o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral dos negócios (2002, p.26).

Por meio desses processos, é possível que as empresas trabalhem um fator muito importante, que é o descarte de conhecimentos que não agregam mais nas decisões. Tais conhecimentos não descartados nas empresas podem contribuir com falhas nos processos, tempo gasto com informações obsoletas, desmotivação de funcionários e impacto nas sinergias existentes de forma negativa.

Os modelos de Bukowitz e Williams aqui abordados compreendem o Modelo I de Valentim (2008), o qual será apresentado a seguir de forma analítica. A Figura 6, por sua vez, representará o Modelo de GC I.

Para Silva e Valentim, as autoras expõem três modelos diferentes de GC, porém ressalta a importância de algumas condições para a implantação e

observa que “[...] a base para se implantar um modelo de GC em uma organização é conhecer e saber utilizar de forma adequada o capital intelectual disponível, motivar constantemente as pessoas quanto à troca de informação e conhecimento” (SILVA e VALENTIM, 2008, p.162).

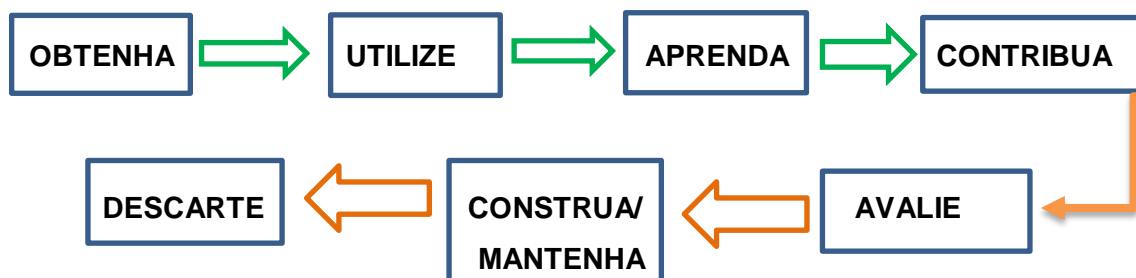
### Quadro 7 - Processos fundamentais para implantação da GC

Conhecimento já existente	Novos Conhecimentos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e Dimensionar conhecimentos já existentes;</li> <li>• Utilizar com eficácia conhecimentos já existentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimular a produção de novos conhecimentos;</li> <li>• Identificar o momento em que novos conhecimentos são produzidos;</li> <li>• Utilizar o novo conhecimento.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Valentim (2008)

As condições propostas são importantes para as empresas e identificá-las também faz parte do processo inicial da GC. Sendo assim, faz-se relevante saber identificar e dimensionar os conhecimentos existentes nos departamentos e nas pessoas, aplicando esses conhecimentos nos negócios, de forma eficaz. Também é necessário estimular novos conhecimentos, identificando os momentos em que são produzidos, afim de que possam se tornar essenciais à empresa (VALENTIM, 2008).

Figura 6 - Modelo de GC Bukowitz e Williams



Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002 *apud* SILVA; VALENTIM, 2008, p.163).

No item OBTENHA, a autora menciona elementos essenciais para

que a empresa seja capaz de obter e construir o conhecimento que necessita por meio de:

- **Articulação:** as pessoas devem descrever as suas necessidades de informação, entendendo e comunicando o uso pretendido da informação, bem como direcionando as solicitações de informação apropriadamente.
- **Consciência:** as pessoas precisam saber onde encontrar os recursos de conhecimento.
- **Acesso:** as pessoas devem ter os instrumentos necessários para encontrar e capturar a informação, utilizando as tecnologias de informação e de comunicação.
- **Orientação:** por meio da transformação de bibliotecários em cibertecários, criar uma nova função que seja responsável pela GC.
- **Abrangência:** fornecer acesso à informação gerida centralizadamente e à informação publicada individualmente; é importante criar sistemas e processos que promovam a reutilização de conhecimento.

O segundo item, denominado UTILIZE, compreende elementos essenciais para que a organização crie soluções inovadoras para a utilização de informações e conhecimento por meio de:

- **Permeabilidade:** formatação da estrutura organizacional com o objetivo de melhorar os fluxos de conhecimento; planejamento do espaço físico; tratamento da informação como recurso aberto; criação de rotinas de colaboração com todas as comunidades envolvidas.
- **Liberdade:** Valorização das pessoas com ideias novas; criação de condições de espaço e de tempo para que as ideias criativas floresçam.

Já no item APRENDA, o destaque vai para os elementos essenciais para que a empresa se concentre na aprendizagem organizacional e individual por meio da Visibilidade e da Familiarização:

- **Visibilidade:** a ligação entre estratégia e aprendizagem é derivada das ações do cotidiano, bem como da complexidade dos sistemas humanos;
- **Familiarização:** possibilita condições de reflexão no trabalho, aprendendo com os erros.

No item 4, CONTRIBUA, há alguns elementos considerados relevantes para que a pessoa contribua com ideias, informações e conhecimentos por meio de:

- **Motivação:** vincular a contribuição com o conhecimento que possuem, à oportunidade e ao avanço. Encontrar os pontos de benefícios mútuos.
- **Facilitação:** promover aos colaboradores tempo e espaço para que contribuam da melhor forma, criando funções de dedicação exclusiva, apoiando o processo de contribuição. Criar rede de relacionamento organizacional.
- **Confiança:** criar políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais. A publicação individual deve promover a propriedade intelectual.

O item 5, denominado AVALIE, traz dois elementos importantes para a avaliação do conhecimento:

- **Perspectiva:** expandir a teoria da organização para captar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional, identificando novas formas de capital organizacional e novas tarefas de gestão.
- **Integração:** incorporar, no processo geral de gestão, um conjunto de sistemas, processos e medidas que avaliem toda a base de recursos. Experimentar novas abordagens de avaliação e de cálculo para estimar os resultados estratégicos, além de se comunicar com os principais *stakeholders*.

O penúltimo item, CONSTRUA E MANTENHA, mostra quatro elementos para que a empresa, por meio das pessoas, aprimore a forma como se constrói e se mantém o conhecimento.

- **Direção:** canalizar os recursos afim de que abasteçam e criem conhecimentos; subordinar as tecnologias de informação e comunicação às pessoas; estruturar posições que enfocam a atenção organizacional sobre o capital intelectual.
- **Conexão:** criar relacionamentos que promovam os objetivos da GC, com cooperação entre os setores internos e parcerias criativas com outras empresas, retendo as pessoas certas.
- **Reconhecimento:** utilizar do conhecimento para fortalecer o relacionamento com o cliente; esquecer do todo organizacional e olhar para os detalhes.

- **Reciprocidade:** demonstrar que a criação de valor é uma proposição de valores. Dar espaço para que as pessoas venham trabalhar diariamente em sua plenitude.

Por fim, porém não menos importante, está o DESCARTE, elemento essencial para dar sequência à melhoria dos processos. Nesse caso, a autora faz referência ao descarte do conhecimento. Vejamos:

- **Abstenção:** não absorver conhecimento desnecessário.
- **Conversão:** a conversão do conhecimento em fonte de valor.

Esse modelo proposto por Bukowitz e Williams (2002) pode ser considerado como um dos modelos de Gestão do Conhecimento mais completos para as empresas, pois compreende a descrição de processos, sistemas adequados para implementação da GC, valorização dos funcionários e descarte do que pode ser considerado como informação obsoleta.

O segundo modelo trazido por Valentim (2008) é o modelo de Terra (2000), composto por sete dimensões:

- 1) **Fatores estratégicos e o papel da alta administração:** destacando a importância da alta administração na motivação e no estímulo dos indivíduos para criar/innovar.
- 2) **Cultura e valores organizacionais:** responsável por repassar os princípios, valores e crenças que regem o espaço organizacional.
- 3) **Estrutura organizacional:** o modelo burocrático tem se tornado cada vez mais inadequado às empresas.
- 4) **Administração de Recursos Humanos:** busca perfis diferentes de pessoas para que fomente o surgimento de novas ideias e experiências.
- 5) **Sistemas de Informação:** as tecnologias vêm ao encontro da necessidade do compartilhamento, socialização e uso de informação e conhecimento por meio dos sistemas de informação.
- 6) **Mensuração de resultados:** mensuração dos ativos intangíveis por meio da aplicação e dos resultados obtidos.
- 7) **Aprendizagem com o ambiente:** a troca de informações e o aprendizado por meio de parcerias com outras empresas.

Nesse último modelo citado, destacam-se– não pela importância

somente, mas pela complementação dos modelos apresentados anteriormente – os itens Estrutura organizacional, Mensuração dos resultados e Aprendizagem com o ambiente. Esses três itens trazem características novas para o Modelo de Gestão do Conhecimento.

Um terceiro modelo destacado é o Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE), composto por três vertentes: Modelo Conceitual, Modelo Matemático e Modelo Sistemático. Tais modelos enfatizam aspectos da GC como, por exemplo, as pessoas que contribuem com suas experiências e seus aspectos cognitivos e a tecnologia no que tange ao desenvolvimento de sistemas que auxiliam as atividades relacionadas à GCE (VALENTIM, 2008, p.170).

**Quadro 8 - Modelos: conceitual, matemático e sistêmico**

<b>Modelo Conceitual</b>	<b>Modelo Matemático</b>	<b>Modelo Sistêmico</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento estratégico;</li> <li>- Ênfase no Conhecimento Tácito;</li> <li>- Destaque para os agentes que colocam o modelo em prática (analistas, observadores, bibliotecários, especialistas do negócio e outros responsáveis pela tomada de decisão).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar diagnóstico geral da GC na organização;</li> <li>- Realizar diagnóstico específico para os fatores intervenientes;</li> <li>- Indicar a tendência quanto à abordagem estratégica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoramento do Conhecimento Estratégico;</li> <li>- Ciclo de captura/aquisição/criação do conhecimento voltado para a construção de Conhecimento Estratégico Tácito;</li> <li>- Explicitação do conhecimento produzido.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Valentim (2008)

Para esse terceiro modelo, faz-se essencial um diagnóstico para este trabalho, para que a análise do Conhecimento Estratégico possa ser precisa, dando total importância à cultura organizacional, às tecnologias empregadas para a GC, às considerações voltadas não somente para o ambiente interno, mas também para o ambiente externo, realizando diagnósticos que possam indicar tendência quanto à abordagem estratégica.

