



**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CURSO DE MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA
GAÚCHO DE QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE PARA A GESTÃO DO
CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE
SERVIÇOS CONTÁBEIS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

INELVA FÁTIMA LODI
Rio de Janeiro, 20 de Setembro de 2010

INELVA FÁTIMA LODI

**A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E
PRODUTIVIDADE PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE
SERVIÇOS CONTÁBEIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Empresarial, pelo Mestrado em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sylvia Constant Vergara.

**Rio de Janeiro
2010**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Lodi, Inelva Fátima

A contribuição do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade para a gestão do conhecimento em empresas de serviços contábeis / Inelva Fátima Lodi. – 2010.

92 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientadora: Sylvia Constant Vergara.

Inclui bibliografia.

1. Gestão do conhecimento – Estudo de casos. 2. Gestão da qualidade total – Estudo de casos. 2. Aprendizagem organizacional – Estudo de casos. I. Vergara, Sylvia Constant. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.4038


FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO


**A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA GAÚCHA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE
PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS.**

APRESENTADA POR: INELVA FÁTIMA LODI


E
APROVADO EM:
PELA BANCA EXAMINADORA



Sylvia Constant Vergara
Doutora em Educação



Francisco Marcelo Garritano Barone Nascimento
Doutor em Políticas Públicas e Formação Humana



Samuel Cruz dos Santos
Doutor em Planejamento Urbano e Regional

Aos meus pais Orozimbo e Amabile Martello Lodi, que por grande felicidade me trouxeram ao mundo, por todo o apoio e incentivo recebidos, por suas grandezas de me conduzirem sempre para o caminho da honestidade, transparência, perseverança e muita garra.

Às minhas irmãs Norci, Justina, Ivani, Neusa e Marisa, que assim como eu, lutam vitoriosamente por seus ideais.

Aos meus cunhados, sobrinhos e sobrinhas, pela felicidade de compartilharem de minha família.

Ao meu amigo Jesus, que me apoiou e me incentivou nesta grande caminhada.

A Deus imensamente, pela saúde perfeita que tenho, pela força e energia, sempre em busca da semente do bem.

AGRADECIMENTOS

À Prof^a. Dr^a. Sylvia Constant Vergara, brilhante orientadora, por seu conhecimento admirável, por sua paciência, carinho e aprendizado recebidos.

Aos Professores. Dr. Samuel Cruz e Dr. Francisco Barone pela participação na banca.

Aos colegas de mestrado com os quais tive a felicidade de compartilhar conhecimentos e experiências.

À minha equipe de trabalho, que sempre manteve os melhores níveis de qualidade e produtividade, para que minha empresa continuasse tendo sucesso, apesar de minha ausência, muitas vezes, na caminhada deste mestrado.

Aos meus colegas de empresas de serviços contábeis que responderam ao questionário, meus sinceros agradecimentos.

À equipe do Comitê Setorial do SESCON/RS, pela contribuição e disposição em fornecer informações e dados sobre o PGQP, sempre que precisei.

*O futuro das organizações - e das nações -
dependerá cada vez mais de sua capacidade de
aprender coletivamente.*

Peter Senge

RESUMO

A sobrevivência de uma empresa no cenário atual, de incertezas e mudanças contínuas, depende cada vez mais de sua capacidade de gerenciar seu recurso mais importante: o conhecimento. Uma empresa que investe permanentemente na qualificação e aprendizagem de seus empregados está preparada para enfrentar os desafios da concorrência cada vez maior. Neste sentido, a gestão empresarial voltada para o aumento dos níveis de qualidade produtividade, assim como para a gestão do conhecimento, é fundamental para toda empresa, independente de seu setor, tamanho ou localização. A partir deste contexto, o objetivo deste trabalho é identificar a contribuição do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) na gestão do conhecimento em empresas de serviços contábeis no Estado do Rio Grande do Sul (RS). O PGQP é um programa de qualificação voltado para o aprimoramento de produtos e serviços das empresas do RS, objetivando o benefício ao consumidor final. Este programa está estruturado com base nos Fundamentos e Critérios para a Excelência em Gestão elaborados pela Fundação Nacional da Qualidade, os quais, entre outros aspectos, identificam os processos relacionados às informações e conhecimentos como importantes para um sistema eficaz de gestão empresarial. O setor das empresas de serviços contábeis no Estado possui um Comitê específico para trabalhar em parceria com o PGQP, auxiliando as empresas a implementarem o Programa. Assim, para a realização da pesquisa foram selecionadas dez empresas que aderiram ao PGQP e outras 11 que não implementaram. Para os gestores destas empresas, foi aplicado um questionário contendo questões fechadas e abertas, relacionadas às práticas de gestão do conhecimento realizadas na empresa, e também a percepção e comprometimento dos empregados em relação às mesmas. Nas questões fechadas, utilizou-se uma escala de frequência, para medir a realização de práticas relacionadas aos elementos construtivos da gestão do conhecimento do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), que são: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização e retenção do conhecimento. Estes elementos são apresentados no Referencial Teórico, juntamente com a discussão sobre os conceitos de conhecimento, sua geração e gestão. Os resultados encontrados permitem concluir que a implementação do PGQP contribui positivamente para a gestão do conhecimento, uma vez que no grupo de empresas que aderiram ao Programa, as médias de frequência das práticas de gestão do conhecimento foram superiores as do outro grupo. Além disto, as respostas às questões abertas também permitiram inferir conclusões da mesma natureza.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento – PGQP – Setor Contábil.

ABSTRACT

The survival of a company in the current scenario of uncertainty and continuous changes depends increasingly on its ability to manage its most important asset: knowledge. A company that continually invests in the training and learning of its employees is prepared to meet the challenges of increasing competition. In this sense, business management focused on quality levels and productivity as well as on knowledge management, is essential for any company, regardless of its sector, size or location. From this context, the purpose of this work is to identify the contribution of the Gaúcho Quality and Productivity Program (PGQP) to the knowledge management in the accounting services in Rio Grande do Sul (RS). The PGQP is a training program with the purpose of improving products and services of companies in RS, aiming at benefiting the final consumer. The program is structured on the basis of fundamentals and criteria for excellence and management elaborated by the National Quality Foundation, which, among other things, identify the processes related to information and knowledge as important for an effective system of business management. The accounting service companies' sector in the state has a specific committee to work in partnership with PGQP, helping the companies to implement it. Thus, for the research were selected ten companies that have joined the PGQP and other eleven which did not. For the managers of these companies, it was applied a questionnaire containing closed and open questions related to the practices of knowledge management carried out in the company, and also the perception and commitment of the employees in relation thereto. In the closed questions a scale was used to measure the frequency of practices related to the constructive elements of the knowledge management model of Probst, Raub and Romhardt (2002), which are: identification, acquisition, development, sharing and distribution, use and retention of the knowledge. These elements are presented in the Theoretical Referential, along with the discussion about the concepts of knowledge generation and management. The results showed that the implementations of PGQP positively contribute to the knowledge management, once in the group of companies that joined the program, the average frequency of knowledge management practices were superior to the other group. Moreover, the answers to the open questions allowed to infer similar conclusions.

Keywords: Knowledge Management – PGQP - Accounting Sector

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Espiral de criação do conhecimento empresarial.	35
Figura 2 – Processos essenciais da gestão do conhecimento.....	39
Quadro 1 – Descrição dos processos essenciais da gestão do conhecimento.....	40
Figura 3 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento.	41
Figura 4 – Compartilhamento e distribuição de conhecimento como um efeito indireto sobre a satisfação dos clientes.....	44
Quadro 2 – Fundamentos da excelência do PGQP.....	53
Figura 5 – Modelo de Excelência da Gestão.	55
Figura 6 - Caracterização da amostra: implementação do PGQP.....	58
Figura 7 – Caracterização da amostra: número de empregados.	58
Figura 8 – Caracterização da amostra: faturamento.	59
Figura 9 – Caracterização da amostra: idade da empresa.....	59
Figura 10 – Média das frequências de respostas sobre práticas de gestão do conhecimento por elementos: comparação entre os grupos	65
Figura 11 – variabilidade dos grupos para o elemento identificação do conhecimento	67
Figura 12 – variabilidade dos grupos para o elemento aquisição do conhecimento.....	68
Figura 13 – variabilidade dos grupos para o elemento desenvolvimento do conhecimento ...	68
Figura 14 – variabilidade dos grupos para o elemento compartilhamento e distribuição do conhecimento	69
Figura 15 – variabilidade dos grupos para o elemento utilização do conhecimento	69
Figura 16 – variabilidade dos grupos para o elemento retenção do conhecimento	70
Quadro 3 – Análise da percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento na empresa	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização dos profissionais contábeis.....24

Tabela 2: Caracterização do mercado das empresas de serviços contábeis.....24

Tabela 3: adesão ao PGQP e localização.....28

Tabela 4: Frequência de respostas – avaliação quantitativa da gestão do conhecimento.....61

Tabela 5: Frequência de respostas por elemento – avaliação quantitativa da gestão do conhecimento64

Tabela 6: Análise descritivas dos grupos com Teste de Normalidades.....66

Tabela 7: Teste t – comparação de médias dos grupos.....67

LISTA DE SIGLAS

CRC – Conselho Regional de Contabilidade.