#### 4.3.3 Modelo do SERPRO

Empresa líder na prestação de serviços de informações para o Governo Federal do Brasil, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), constituído em 1964, viu a necessidade de uma dinâmica organizacional adaptável a um mercado cada vez mais exigente de soluções criativas, rápidas e seguras (SANTOS *et al.*, 2007).

O SERPRO vem implementando a GC desde 1997 e é considerado precursor no Brasil em adotá-la. Essa iniciativa partiu de uma visão estratégica de que o SERPRO deveria evoluir de uma “Empresa focada na Informação” para uma “Empresa focada no Conhecimento”.

Assim sendo, houve a apresentação de estratégias de integração das práticas da GC, da importância da educação corporativa, das diretrizes para a gestão de pessoas, do modelo de valoração em soluções de tecnologia da informação (TI), dos compartilhamentos das melhores práticas de relacionamento com os clientes, da metodologia de serviço e da relevância da educação corporativa da Escola de Administração Fazendária (ESAF), por meio de uma discussão sobre esse tema como diferencial competitivo. Esses pontos foram objeto de estudo do SERPRO para implementação da GC.

Em 1995, por meio de uma consultoria externa, o SERPRO iniciou o planejamento de um processo de transformação que duraria 3 anos e levaria a empresa a um nível de excelência. A partir de processos para o novo modelo de Gestão, por meio de premissas e de estrutura organizacional focada na dinâmica do relacionamento com o cliente, surgiu o Modelo de Gestão da SERPRO, com base nos seguintes princípios:

- 1) Garantir a qualidade dos serviços prestados aos clientes;
- 2) Obter o máximo de produtividade na utilização dos recursos;
- 3) Permitir que a Transformação Empresarial compreenda um processo permanente e não somente temporário na vida da organização.

Foram utilizados critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ e as diretrizes da norma Internacional ISSO-9000. Também foram utilizados processos, macroprocessos, PDCA, rotina e melhoria.

Fizeram parte do processo da GC da SERPRO:

- a) **Gestão dos Conhecimentos Organizacionais:** tem por finalidade estabelecer

diretrizes, metodologias e sistemáticas para a proteção do patrimônio e do conhecimento organizacional, considerando as etapas do seu ciclo de gestão (criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização).

- b) **Gestão de Competências:** visa estabelecer diretrizes para o mapeamento das competências institucionais e individuais.
- c) **Gestão de Talentos:** visa estabelecer diretrizes para a gestão da alocação de pessoas aos times por meio da identificação e da definição dos Perfis adequados às atividades.
- d) **Buscas de melhores práticas:** visa incentivar a busca permanente interna e externa das melhores práticas, a fim de que se permita a melhoria contínua.
- e) **Desenvolvimento de pessoas:** constitui um conjunto de diretrizes e orientações para a estruturação e execução de programas de educação e treinamento.
- f) **Aprendizagem organizacional:** aprender melhor em menor espaço de tempo, por meio de estudos, diretrizes e orientações.
- g) **Comitê Permanente de Representantes GCO:** constituído por uma rede de pessoas, composta por representantes dos Titulares de Unidades, para a atuação junto à Unidade Corporativa SERPRO, nas questões de GC e Aprendizagem Organizacional.

A apresentação das práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional instituídas no SERPRO traz uma prévia análise que nos permite a identificação das competências em consonância com o alinhamento das competências individuais, das práticas de compartilhamento, dos registros por meio dos processos e da utilização dos recursos tecnológicos de informação, transformando as melhores práticas setoriais em soluções corporativas.

**Quadro 9 - Práticas de GCO por SERPRO**

<b>Práticas de GCO SERPRO</b>	<b>Descrição</b>	<b>Metodologia e Ferramentas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Mapeamento e Gestão de Competências</b>	Atividade gerencial responsável pela identificação das competências institucionais e o respectivo alinhamento das competências individuais das pessoas do SERPRO, por meio de práticas de compartilhamento de conhecimentos e desenvolvimento de competências.	- Sistema PERFIL.	- Árvore do Tema Empresarial estruturada e registrada. - Resultado da avaliação trimestral apresentado. - Currículo dos Empregados estruturados e registrados.
<b>Mapeamento dos Conhecimentos Organizacionais</b>	Representa a descrição e o registro do conhecimento sobre como são executados os processos, como são construídos os produtos e como são prestados os serviços de uma Organização e como se dá o relacionamento com seus Clientes. Inclui o registro das atividades operacionais.	- Árvore SERPRO de Conhecimentos.	- Ramos de Conhecimentos e Assuntos vinculados com as informações, idéias e experiências documentadas e registradas na Base SERPRO de Conhecimentos. - Resultado da gestão de conteúdo apresentado.

<b>Comunidade SERPRO de Conhecimentos</b>	Representa a criação de fóruns (presenciais e virtuais) nos quais os Empregados se reúnem para discutir e tornar homogêneos os conhecimentos sobre temas de interesse comum. Deve produzir como resultados oportunidades para o compartilhamento de informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades.	Não se utiliza de uma estrutura formal, mas os conhecimentos compartilhados nos referidos eventos devem ser registrados, nas ferramentas para reunião virtual (fórum, chats, etc...) ou diretamente na Base SERPRO de Conhecimentos, ambos componentes do Portal Corporativo SERPRO.	- Comunidades de Conhecimento criadas por iniciativa da UG. - Quantidade de empregados da UG participando em Comunidades SERPRO de Conhecimento. - Quantidade de idéias, geradas ou discutidas nas reuniões das Comunidades, aproveitadas na UG. - Resultados, para os empregados, das reuniões das Comunidades SERPRO de Conhecimento.
---	--	--	--

<b>Práticas de GCO SERPRO</b>	<b>Descrição</b>	<b>Metodologia e Ferramentas</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Ensino a Distância</b>	Representa um instrumento para compartilhamento de informações, idéias e experiências, visando o desenvolvimento de competências em áreas de conhecimentos com necessidades específicas identificadas pelas Ugs, ou por meio das ações de Educação Corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemática SERPRO de EAD.</li> <li>- Ambiente de TI Corporativo para suporte à prática EAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de cursos realizados utilizando-se da prática EAD.</li> <li>- Quantidade de empregados que participaram de treinamentos via EAD.</li> <li>- Resultados obtidos com a participação em treinamentos via EAD</li> <li>- visão empregado.</li> </ul>
<b>Sistematização das Melhores Práticas</b>	Representa a estruturação do processo de identificação, seleção e transformação das melhores práticas setoriais em soluções corporativas.	Utiliza como referencial o ciclo anual de avaliação empresarial, estruturado pelo PSQ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quantidade de melhores práticas, setoriais, transformadas em soluções corporativas, implantadas na UG.</li> </ul>

Fonte: adaptado de SERPRO (2001)

As práticas evidenciadas acima são documentadas e instituídas no SERPRO. Por conta disso, os Titulares das Unidades de Gestão respondem pelos resultados empresariais, nos seus âmbitos de atuação. Portanto, a presença de indicadores é muito importante para o processo da GC e para sua continuidade ao longo dos anos na empresa.

## 5 METODOLOGIA

O caminho traçado e a tipologia da pesquisa serão expostos a seguir.

### 5.1 TIPO DE PESQUISA

Iniciamos a abordagem da seleção da metodologia na Ciência da Informação (CI) com a explicação apresentada por Mueller (2007 *apud* Gomes, 2008, p.35):

Na Ciência da Informação, tanto quanto em outros campos do conhecimento, a escolha da metodologia adequada está relacionada ao tipo de pesquisa, ao paradigma ou abordagens de pesquisa e, principalmente, à pergunta. No entanto, a escolha de uma metodologia adequada à Ciência da Informação também é afetada pela natureza multidisciplinar e interdisciplinar do campo, assim como pela pluralidade de interesses da comunidade de pesquisa, cujo foco não é apenas o desenvolvimento de uma identidade científica, teórica e metodológica, pois os pesquisadores costumam também agir com foco nos novos e rápidos desafios e avanços impostos pela Sociedade da Informação.

Esta pesquisa enquadra-se na tipologia descritiva exploratória, pois tem a finalidade de desenvolver a ideia de que a GC e a contabilidade gerencial poderão atuar uma em consonância com a outra. Dessa forma, envolverá: levantamento bibliográfico e aplicação de questionário com profissionais que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado. Segundo Gil (2002), “Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A pesquisa foi também de cunho descritivo, pois visa levantar as características da Gestão do Conhecimento inserida na contabilidade.

Ademais, o delineamento da pesquisa é um estudo de campo aplicado a vários profissionais que atuam na Gestão de Empresas, as quais estão situadas na cidade de Londrina, Curitiba e São Paulo. Apesar de se assemelhar muito com os levantamentos de campo, o estudo de campo distingue-se por dois aspectos citados por Gil (2002):

- 1) Aprofundamento das questões propostas;
- 2) Maior flexibilidade, podendo ocorrer mesmo que seus objetivos

sejam reformulados ao longo do processo de pesquisa.

- 3) Estuda-se um único grupo ou comunidade em termos de estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes.

Uma das características mais relevantes para o delineamento da pesquisa é o procedimento adotado para a coleta de dados:

[...] podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que valem das chamadas fontes de “papel” e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo, estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo, estão a pesquisa experimental, a pesquisa *ex-post-facto*, o levantamento, o estudo de campo e o estudo de caso (GIL, 2002, p.50).

É importante que o projeto apresente quais dados foram coletados, observando suas proposições, suas unidades de análise e informando as proposições e critérios para a interpretação dos dados coletados.

A utilização das técnicas do estudo de campo é aliada à relevância do tema, bem como à consideração das perspectivas alternativas – ou seja, as proposições rivais – e a apresentação suficiente de evidências. Além disso, trata-se de uma elaboração de forma atraente, ou seja, apresentando seus relatórios com redação clara, estimulando o leitor a continuar com sua leitura, assim como acontece na leitura de uma ficção.

## 5.2 UNIVERSO DE PESQUISA

O universo da pesquisa constitui-se de profissionais ligados, direta ou indiretamente, às decisões das empresas em diversos setores, as quais estão instaladas nos municípios de Londrina, Curitiba e São Paulo (capital), todas do setor privado.