FENACON – Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas

FNQ – Fundamentos da Excelência em Gestão

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PASG – Plano de Ação do Sistema Gerencial

PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade

PQEC – Programa de Qualidade dos Escritórios Contábeis.

SBGC – Sociedade Brasileira para Gestão do Conhecimento

SESCON – Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de

Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 O PROBLEMA E A METODOLOGIA	13
1.1 INTRODUÇÃO	13
1.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS	16
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	16
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	17
1.5 METODOLOGIA	19
1.5.1 Tipo de pesquisa	19
1.5.2 Universo e amostra	20
1.5.3 Coleta de dados	21
1.5.4 Tratamento dos dados	22
1.5.5 Limitações do método	23
2 AS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS	24
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR	24
2.2 O SETOR E ABUSCA PELA QUALIDADE	26
3 REFERENCIAL TEÓRICO	29
3.1 O CONHECIMENTO	29
3.2 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO	33
3.3 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO	35
3.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	36
3.5 ELEMENTOS CONSTRUTIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, SEGUNDO PROBST, RAUB E ROMHARDT	38
3.5.1 Identificando o conhecimento	42
3.5.2 Compartilhando e distribuindo conhecimento	43
3.5.3 Utilizando o conhecimento	45
3.5.4 Retendo o conhecimento	45
3.5.5 Avaliando o conhecimento	46

3.5.6 Incorporando a gestão do conhecimento47

3.6 PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE.....49

3.6.1 Fundamentos da Excelência.....51

3.6.2 Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão.....53

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS57

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....57

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DA FREQUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO60

4.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO DA PERCEPCAO DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....70

5 CONCLUSÕES.....77

REFERÊNCIAS.....81

APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA VERIFICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO86

APÊNDICE B - RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA E DO PERFIL DA AMOSTRA89

1 O PROBLEMA E A METODOLOGIA

Neste capítulo é introduzido o tema da pesquisa e o problema do estudo, seguidos do objetivo final e dos intermediários. Após, são apresentadas a delimitação e a relevância do estudo. Finalizando o capítulo, é descrito o método de pesquisa definido para o alcance dos objetivos propostos, destacando-se a forma de coleta dos dados e os meios de tratamento dos mesmos. Apresenta-se também a limitação do método escolhido para a elaboração deste trabalho.

1.1 INTRODUÇÃO

No mundo atual, onde as mudanças ocorrem de forma permanente e as demandas aumentam significativamente, cada vez maiores são os desafios das empresas. Neste cenário, a sobrevivência delas depende, cada vez mais, das oportunidades de aprendizagem das pessoas que as integram e de um ambiente favorável ao desenvolvimento de seu potencial. Para Garvin (2002), a criação de um ambiente favorável é o primeiro passo para que os gestores das empresas possam promover fóruns de conhecimento.

Portanto, investir na capacitação profissional para aprimorar produtos e serviços é um modelo de gestão que vem sendo adotado em diversas áreas e setores. Qualificar empregados, oferecendo treinamento e educação, é uma decisão que está sendo difundida com grande frequência, até nos pequenos negócios e entidades sem fins lucrativos (TREINAR, 2003). Para que seja possível construir uma empresa na qual as pessoas estão continuamente preparadas, é necessário que haja investimento e que se acredite no seu impacto positivo. As pessoas precisam estar capacitadas para tomar decisões, compartilhar informações e trabalhar em equipe, além de disporem de recursos para transformar planos em ações, interagindo e relacionando-se com outras empresas, compartilhando atividades.

Uma empresa que vive o desafio permanente de apresentar novas ideias para o mercado, além de investir na capacitação dos seus empregados, precisa buscar o desenvolvimento sustentável e identificar os impactos na sociedade decorrentes de suas instalações, processos, produtos e serviços, e executar ações preventivas para eliminar ou minimizar esses impactos em todo o ambiente no qual está inserida.