A amostra foi intencional, ou seja, os profissionais foram selecionados como universo deste estudo devido ao fácil acesso e à sua participação relevante nas decisões das empresas. Assim sendo, como já mencionado, os profissionais escolhidos são ligados, direta ou indiretamente, à gestão das empresas, ou passaram recentemente por experiências de gestão no mundo empresarial.

### 5.3 POPULAÇÃO ALVO/SUJEITOS DE PESQUISA

Buscou-se, de forma intencional, profissionais por afinidade com experiência nas áreas de gestão e de participação nas decisões de suas empresas. Os profissionais tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, bem como ao questionário *on-line*, para que pudessem participar da pesquisa dentro do prazo determinado pela autora.

**Tabela 1 - Dos profissionais que participaram da pesquisa: área de atuação**

<b>Profissionais das Áreas</b>	<b>Quantidade</b>
Administradores/Contadores/Economistas	12
Gerência/Diretoria	7
Coordenação/Supervisão	6
Consultores	4
Analistas	3
Assistentes	0
Outros:	
<i>Controller</i>	1
Engenharia de Produção	1
Total	34

Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

**Tabela 2 - Local de atuação dos profissionais participantes da pesquisa**

<b>Atuantes nas cidades/regiões:</b>	<b>Quantidade</b>
Londrina/PR	27
Região Metropolitana de Londrina	2
São Paulo/SP	3
Londrina/São Paulo	2
Total	34

Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

De acordo com Gil (2002, p.145), “[...] uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como

relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa”. Portanto, justifica-se a escolha da amostra intencional, devido ao fácil acesso a essas pessoas e por estarem, diretamente ou indiretamente, ligadas à contabilidade e à gestão no que diz respeito à tomada de decisão.

#### 5.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a aplicação de questionário, aplicado de forma on-line através do Google formulários, com tempo estipulado para o retorno das respostas. Gil (2002, p. 121) define questionário como:

[...] a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas às pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

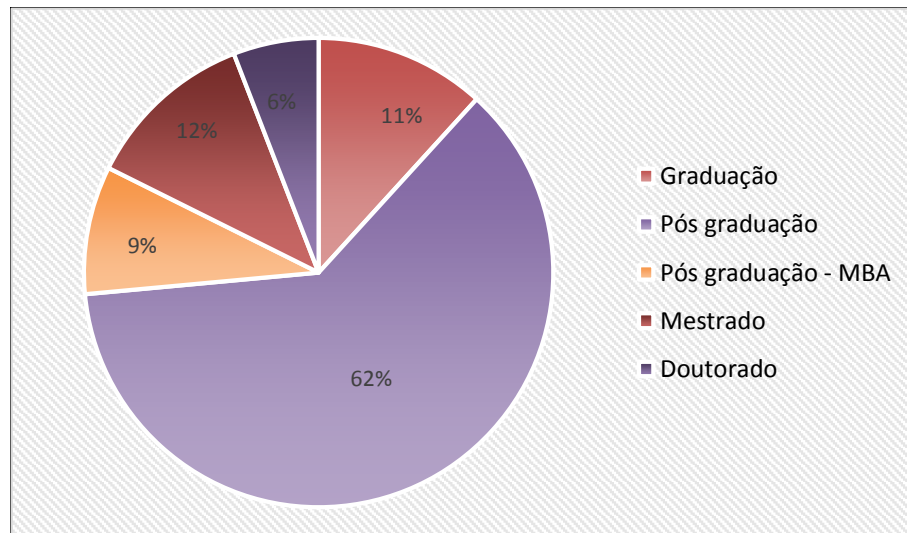
As perguntas foram previamente planejadas e sistematizadas, levando em consideração a escolha dos participantes e a forma para sua realização. Foi aplicado um pré-teste do questionário, o qual apontou mudanças para a melhor compreensão pelos profissionais.

A partir disso, apresentaram-se 18 questões fechadas e 2 questões abertas, as quais solicitam ao respondente que crie sua própria resposta (subjetiva) em relação à pergunta. Já as questões fechadas são aquelas em que o respondente deverá escolher uma ou mais alternativas constantes como resposta.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, foram apresentados e discutidos os dados coletados por meio da aplicação do questionário.

A primeira questão, apresentada no Gráfico 1, consistia em conhecer qual a escolaridade do participante da pesquisa. Dos 34 participantes, obteve-se o seguinte resultado:

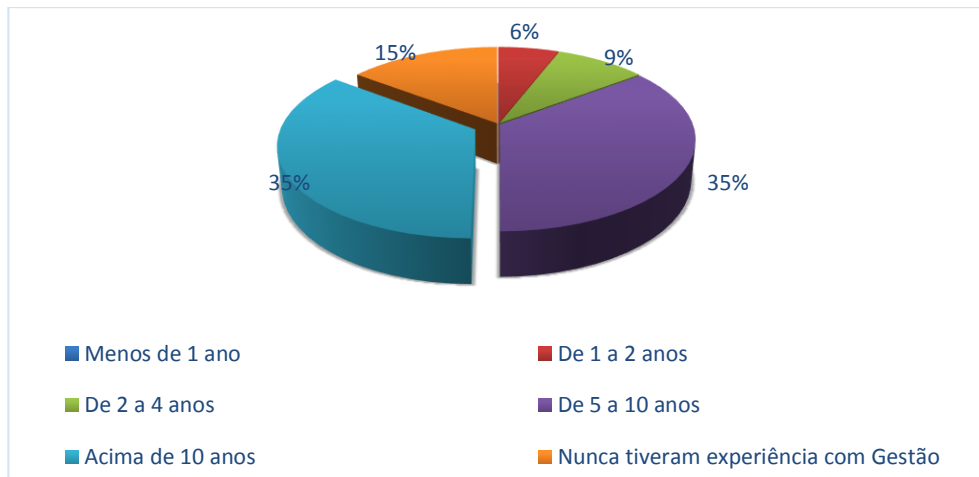
**Gráfico 1 - Quanto à escolaridade dos participantes da pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

Dos participantes da pesquisa, 89% continuaram seus estudos por meio de pós-graduação, mestrado e doutorado, além disso, a maior parte atua na área da gestão em várias empresas de Londrina e do Brasil. Se o foco deste trabalho fosse o estudo continuado de profissionais da área da gestão, poderíamos inferir que esses profissionais dão continuidade aos estudos.

O Gráfico 2 diz respeito ao tempo de atuação que esses participantes têm na área da gestão. Os resultados dessa questão foram os seguintes: 35% dos respondentes possuem mais de 10 anos de experiência na área de gestão, 35% dos respondentes têm entre 5 e 10 anos de atuação nessa área, 9% têm exatamente de 2 a 4 anos de experiência, 6% têm de 1 a 2 anos e 15% não tiveram experiência direta na área de gestão.

**Gráfico 2 - Tempo de atuação na área da gestão**

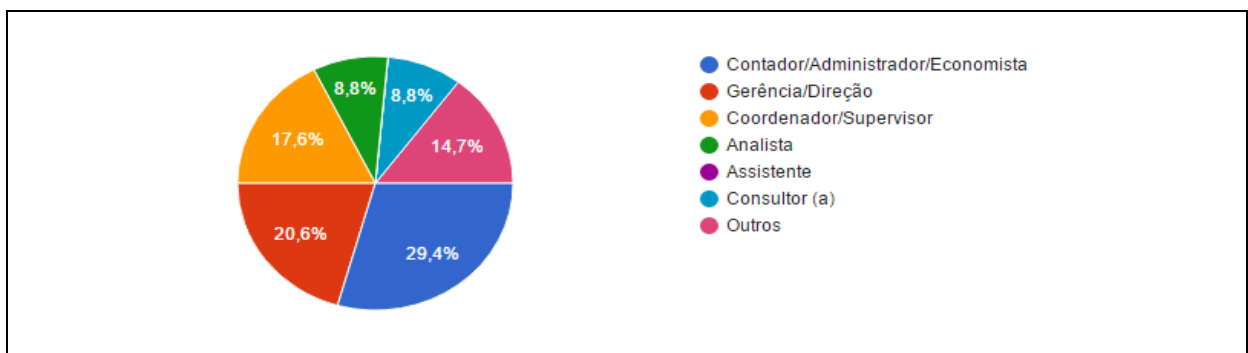


Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

Mesmos os profissionais participantes que afirmaram não terem tempo de atuação na área da gestão puderam contribuir com empresas durante sua trajetória profissional, porém em outras áreas que não da gestão.

A terceira questão (Gráfico 3) refere-se a qual cargo o profissional exerce atualmente. Observou-se que 8,8% dos respondentes atuam em cargos de consultoria empresarial e como analistas, 14% informaram ter outras funções que não foram apresentadas na pesquisa, 17,6% atuam como coordenadores ou supervisores nas empresas, 20% atuam em cargos de gerência e de direção e 29,4% dos respondentes atuam como administradores, contadores e/ou economistas.

**Gráfico 3 - Função que exerce atualmente**

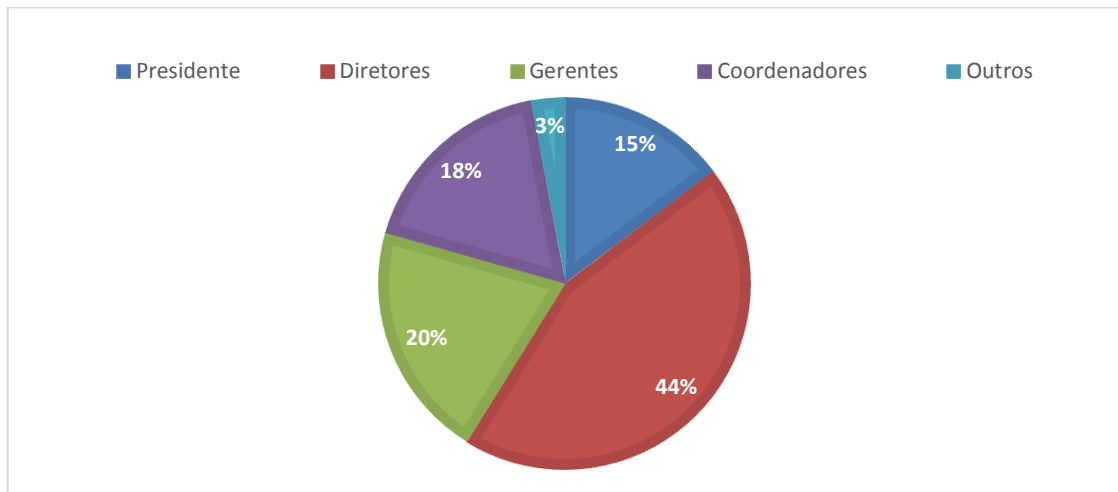


Fonte: Elaborado pela autora – 2017.

Devido a uma pesquisa prévia sobre atuais cargos na área de gestão das empresas, chegou-se às profissões aqui nomeadas, todavia dois participantes da pesquisa compõem “outros” cargos, atuando como *Controller* e Engenheiro(a) de Produção.

Na questão 4, buscou-se saber quem são as pessoas que tomam as deliberações mais importantes na empresa em que trabalham (Gráfico 4). Os resultados foram:

**Gráfico 4 - Tomadores de decisão**

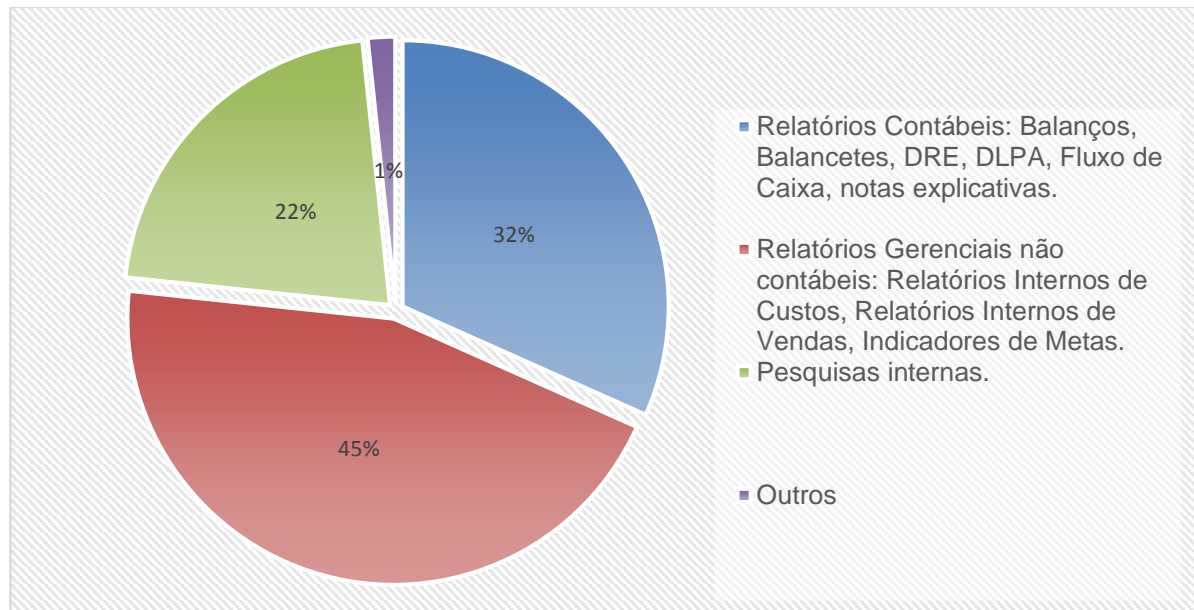


Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

Observa-se pelo Gráfico 4 que, dos profissionais tomadores de decisão, 44% são diretores, 20% são gerentes, 18% são coordenadores e 15% são presidentes das empresas. Então, é possível concluir que os profissionais diretamente ligados à tomada de decisão das empresas ocupam cargos da alta administração.

Na questão 5 (Gráfico 5), o objetivo era saber do pesquisado quais relatórios contábeis e gerenciais os auxiliam para que as decisões possam ser tomadas com excelência. Para tanto, pontuaram-se os relatórios contábeis e gerenciais mais conhecidos e utilizados nas empresas, alguns deles até exigidos pelo fisco (municipal, estadual e federal) em situações de fiscalização. Obtivemos as seguintes respostas dos profissionais pesquisados:

**Gráfico 5 - Documentos que auxiliam na tomada de decisão**



Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

Os relatórios contábeis e gerenciais sugeridos usualmente costumam ser relatórios de fácil acesso aos gestores, podendo ser obtidos internamente na empresa ou solicitados aos prestadores de serviços contábeis. Ainda nessa questão, foi dada a possibilidade do pesquisado escolher mais que uma opção. Faz-se importante salientar, aqui, que a escolha dos relatórios gerenciais para a tomada de decisão é bastante relevante.

Dessa forma, observou-se que 45% dos respondentes utilizam relatórios não contábeis para a tomada de decisão, a exemplo seriam os relatórios gerenciais, como relatórios internos de custeio, relatórios internos de vendas e indicadores de metas. Os relatórios contábeis ficaram com 32% dos respondentes, que os utilizam para a tomada de decisão. Pesquisas internas apresentou 22% e outros relatórios 1%. Mesmo com a obrigatoriedade da contabilidade, as empresas pesquisadas preferem utilizar os relatórios gerenciais, os quais podem não ser contábeis.

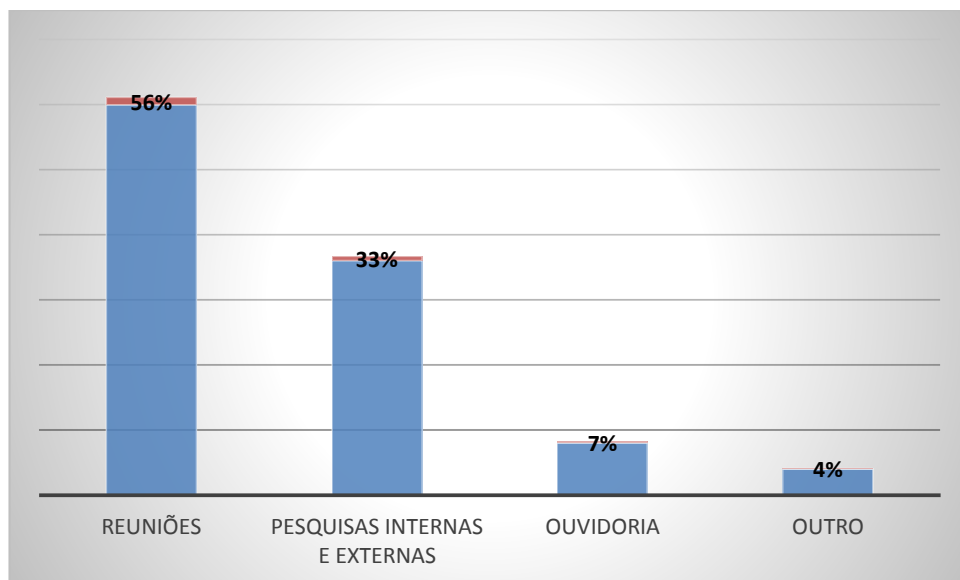
Ponderando de que relatórios gerenciais são os documentos que serão utilizados na tomada de decisões, impreterivelmente, existem nestes documentos a necessidade de haver informações úteis e fidedignas para a tomada de determinada decisão. Um ponto importante nos relatórios gerenciais é que eles devem ser objetivos

e conter informações atualizadas, relevantes e muito confiáveis. Considerando que o documento pode traçar a estratégia que levará uma empresa ao sucesso ou ao fracasso, não há espaço para erros.

Por isso, a primeira etapa para a realização de relatórios eficientes é a criação de uma metodologia, ou seja, saber quais informações devem estar presentes no relatório e qual o objetivo que deve ser alcançado com ele.

Na questão 6, pretendeu-se obter a informação quanto ao auxílio de atividades para a tomada de decisão. Obtivemos a seguinte resposta:

**Gráfico 6 - Atividades que auxiliam na tomada de decisão**



Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

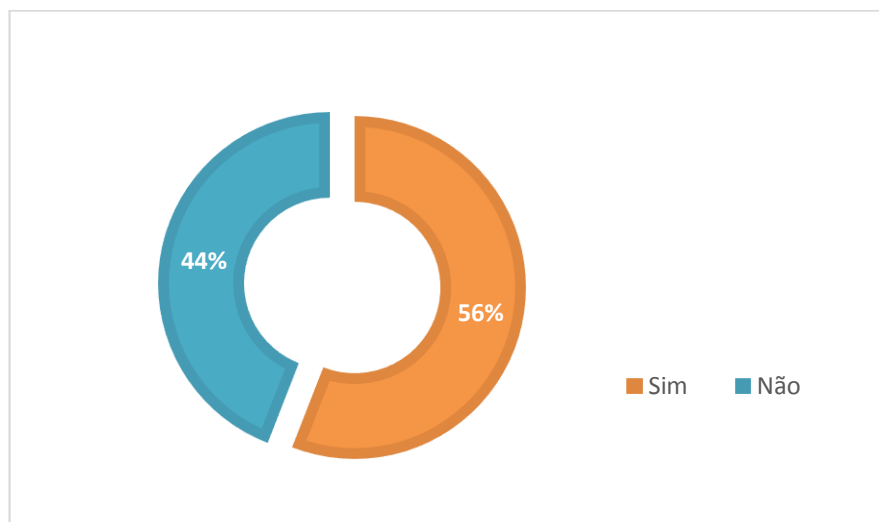
As reuniões de estratégia, com 56% de escolha na resposta dos pesquisados, representam o principal grupo de atividades que mais auxiliam na tomada de decisão. No entanto, as informações oriundas das pesquisas internas e externas também favorecem o gestor para decisões importantes na empresa, aqui representadas por 33% de resposta dos participantes, já a ouvidoria apresentou 7% e outras atividades 4% das respostas.

Tanto as atividades que auxiliam na tomada de decisão, quanto o gerenciamento dos relatórios utilizados para o mesmo fim, compõe a identificação das

ações de GC existentes no ambiente empresarial. As Arenas de Choo, brevemente relatadas nesse trabalho, apresentam o **uso estratégico da informação – informação para tomada de decisão**, evidencia a importância as empresas tomarem suas decisões a partir de informações precisas, completas e em tempo hábil.