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p.39), “em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Segundo os autores, quando os mercados se transformam e as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos muito rapidamente. Neste contexto, as empresas bem-sucedidas criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no de forma ampla pela empresa e o incorporam de forma rápida em novas tecnologias e produtos.

Ainda para Takeuchi e Nonaka (2008), a empresa criadora de conhecimento tem como seu negócio principal a inovação constante. Criar novos conhecimentos é recriar a empresa e todos os que estão nela em um processo de auto-renovação pessoal e empresarial, e o conhecimento se inicia sempre com o indivíduo. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a interligação com o ambiente de conhecimento externo é um elemento efetivo na gestão do conhecimento, pois facilita a identificação de especialistas de alta qualidade.

Criar uma cultura flexível e estimulante ao conhecimento, disseminar os valores e crenças da empresa e assegurar um fluxo aberto e contínuo de informações são fundamentais para que as pessoas se motivem e atuem com autonomia. Para isso, torna-se importante que lhes seja assegurado livre acesso às redes internas e externas de relacionamento da empresa, a fim de assegurar a motivação e o comprometimento das pessoas mais talentosas, com a missão de criar e disseminar o conhecimento dentro e fora da empresa (TAKEUCHI e NONAKA, 2008).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), as pessoas compartilham seu conhecimento quando este lhes trará algum benefício. Portanto, estabelecer sistemas de recompensa para levar as pessoas a compartilharem atividades é uma maneira de envolvê-las, e quando a empresa constrói uma cultura que encoraja os empregados a compartilharem o conhecimento, as contribuições ocorrem naturalmente. Ainda segundo os mesmos autores, o conhecimento deve ser desenvolvido, protegido e cultivado. A gestão do conhecimento fornece uma lente nova para a empresa, traz para o foco diferentes aspectos organizacionais de gestão. Assim, o verdadeiro compartilhamento de conhecimento transcende a reciclagem e forma uma espiral auto-sustentada de criação de valor (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

As empresas que inovam na área do conhecimento corporativo, oferecem velocidade às partes interessadas, o que contribui para lidar com situações complexas e adversas, visando instituir mudanças que agreguem eficiência, eficácia e redução de custos. Neste contexto, o sucesso de uma empresa depende da gestão e utilização do conhecimento, das habilidades, da motivação e da criatividade das equipes formadas por profissionais empreendedores e com visão estratégica, que possam atuar na solução dos mais diversos problemas.

A edição de dezembro de 2006 da Revista do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul (SESCON/RS) ressalta a importância da atualização constante das empresas de serviços contábeis. Uma das formas de atualização destas empresas faz referência à informatização dos sites do Governo e do Judiciário. A Receita Federal, a Secretaria Estadual da Fazenda e a Secretaria da Fazenda Municipal oferecem serviços *on-line*, fazendo com que estas empresas busquem constantemente o aprimoramento da área de informática, para que possam atender seus clientes de forma atualizada e qualificada (REVISTA DO SESCO/RS, 2006).

Visando reconhecer os esforços e ações que as empresas de serviços contábeis estão realizando para a melhoria de sua gestão na busca da excelência, o Comitê Setorial de Serviços do SESCO/RS e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) anualmente vêm apresentando o *workshop* Qualificar é Preciso. O objetivo principal do evento é homenagear as empresas que participam do sistema de avaliação do PGQP e as vencedoras do Prêmio Qualidade. O PGQP foi criado em 1992, visando ao aprimoramento dos produtos e serviços para beneficiar o consumidor, por meio da melhoria da gestão, economia de tempo e otimização de recursos.

O desenvolvimento da qualidade é um trabalho de educação permanente e, quanto maior a exigência do mercado, maior a necessidade de investimento continuado em treinamentos e capacitação das pessoas. Por conta disso, as empresas de serviços contábeis necessitam rever e aprimorar seu modelo de gestão, a partir da exigência da inovação tecnológica e da proposta de garantia de qualidade, mediante a formação e capacitação de seus empregados, fazendo do conhecimento um diferencial competitivo.

Diante do exposto, o problema que se apresenta é o seguinte: no cenário atual, torna-se cada vez mais importante o conhecimento e o comprometimento das pessoas nas empresas, assim como a busca pela qualidade e pela excelência em gestão. Neste contexto, qual a contribuição do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) na Gestão do Conhecimento em empresas de serviços Contábeis? Responder a esta questão é o objetivo final desta dissertação.