A questão 7 é continuidade da questão anterior, pois o objetivo dessa questão é saber se existe um procedimento a ser seguido antes que se tomem as decisões. O resultado foi quase empate entre os que seguem algum tipo de procedimento para a tomada de decisão e os que não seguem: 55,9% responderam que existe um procedimento a ser seguido, já 44,1% afirmaram não haver nenhum procedimento a ser seguido para a tomada de decisão nas empresas em que trabalham.

**Gráfico 7 - Procedimento a ser seguido antes das decisões**



Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

Para os participantes que afirmaram que há um procedimento a ser seguido, perguntou-se, na questão 8, qual procedimento era esse. Obtivemos respostas que foram compiladas e apresentadas de forma resumida na Tabela 3 a seguir:

**Tabela 3 - Procedimentos que os pesquisados adotam para o auxílio da tomada de decisão em suas empresas**

Havendo um procedimento a ser seguido, peço, por favor, que o relate brevemente.	Respostas
Reuniões com todos os envolvidos na atividade;	10
Temos funções distribuídas entre os colaboradores. Cada um segue a rotina que lhe cabe dentro da função que ocupa. Nas reuniões, discutimos problemas em cada função e procuramos, juntos, formas de evitar que voltem a acontecer. Por vezes, mudamos as rotinas buscando as melhorias;	4
Previsto em leis, decretos e regulamentos;	3
Pesquisas internas;	2
Atender o que já divulgamos aos nossos acionistas ou chegar o mais próximo possível;	2
Planejamento, pesquisa, análise das alternativas, conclusões e execução;	2
Recebimento de Documentos - Distribuição aos Departamentos - Registro das Informações no Sistema - Apurações e Emissão de Relatórios Fiscais, Folha de Pagamento e contabilidade;	2
Os procedimentos são as análises das pesquisas internas.	2
Análise de riscos e oportunidades, alinhamento entre departamentos com diferentes visões do negócio;	1
Atualmente, a metodologia para a gestão é participativa, em que alguns assuntos pontuais são tratados por grupos multidisciplinares;	1
Procedimentos normatizados devido à gestão pública;	1
Um <i>book</i> de processos que deve ser seguido, com atividades programadas de análise de relatórios e elaboração;	1
Aprovação pelo conselho diretor;	1
Elaboração de um Plano de negócios para identificar o possível resultado para tal decisão;	1
Semanalmente, são realizadas reuniões entre o proprietário da empresa e os gerentes dos departamentos. Nessas reuniões, são analisados fluxo de caixa e relatórios financeiros e de outros departamentos;	1

Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

É evidente encontrarmos no rol das respostas dos pesquisadores a inserção destas nas Arenas de Choo, em relação ao seu item 3 (*Uso estratégico da informação - informação para tomada de decisão*), por exemplo. “Embora a tomada de decisões seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão e toda decisão é um compromisso para uma ação” (CHOO, 2003, p.29).

Quanto ao registro das ações para a decisão, se há ou não, obtivemos 82,4% dos participantes afirmando que há registro dessas ações e atividades contra

17,6% que disseram não realizar nenhum registro das atividades para a tomada de decisão nas suas empresas.

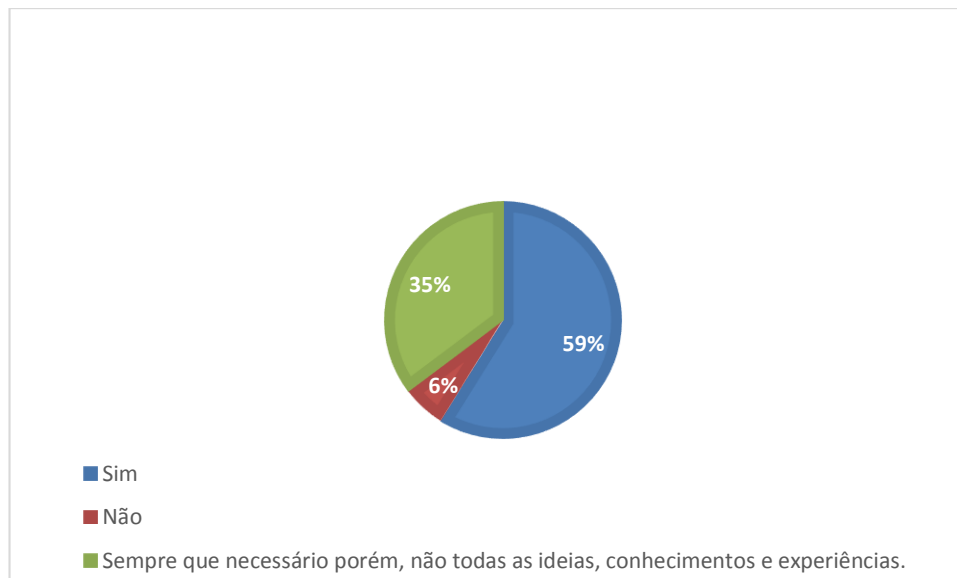
Os departamentos envolvidos trabalham com as informações em tempo hábil para que se possa tomar a decisão dentro do prazo necessário? Essa foi a décima questão, a qual nos permitiu este resultado: 91,2% dos respondentes disseram que os departamentos envolvidos trabalham com a informação em tempo hábil para a tomada de decisão, enquanto 8,8% disseram não ter essa condição em suas empresas.

Além das informações para que os gestores possam tomar as decisões para suas empresas, é importante que se realize previamente uma análise possível de riscos e consequências quanto à decisão a ser tomada. Dessa forma, elaboramos a questão onze, da qual alcançamos as seguintes respostas: 61,8% disseram que todas as vezes realizam as análises com possíveis riscos e consequências, enquanto 38,2% afirmaram que essa prática acontece apenas de forma esporádica.

Sobre a pesquisa, objeto deste trabalho, foi questionado se há relevância no tema proposto. A resposta, então, foi unânime: o tema é relevante como pesquisa.

A questão treze perguntou aos respondentes se, em seus ambientes de trabalho, compartilham-se ideias, conhecimentos e experiências entre as equipes de trabalho. O compartilhamento das informações é importante para que os empregados saibam o futuro das suas empresas e trabalhem em sinergia para que os resultados sejam alcançados. Das respostas, obtivemos os seguintes resultados: 6% dos respondentes afirmaram não ser importante, 59% afirmaram ser importante e 35% disseram que o compartilhamento entre equipes de trabalho é necessário, porém não de todas as ideias, os conhecimentos e as experiências.

**Gráfico 8 - Compartilhamento de ideias, de conhecimentos e de experiências entre equipes de trabalho**

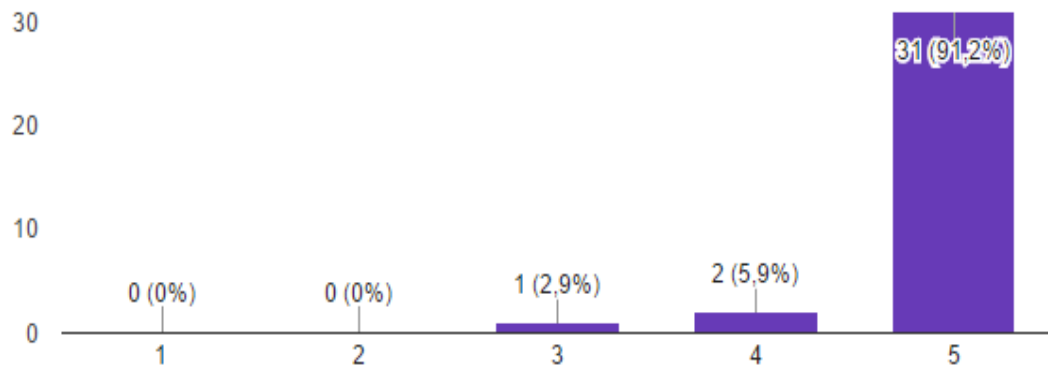


Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

O processo de conversão proposto por Nonaka e Takeuchi (2009) – explicitado no tópico 4.2.1, Quadro 5(Processo de Conversão) –aponta que o compartilhamento de informação com vistas à criação do conhecimento faz parte do compartilhamento de conhecimento explícito. Sendo assim, despertar funcionários, colaboradores, gestores etc. para que compartilhem ideias, experiências e conhecimentos é muito importante para as empresas.

Quando mostramos as Arenas de Choo, destacou-se a importância para o *uso estratégico da informação - novos conhecimentos por meio do aprendizado*, os quais podem melhorar processos, desenvolver habilidades, criar produtos e serviços novos. A questão 14, por sua vez, diz respeito à importância da informação e do conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho. Em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 menos importante e 5 mais importante), o respondente da questão informa sobre seu ponto de vista.

**Gráfico 9 - A importância da informação e do conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho**



Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

Mesmo sendo um pouco contraditória a resposta anterior e que ainda não seja uma prática constante nas empresas dos respondentes, 91,2% afirmaram serem importantes as informações obtidas no ambiente de trabalho.

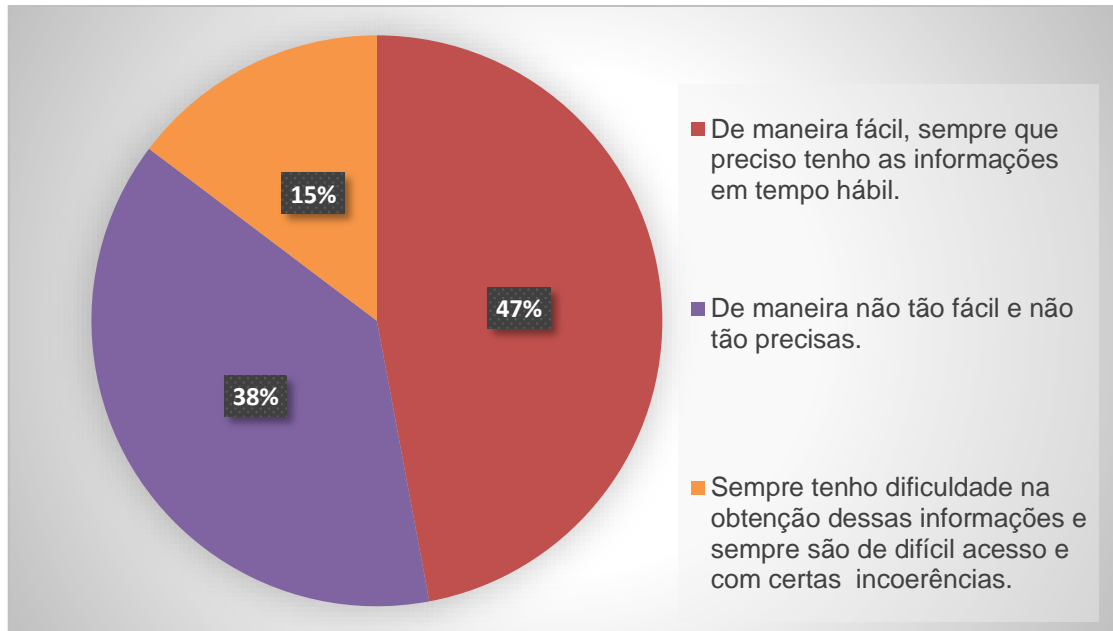
Vai gerar conhecimento - Gestão do Conhecimento – Informação estratégica. Para Bukowitz e Williams, no quadro 6, processo 4 – Contribua, objetiva o compartilhamento de informações/conhecimentos como modelos de GC e também no modelo de Stollenwerk o item compartilhamento que consiste também na implantação de técnicas e estruturas que possibilitam a distribuição do conhecimento.

Em seguida, questionou-se se a informação e o conhecimento demandados pelo profissional ou pela empresa para a tomada de decisão encontram-se disponíveis quando necessário. As respostas foram: 94,1% dos respondentes disseram que sim, a informação e o conhecimento encontram-se disponíveis sempre que necessário, já 5,9% disseram não ter essa disponibilidade de informação/conhecimento. Nesta questão evidenciou-se de acordo com o Diagnóstico da GC por Bukowitz e Williams, o modelo de GC destas autoras, no processo **Obtenha**, que evidencializa a utilização das TI's e dos Sistemas de Informação para encontrar informações e conhecimentos indispensáveis que auxiliarão nas decisões.

A questão posterior (16ª) abordou de que maneira as informações ou os conhecimentos necessários são obtidos na empresa. Para tanto, 47% dos respondentes afirmaram que encontram as informações em suas empresas de maneira fácil, ou seja, sempre que precisam obtêm as informações em tempo

hábil; 38% asseguraram não encontrar as informações de maneira fácil e precisa; 15% têm dificuldade na obtenção dessas informações, é sempre de difícil acesso e há incoerência nas informações.

**Gráfico 10 - Como as informações são encontradas na minha empresa?**



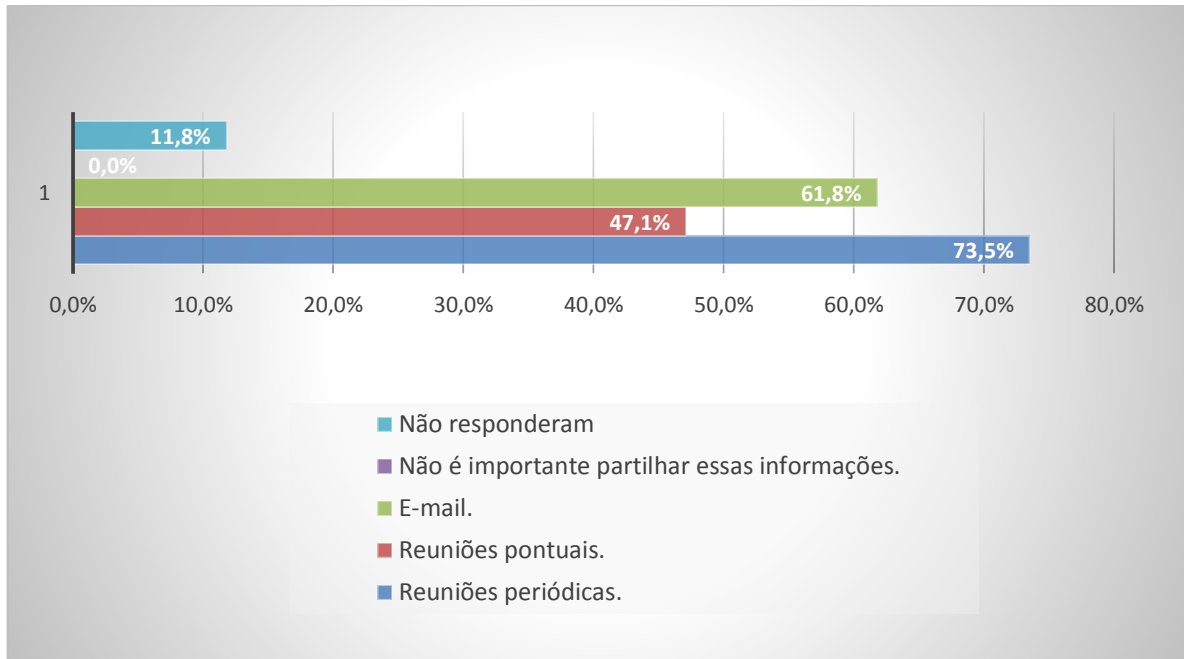
Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

Mesmo que haja falhas humanas e resistência para o compartilhamento das informações, é importante que, novamente, possamos trabalhar os conceitos propostos por Choo e Stollenwerk no que diz respeito à disseminação da informação no ambiente empresarial. Para Stollenwerk (2001), o compartilhamento, por meio do acesso e da distribuição, é um processo que possibilita facilidade no acesso ao conteúdo por quem necessita, com o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), além da implantação de técnicas e de estruturas que possibilitam a distribuição do conhecimento.

A 17ª questão trouxe à tona quais as formas mais importantes para registrar, distribuir e utilizar informações entre o grupo de trabalho. As alternativas eram: reuniões periódicas; reuniões pontuais; e-mail; não é importante compartilhar essas informações. Para tanto, os pesquisados poderiam escolher mais de uma alternativa e também poderiam não responder essa questão. A saber, as respostas

foram as seguintes: 73,5% afirmam ser por meio de reuniões periódicas, 61,8% por e-mail, 47,1% por meio de reuniões pontuais e 11,8% não responderam a questão.

**Gráfico 11 - Como se registram as informações na empresa em que eu trabalho?**



Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

O Modelo Integrado de Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE), composto também pelo modelo sistêmico apresentado por Valentim (2008), por meio do monitoramento do conhecimento estratégico e a explicitação do conhecimento produzido, vai ao encontro da importância de passar a informação a todos de interesse na empresa.

Essa afirmação também permeia a análise das respostas, pois os respondentes mostraram ser usual e importante registrar, distribuir e utilizar as informações relevantes das empresas junto aos seus funcionários, uma vez que o fazem por meio de reuniões ou por e-mail.

As questões 18 e 19 estão relacionadas ao que o respondente entende como GC e qual o objetivo dessa gestão. Obtivemos as seguintes respostas:

**Tabela 4 - Como o entrevistado vê a GC e seus objetivos?**

<b>Entendimento da GC e seus objetivos</b>	<b>N.º Partic.</b>
Compartilhamento das informações e das decisões;	4
Registrar todas as informações que influenciam o desempenho da empresa;	4
Identificar, produzir, coletar, armazenar, aprimorar e aplicar os conhecimentos com vistas à transformação positiva da sociedade;	3
Transformar os diversos dados existentes em determinado ambiente em uma informação que seja útil à sociedade envolvida;	3
Tudo que é relacionado a conhecimentos, a tecnologias, a processos que são utilizados a favor da empresa;	3
Armazenamento das informações e aprendizados obtidos ao longo da história da empresa e do mercado;	2
Capacidade de observar os possíveis erros com antecedência;	2
É utilizar de forma produtiva as experiências e o conhecimento já gerado na empresa, bem como o conhecimento que está à disposição nas diversas fontes do ambiente externo;	2
Gerir o conhecimento dos colaboradores para tornar a empresa eficiente em suas atividades;	2
Organização de conhecimento na mente humana;	2
Administra eficientemente as informações de forma a torná-las um diferencial competitivo;	1
Conhecimento tácito e explícito de uma organização;	1
Delinear metas e objetivos;	1
Organização de procedimentos em conjunto com todos os colaboradores de uma organização, visando melhores resultados;	1
Toda ferramenta utilizada na troca de informações (criação e comunicação) visando desenvolver processos, capacitação de pessoas etc.	1
Transformar informações em conhecimento e fazer fluir eficazmente esse conhecimento dentro da organização de forma a embasar a tomada de decisões;	1
Utilização, de maneira otimizada, das fontes de informações internas e externas disponíveis para a empresa.	1

Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

As respostas obtidas de 85% dos participantes vão ao encontro da essência da GC nas empresas. Por mais que respostas a questões que analisam a aplicação da GC no ambiente empresarial nos levam a inferir que algumas empresas não a aplicam, é possível constatar que os profissionais sabem dos possíveis resultados quando aplicada. Em relação aos objetivos, tivemos as seguintes respostas:

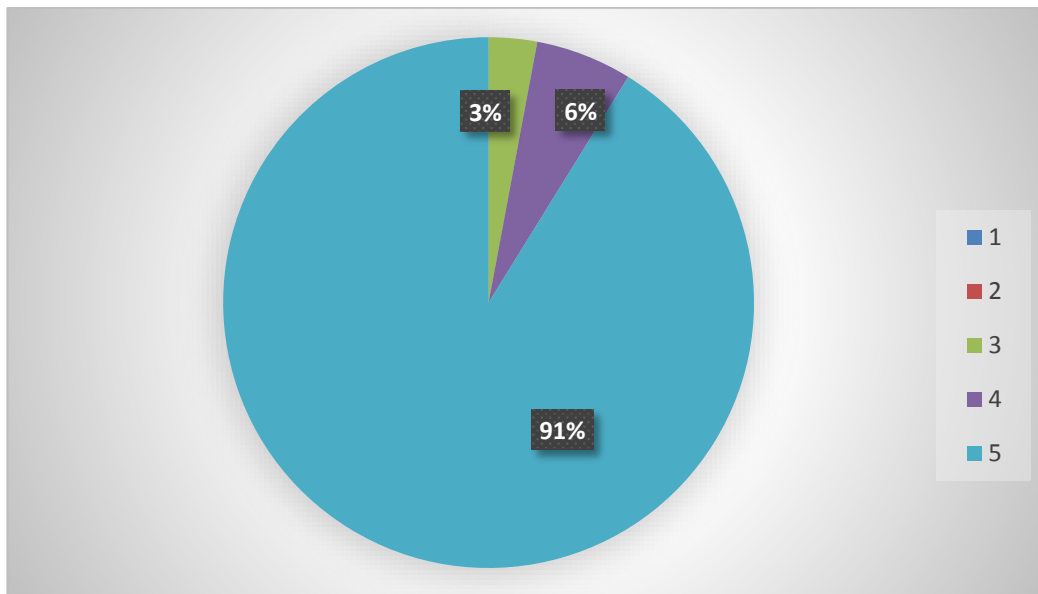
**Tabela 5- Objetivos da Gestão do Conhecimento**