1.2 OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS

Para alcançar o objetivo final, foi necessário o alcance dos seguintes objetivos intermediários:

- Caracterizar o processo de gestão do conhecimento;
- Levantar o número de empresas de serviços contábeis do RS que aderiram ao PGQP;
- Identificar os elementos do processo construtivo da gestão do conhecimento em empresas de serviços contábeis do RS;
- Analisar o processo de gestão do conhecimento nas empresas que aderiram ao PGQP e nas que não aderiram ao Programa;
- Avaliar as diferenças entre a gestão do conhecimento nas empresas que aderiram ao PGQP e nas que não aderiram ao Programa.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Conforme os objetivos aqui propostos, o foco deste trabalho é o impacto da adesão ao PGQP na gestão do conhecimento em empresas de serviços contábeis do RS. Para tanto, buscou-se delimitar o referencial teórico de maneira que fosse possível abordar os temas relevantes para a pesquisa, sem deixar de aprofundar as discussões nos itens mais importantes.

Desta forma, o referencial teórico tem seu escopo formado por dois grandes temas: a gestão do conhecimento e a qualidade, no contexto do PGQP. No que concerne à gestão do conhecimento, optou-se pela escolha de um modelo específico, o qual caracteriza a gestão do conhecimento a partir de seus elementos construtivos (modelo de PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). A fim de contextualização, abordam-se também os conceitos de conhecimento, e suas formas de geração e transferência.

No que se refere à qualidade, considerou-se essencialmente a adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade como uma variável que pode afetar ou não a gestão do conhecimento. Portanto, optou-se por não aprofundar a abordagem sobre diferentes formas de gestão da qualidade e suas ferramentas, e sim focar nas premissas e fundamentos do PGQP.

Também não será analisado o funcionamento do Programa e a premiação prevista pelo mesmo, mas somente os efeitos na gestão do conhecimento que possam ter decorrido de sua implantação, a fim de poder estabelecer um comparativo das práticas de gestão do

conhecimento nas empresas de serviços contábeis que utilizam e naquelas que não aderiram ao PGQP.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A dinâmica do mercado, em constante movimento, demanda profissionais qualificados que busquem aprender coisas novas e preocupem-se em desenvolver as atividades de maneira transparente para os clientes. Neste contexto, a efetiva importância de uma empresa de serviços contábeis, decorre do fato da contabilidade ser uma ferramenta de gestão importante em qualquer negócio, em virtude da tecnologia avançada, das informações disponíveis, da globalização e da disseminação do conhecimento, que facilita a interpretação da legislação (SETOR, 2010).

Para Kalkmann (2002), a alta competitividade, o avanço tecnológico em todos os segmentos, consumidores cada vez mais exigentes e investidores cautelosos, potencializam os riscos que comprometem o crescimento sustentável das empresas. Neste mesmo sentido, Tenório (2007) afirma que para enfrentar os desafios do mercado, as empresas têm buscado reduzir suas estruturas, focando na flexibilização empresarial, por meio de descentralização de atividades, redução de níveis hierárquicos e delegação de poderes aos níveis operacionais, de maneira que os empregados possam atender às demandas externas e internas a tempo e nas condições exigidas.

Desta forma, os profissionais das empresas de serviços contábeis têm papel fundamental a cumprir, se capacitando e orientando as empresas sobre toda a legislação fiscal, tanto no nível municipal, quanto no estadual e no federal, alinhados aos conceitos de transparência e ética. Kalkmann (2002) destaca que os padrões de ética e conduta devem ser rigorosamente observados para o sucesso destas empresas, pois asseguram a convivência pacífica entre os profissionais, conferem credibilidade à profissão, e garantem a transparência, evitando fraudes e desvios de conduta.

Ainda segundo Kalkmann (2002), inúmeras empresas encontram nos gestores e empregados das empresas de serviços contábeis o suporte às suas atividades, por meio do assessoramento com informações que podem levar ao sucesso empresarial e ao crescimento sustentável.

As empresas de serviços contábeis são cada vez mais importantes para as outras empresas em geral, e tornaram-se incumbidas de maiores responsabilidades com os órgãos de arrecadação tributária. Estas empresas, hoje, necessitam ser muito mais especializadas do que no passado, portanto, devem buscar o aprimoramento e a capacitação de forma contínua para manter sua atividade qualificada. Para sustentar este cuidado, muitas destas empresas optam por aderir ao PGQP, com o objetivo de especializar os empregados em vários segmentos operacionais, fiscais e tributários (SETOR, 2010).