<b>Objetivos da GC</b>	<b>Respostas</b>
Proporcionar aos colaboradores o conhecimento e as habilidades necessários para a execução das atividades organizacionais, com o menor dispêndio de tempo e com o máximo de eficiência e eficácia;	4
Servir como ferramenta de apoio para que o administrador possa utilizar as informações internas e externas à empresa no processo de tomada de decisão;	4
Dar base para que a empresa possa tomar as decisões estratégicas necessárias com o objetivo de se manter no mercado;	3
Ter profissionais que tenham o mesmo objetivo da empresa. Com todos trabalhando com o mesmo objetivo e com conhecimento das políticas, dados e expectativas, torna-se mais fácil alcançá-lo;	3
Adquirir, transformar e utilizar o conhecimento organizacional de maneira eficiente e eficaz; torná-la mais competitiva;	2
Buscar excelência e tirar de cada pessoa o máximo possível;	2
Compartilhar conhecimento para o alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico;	2
Gerar informações por meio do conhecimento de todos os envolvidos nos processos da empresa, a fim de maximizar seus resultados;	2
Identificar, produzir, coletar, armazenar, aprimorar e aplicar os conhecimentos com vistas à transformação positiva da sociedade;	2
Organizar a informação e os processos para que possamos utilizar melhor o tempo e de forma consistente, atuando com estratégia no negócio;	2
Ser mais estratégico, ter uma visão integrada, compartilhar conhecimento;	2
Utilizar o conhecimento de forma eficiente para garantir a qualidade de produtos e serviços, reduzir os custos e otimizar os resultados.	2
Desenvolver, ampliar e trocar conhecimento dentro da empresa;	1
Embasar a tomada de decisões gerenciais, fortalecer a cultura organizacional da empresa e incentivar o desenvolvimento e a motivação das equipes;	1
Gerir o conhecimento dentro das organizações;	1
Permitir que as decisões sejam tomadas com coerência;	1

Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

Todos os que responderam a questão anterior (85% dos participantes) colocaram o objetivo da GC. Algumas respostas vão ao encontro do objetivo de fato da GC, outras, porém, distorcem-na um pouco, no entanto, a disseminação de informações através da participação dos respondentes, permitiu através da leitura de cada questão, acerrar sutilmente, a busca do conhecimento sobre o tema abordado neste trabalho.

A título de fechamento, a última pergunta foi sobre a importância das pesquisas acadêmicas sob a ótica desses profissionais. Utilizou-se uma escala de 1 a 5 para as respostas, sendo 1 nada importante e 5 muito importante. Foram obtidas as seguintes respostas: nenhum dos respondentes entende que as pesquisas acadêmicas sejam irrelevantes ou sem importância, pelo contrário, 91% dos respondentes classificaram a aplicação de pesquisas acadêmicas como 5, ou seja, como muito importante, já 6% disseram ser importante e 3% pouco importante.

**Gráfico 12 - A importância das pesquisas acadêmicas**

Fonte: Elaborado pela autora - 2017.

Foi relevante o número de respondentes que consideram a importância das pesquisas acadêmicas. O *Balanced Scorecard*, ferramenta de Gestão Empresarial que surgiu no início dos Anos 90, criada pelos americanos Robert Kaplan e David Norton, nos EUA, é o exemplo de que a universidade em consonância com o ambiente empresarial, por meio das pesquisas, pode fomentar resultados proeminentes para a humanidade.

Para um melhor entendimento, Kaplan era professor da *Harvard Business School* e Norton era presidente do *Renaissance World Wide Strategy Group*. As competências desses dois profissionais, um do mundo acadêmico e outro do mundo empresarial, puderam, conjuntamente, oferecer à controladoria um sistema de gestão que avaliasse os ativos intangíveis das empresas, o valor do capital intelectual representado por funcionários competentes e motivados, os processos internos inovadores, eficientes e consistentes, os clientes fiéis e satisfeitos, os níveis de investimento em pesquisa e em desenvolvimento de novos produtos e serviços, os investimentos em automação e em informatização dos processos produtivos e gerenciais, a qualidade dos sistemas contábeis e dos controles internos, as TIC's, a qualidade e a atualidade do banco de dados, a eficiência e a eficácia no sistema de logística para suprimento das matérias-primas e a distribuição dos produtos acabados.

Enfim, esses profissionais concluíram que as empresas precisavam de uma ferramenta composta de medidas financeiras e não financeiras para manterem e expandirem o poder de competição no ambiente corporativo do mundo dos negócios das últimas décadas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a presente pesquisa, buscou-se realizar um levantamento bibliográfico para que fossem compreendidos mais facilmente os conceitos e os elementos relacionados à temática deste estudo, como: processos de GC e modelos de GC.

As empresas contemporâneas almejam uma vantagem competitiva no mercado, alcançando objetivos financeiros e sociais propostos e atendendo às exigências do governo na entrega de relatórios ao fisco, em todas as esferas que lhe forem pertinentes. Aliar a Gestão do Conhecimento aos processos decisórios das empresas, é permitir-se ir além de análises de relatórios para a tomada de decisão. Verifica-se, nos objetivos específicos, que a análise de literatura volvida às áreas de Ciências Contábeis voltadas à GC não foram evidenciadas em literaturas específicas da área das Ciências Contábeis no entanto, no âmbito da CI, houve um vasto acervo de informações de artigos científicos nessa área, bem como a incidência de autores dissertando sobre o tema proposto.

Quanto ao item b dos objetivos específicos – se foi possível identificar as ações de GC relacionadas aplicadas ao processo decisório empresarial –, houve evidências para afirmá-lo. De acordo com análise das respostas dos participantes, muito se percebeu dos modelos de GC nas aplicações e processos aplicados pelos profissionais participantes desta pesquisa. Modelos proposto por Nonaka e Takeushi, Choo, através do uso estratégico da informação – novos conhecimentos por meio do aprendizado e também a informação para tomada de decisão, processos oriundos no modelo de Stollenwerk, mais especificamente captura, seleção e validação, compartilhamento e processos apresentados por Bukowitz e Williams, de acordo com Diagnóstico da GC dessas autoras.

Quanto ao item c, que consiste em verificar o impacto das ações de GC no processo decisório empresarial, foi possível identifica-lo na resposta de que mais da metade dos participantes, que afirmaram haver um procedimento a ser seguido nas empresas. Para Choo, o modelo processual, inserido nos processos decisórios, se concentra nas fases, atividades e nas dinâmicas dos comportamentos decisórios das empresas. Ao afirmar que procedimentos a serem seguidos existem, é possível assegurar sob a ótica da primeira fase decisória de Choo: Identificação e suas subdivisões: rotinas de reconhecimento (problemas/oportunidades); e rotinas de

diagnóstico (atividade de busca de informação) de fato o impacto de GC nos processos decisórios se faz presente.

Quanto ao objetivo geral, as respostas afirmam haver ações de GC aplicadas ao processo decisório empresarial. Esta afirmativa se evidencia na verificação dos Processos Decisórios e as Arenas de Choo, os modelos de GC proposto por Stollenwerk e Bukowitz e Williams de acordo com as respostas dos participantes.

Quanto o ao tema proposto neste trabalho, observa-se que a totalidade dos pesquisados consideraram ser importante o tema desta pesquisa. Ademais, em relação as outras questões quanto à busca prévia por riscos e consequências nas decisões a serem tomadas e à importância do compartilhamento de ideias, de conhecimentos e de experiências no ambiente de trabalho, mais da metade dos respondentes afirmaram ser essa uma prática importante de compartilhamento nas empresas, pois ao se dividir informações e práticas que já foram realizadas anteriormente com êxito, a probabilidade em acertar novamente é maior que se forem práticas antes não executadas.

Sobre a localização de informações ou de conhecimentos necessários para as decisões, encontra-se de forma fácil e sempre que preciso pela maioria dos respondentes. O compartilhamento das informações, nessas empresas, acontece por meio de reuniões e e-mails aos colaboradores de interesse, a fim de que tais registros ocorram.

A saber, 90% dos participantes colocaram seus conceitos sobre o que é GC, qual sua importância e qual seu objetivo. Entende-se que esse percentual é relevante levando em conta o perfil dos profissionais pesquisados, mesmo que nenhum seja das áreas da CI. Devido à transdisciplinaridade da CI e da GC, muitos profissionais de outras áreas – como das Ciências Contábeis, das Engenharias, da Administração, da Economia e afins – sabem exatamente do que se trata e qual o resultado de sua aplicação para as empresas de quaisquer segmentos.

Ações de GC aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial, pode ser percebida de forma direta (já pontuada neste trabalho) e também indireta, quando processos da GC acontecem de maneira imparcial na empresa ou até mesmo em departamentos específicos e não na empresa como um todo. Neste caso, o resultado final não será satisfatório pois, nem sempre surtirá o efeito desejado, por falta de gestão.

Transformar informação em conhecimento, tem sido o tema de discussão de muitas áreas e também da área empresarial. Mas, informação x conhecimento, pra que? (há de se perguntar). Para que as decisões tomadas, sejam as mais assertivas possíveis, objetivando cada vez mais resultados positivos. Não podemos permitir que o erro ganhe espaço nas decisões das empresas. O custo do erro muitas vezes compreende um cálculo imensurável pois, há de causar demissões, produtos obsoletos, fechamentos de empresas, impactos sociais e econômicos na vida de muitas pessoas.

Cada vez menos a concorrência tem permitido espaço para os erros, para a falta de gestão. O *Know-how* da área de atuação é imprescindível porém, se não houver gestão dos conhecimentos para tomada de decisão, pode ser um pequeno barco em um mar grandioso e bravio.

Trabalhar o conhecimento nas empresas, de forma a se constituir em ativo essencial, zelar por sua permanência, minimizar seus custos, riscos e incertezas, objetivar seus lucros, proporcionar qualidade no ambiente de trabalho aos seus empregados, olhar para novos desafios como o desenvolvimento social e sustentável dos seus negócios, e outras atividades aqui não descritas, requer gestão. Dessa forma as empresas usam a informação para dar sentido às mudanças do seu ambiente interno e externo.

Foi imensamente gratificante realizar este trabalho com os profissionais selecionados, que poderão, inclusive, ser objeto de futuras pesquisas no âmbito dos negócios. Ressalta-se, aqui, que há novas oportunidades de pesquisas amplas. Para tanto, os seguintes pontos podem ser abordados:

1. A cultura empresarial contribui para a disseminação da GC?
2. Quais relatórios gerenciais são necessários para que os gestores das empresas tomem as melhores decisões?
3. Como implementar de maneira rápida e objetiva a GC nas empresas?
4. Críticas das empresas que utilizam de processos e de modelos da GC nas tomadas de decisão.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. de B. *et al.* Uma investigação sobre importância e uso da informação gerencial nas empresas do Polo Gastronômico de Santa Felicidade, Curitiba [PR] - **Revista De Estudos Contábeis**, Londrina, v. 4, n. 6, p. 21-38, jan./jun. 2013.
- ALVES, A. M. **A Importância da Contabilidade na Gestão Empresarial**. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/a-importancia-da-contabilidade-na-gestao-empresarial.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BUKOWITZ, R. W.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, F.C.A de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books Ltda., 2000.
- \_\_\_\_\_. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier Ltda., 2007.
- CHOO, W.C. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- DAVENPORT, T.H; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- DRUKER, P. **O Melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FIALHO, F.A.P; MACEDO, M; SANTOS, N; MITIDIARI, T.C. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem - As estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Editora Visual Books, 2006.
- FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B. de; GUERREIRO, R. Diferenciações entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial: uma pesquisa empírica a partir de pesquisadores de vários países. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, ano, v.18, n.44, p.9-22, ago. 2007.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

HOSHIGUTI, L.Y. **O Papel da Informação no processo de tomada de decisão em empresas vencedoras do prêmio paranaense da qualidade em gestão (PPRQG): Um estudo multicaso**. Disponível em: [file:///D:/AREA%20DO%20USUARIO%20NAO%20APAGAR/Downloads/DISSERTACAO\\_L ETICIA\\_HOSHIGUTI%20\(1\).pdf](file:///D:/AREA%20DO%20USUARIO%20NAO%20APAGAR/Downloads/DISSERTACAO_L ETICIA_HOSHIGUTI%20(1).pdf) . Acesso em 09 mai. 2017.

KWASNICKA, E.L. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MAGALHÃES, R. **Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional**. Portugal: Edições Sílabo, 2005.

MARION, J. C. **Contabilidade Básica**. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOLINA, L. G. **Portais corporativos: tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação**. 2008. 211f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

\_\_\_\_\_. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 186f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

PROBST, G. *et al.* **Gestão do Conhecimento**. Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

RACEDO, A. *et al.* Gestión del conocimiento y capital intelectual. **Revista De Estudos Contábeis**, Londrina, v. 4, n. 6, p. 3-20, jan./jun. 2013.

REZENDE, J.F. *et al.* **Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Ativos Intangíveis**. Teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RIBEIRO, O. M. **Contabilidade Básica Fácil**. São Paulo: Editora Saraiva, 1999.

RIPOLL, V.; URQUIDI, A. Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas em la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. Consejo Latino americano de Escuelas de Administración Bogotá. **Revista Latino americana De Administración**, n. 44, p. 1-20, 2010.

SÁ, A. L. **Fundamentos da Contabilidade Geral**. Curitiba: Juruá, 2000.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade e o novo Código Civil de 2002**. Curitiba: Juruá, 2002.

SANTOS, S. dos A.; LEITE, N. P.; FERRARESI, A. A. **Gestão do Conhecimento: Institucionalização e Práticas nas Empresas e Instituições** (pesquisas e estudos). Maringá: Unicorpore, 2007.

SERRA, A. C. da C. **Gestão do Conhecimento/Harvard Business Review – On Knowledge management**. 13ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2000.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **História da Contabilidade: foco nos Grandes Pensadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

SHIMAMOTO, L. S.; REIS, L. G. dos. Convergência às Normas Internacionais de contabilidade: uma análise sob a perspectiva dos profissionais contabilistas. **Revista De Estudo Contábeis**, Londrina, v. 1, n. 1, jul./dez. 2010.

SILVA, H. M. da; VALENTIM, M. L. P. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis; Cultura Acadêmica, 2008. 272p.; p.157-174

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. Em: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

STRAUHS, F. do R. *et al.* **Gestão do Conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre :Bookman, 2009.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negocio Editora Ltda., 2000.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora Ltda., 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANLUCA, J. C. **A Contabilidade - Fonte de Lucro Empresarial**. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/cont/contabil170806.htm>>. Acesso em: mar. 2017.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE**

Prezado(a),

Meu nome é Paula Frassinette do Carmo, sou aluna do curso de Mestrado em Ciência da Informação da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Estou dissertando sobre “Ações de Gestão do Conhecimento aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial”. Nesse sentido, gostaria de convidá-lo a responder um pequeno questionário que tem por finalidade identificar a Gestão do Conhecimento aplicada à tomada de decisão nas empresas. Sua participação é muito importante para nosso trabalho.

Estimamos que o tempo necessário para responder o questionário é de aproximadamente 05 minutos. Encerraremos a pesquisa no dia 10 de janeiro de 2017. Sua identidade e quaisquer informações que permitam identificá-lo serão mantidas em rigoroso sigilo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Fico à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Muito obrigada desde já! Um excelente 2017.

Abraço, Paula Frassinette  
profpaula@outlook.com

## APÊNDICE B - Questionário de pesquisa

# A percepção de profissionais responsáveis nas decisões das empresas à luz da Gestão do Conhecimento. Ações da Gestão do Conhecimento aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial.

Preencha os dados solicitados, por favor.

**\*Obrigatório**

Endereço de e-mail \*

Seu e-mail

1) Qual sua escolaridade? \*

- Conclusão do Ensino Médio
- Curso Técnico
- Graduação
- Pós-Graduação
- MBA
- Mestrado
- Doutorado / Pós Doc.

2) Qual o tempo de atuação que você tem na área da Gestão? \*

- Menos de 1 anos
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 4 anos
- 5 anos
- Mais que 5 anos
- Mais que 10 anos
- Nunca tive experiência na área de gestão.

3) Sobre a sua atuação na empresa: qual cargo você exerce atualmente? \*

- Contador/Administrador/Economista
- Gerência/Direção
- Coordenador/Supervisor
- Analista
- Assistente
- Consultor (a)
- Outro:
-

4) Quem são as pessoas que tomam as decisões mais importantes na Empresa que você atua? \*

- Presidente
- Diretores
- Gerentes
- Coordenadores
- Outro:

5) Conta-se com quais auxílios em termos de documentos para as decisões? (pode escolher mais de uma opção) \*

- Relatórios Contábeis: Balanços, Balancetes, DRE, DLPA, Fluxo de Caixa, notas explicativas.
- Relatórios Gerenciais não contábeis: Relatórios Internos de Custos, Relatórios Internos de Vendas, Indicadores de Metas.
- Pesquisas internas.
- Outro:

6) Conta-se com o auxílio de quais atividades para a tomada de decisão? \*

- Reuniões.
- Pesquisa Internas e Externas.
- Ouvidoria.
- Outro:

7) Existe um procedimento a ser seguido? \*

- Sim.
- Não.

8) Havendo um procedimento a ser seguido peço, por favor, que o relate brevemente. \*

Sua resposta

9) As ações e as atividades para a tomada de decisão são registradas? \*

- Sim
- Não

10) Os departamentos envolvidos trabalham com as informações em tempo hábil para que se possa tomar a decisão dentro do prazo necessário? \*

- Sim
- Não

11) Buscam-se previamente os riscos e as consequências quanto à decisão a ser tomada? \*

- Sim. Todas as vezes.
- Não.
- Algumas vezes.

12) Em relação a esta pesquisa, como você vê a relevância do tema proposto? \*

- Relevante.
- Irrelevante.
- Outro:

13) Em seu ambiente de trabalho, compartilham-se ideias, conhecimentos e experiências entre as equipes de trabalho? \*

- Sim.
- Não.
- Sempre que necessário, porém não todas as ideias, conhecimentos e experiências.
- Outro:
- 

14) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 importante, que nota você escolheria em relação à importância da informação/do conhecimento adquiridos no ambiente de trabalho? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15) A informação/o conhecimento demandados por você ou por sua empresa para a tomada de decisão encontram-se disponíveis quando necessário? \*

- Sim. Encontra-se disponível sempre que necessário.
- Não se encontra disponível.
- Não se encontra disponível na empresa, é necessário buscar fora as informações.
- Outro:
- 

16) As informações ou os conhecimentos necessários são obtidos de qual maneira? \*

- De maneira fácil, sempre que preciso tenho as informações em tempo hábil.
- De maneira não tão fácil e não tão precisas.

- Sempre tenho dificuldade na obtenção dessas informações e sempre são de difícil acesso e com certas incoerências.
- Outro:
- 

17) Para você, quais as formas mais importantes para se registrar, distribuir e utilizar informações entre o grupo de trabalho? (pode escolher mais de uma alternativa) \*

- Reuniões periódicas.
- Reuniões pontuais.
- E-mail.
- Não é importante partilhar essas informações.
- Outro:
- 

18) Para você, o que é Gestão do Conhecimento?

Sua resposta

19) Qual o objetivo da Gestão do Conhecimento?

Sua resposta

20) Em uma escala de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 importante, que nota você escolheria em relação à importância das pesquisas acadêmicas? \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5