A implementação de sistemas de qualidade é uma das alternativas para produzir resultados eficazes. As metodologias e técnicas das ferramentas da qualidade, tais como o sistema 5S's, tornam as empresas de serviços contábeis mais competitivas, criam mudanças estruturais fundamentadas na conformidade legal, promovem avaliações, pesquisas e medições da rotina, desde a seleção de fornecedores e empregados até o cumprimento dos prazos. Além disto, contribuem também para a melhoria do ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos empregados (KALKMANN, 2002; SETOR, 2010).

De forma a complementar a gestão da qualidade, Kalkmann (2002) sustenta que o ato de pensar estrategicamente a gestão do conhecimento, busca incentivar os empregados a partilharem os seus conhecimentos e experiências, disseminando a ideia de que a atividade fim deve ser de responsabilidade de todos os membros da empresa e não mais somente dos gestores. Desta forma, descentraliza-se a tomada de decisão e é promovido o conseqüente comprometimento dos empregados com os resultados almejados.

O investimento em treinamento de todos os membros da empresa oferece a oportunidade de qualidade e o incremento da competitividade no mercado, na medida em que cria uma cultura de aprendizado contínuo por meio dos seus processos. A intensidade com que os empregados se comprometem, confiam e se envolvem no trabalho tem um efeito direto sobre os resultados da empresa e sobre a sua expectativa de vida (KALKMANN, 2002),

É fundamental que as empresas atentem para essa realidade, procurando criar mecanismos que fomentem o envolvimento das pessoas em capacitação, favorecendo o desenvolvimento do potencial de seus empregados, a sua própria sobrevivência e o crescimento sustentável.

Desta forma, percebe-se a relevância da implantação de sistemas voltados para a qualidade, como o PGQP, para as empresas de serviços contábeis. Estes sistemas podem contribuir para a melhoria dos processos, tais como a gestão do conhecimento, por meio dos programas de capacitação e desenvolvimento oferecidos aos empregados, bem como ressaltar a importância que o setor vem adquirindo cada vez mais na sociedade atual.

Assim, esta pesquisa busca contribuir para fomentar a discussão sobre estes temas no contexto das empresas de serviços contábeis do RS, uma vez que não foram encontradas referências sobre outros estudos que relacionassem estes assuntos no ambiente em foco. Espera-se também contribuir com a proposta metodológica para a realização de estudos semelhantes, em outros setores.

De acordo com os objetivos propostos, pode-se, ainda, identificar o caráter de diagnóstico que este trabalho possui, uma vez que são analisados dois grupos distintos de empresas no setor em foco, e avaliados os impactos da adesão ao PGQP na gestão do conhecimento. Desta forma, a partir dos resultados encontrados, pretende-se oferecer a estas empresas indicações para melhoria de seus processos de gestão, tanto da qualidade como do conhecimento. A partir de uma proposta de parceria com o SESCON/RS, pode-se contribuir para aumentar o envolvimento e compreensão das empresas sobre estes temas, por meio da publicação e disseminação destes resultados.

Por fim, por se tratar de um estudo em um setor específico, que vem ganhando cada vez mais destaque e reconhecimento no ambiente empresarial, esta pesquisa contribui para o fortalecimento dos preceitos do PGQP, que poderá divulgar os resultados de maneira a ressaltar a importância da busca pela excelência em gestão.

1.5 METODOLOGIA

Segundo Oliveira Neto (2008), o termo ‘método’, do grego *metá* (através de) e *odós* (caminho), significa o caminho através do qual é possível encontrar a solução do problema proposto pela pesquisa. Portanto, a metodologia refere-se aos procedimentos que facilitam atingir os objetivos definidos, uma vez que já foram testados por pesquisadores e aprovados cientificamente (OLIVEIRA NETO, 2008).

1.5.1 Tipo de pesquisa

Conforme a taxonomia proposta por Vergara (2007) pode-se definir o tipo de pesquisa de acordo com dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins a pesquisa foi:

a) Descritiva: este tipo de pesquisa tem como objetivo expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre suas variáveis (VERGARA, 2007). Neste estudo, foram descritos os processos de gestão do conhecimento adotados por empresas de serviços contábeis no Estado do Rio Grande do Sul, divididas em dois grupos: as que implantaram o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, e aquelas que não aderiram ao Programa.

b) Explicativa: segundo Vergara (2007), uma pesquisa explicativa visa esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno, o que é o caso da pesquisa proposta: buscou-se verificar a contribuição do PGQP para a gestão do conhecimento nas empresas de serviços contábeis no Estado do Rio Grande do Sul.

Quanto aos meios a pesquisa teve duas grandes etapas:

a) Bibliográfica: para a fundamentação teórica da gestão do conhecimento e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, (PGQP), a pesquisa bibliográfica foi realizada fundamentalmente em livros, revistas e sites especializados de organismos de classe na área contábil e da qualidade. Estas últimas fontes, em especial, propiciaram a avaliação da evolução da gestão contábil, em virtude da implantação do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade.

b) De campo: Vergara (2007) conceitua pesquisa de campo como aquela que é realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno em estudo, ou que dispõe dos elementos para explicá-lo. Neste caso, a pesquisa foi realizada em um grupo de empresas de serviços contábeis do RS, contando com a participação dos gestores destas empresas.

1.5.2 Universo e amostra

O universo da pesquisa foram as empresas de serviços contábeis estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul, divididas em dois grupos: as que implantaram o PGQP e as que não implantaram o PGQP. Em todo o estado, 209 empresas aderiram ao PGQP, sendo 129 empresas de serviços contábeis (SESCON/RS, 2010a). Assim, a amostra foi constituída de dez empresas de serviços contábeis que implantaram o PGQP e mais 11 empresas que não implementaram o Programa. Inicialmente foram selecionadas 22 empresas e de cada uma, 11 respondentes. Porém, um dos respondentes não deu todas as respostas ao questionário, inviabilizando-o como amostra.

A escolha das empresas deu-se por acessibilidade, a partir de uma relação de empresas do Estado. Os respondentes da pesquisa foram os gestores destas empresas, entre os quais três são do sexo feminino, enquanto os demais 18 são do sexo masculino.

A média de idade da maioria dos respondentes fica entre 50 e 60 anos (12 respondentes nesta faixa). Apenas um dos gestores possui menos de 40 anos, e também apenas outro tem mais de 70 anos. Os demais possuem entre 60 e 70 anos (4 respondentes) e entre 40 e 50 anos (3 respondentes). A média de tempo na empresa é de 20,4 anos, sendo que o maior tempo de empresa é de 42 anos e o menor é de 6 anos.

1.5.3 Coleta de dados

Na etapa da pesquisa de campo, foi aplicado um questionário misto (Apêndice A), contendo questões fechadas e abertas, respondido pelos gestores das empresas selecionadas na amostra. De acordo com Vergara (2009), o questionário é composto por uma série ordenada de questões sobre as variáveis e situações que estão sendo investigadas. As questões são apresentadas ao respondente por escrito, para que o mesmo também responda desta forma, seja em papel ou no computador.

O questionário foi elaborado com base no modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002), que é apresentado no capítulo do Referencial Teórico, na sequência. Desta forma, foram identificados os níveis de frequência das práticas relacionadas à gestão do conhecimento, na visão dos gestores das empresas de serviços contábeis da amostra, por meio das questões fechadas, do tipo escalonadas. Questões escalonadas são aquelas em que o respondente faz algum tipo de pontuação. Uma abordagem em relação a estas escalas as classifica em duas categorias: de mensuração ou de classificação (VERGARA, 2009).

As escalas de mensuração são aquelas que permitem classificar ou fazer comparações entre objetos. Já as escalas de classificação permitem verificar a posição de um objetivo, de acordo com o ponto de vista do respondente (VERGARA, 2009). Entre estas últimas, está a escala de Likert, que foi utilizada nesta pesquisa. Utilizando a escala dividida em cinco pontos, sendo o 1 equivalente a Nunca e o 5 equivalente a Sempre, foi perguntado o nível de frequência de determinadas práticas de gestão do conhecimento.

Na série de questões abertas, buscou-se identificar a percepção dos gestores sobre os seguintes tópicos, relacionados a gestão do conhecimento: práticas, percepção dos empregados, comprometimento dos empregados e relevância. Segundo Vergara (2009), este tipo de questão provoca respostas livres, tanto no que se refere ao conteúdo como quanto à linguagem. Além disto, exigem do respondente certo nível de informação e reflexão sobre o tema das questões, motivação e disposição para responder.

Por fim, foram solicitados no mesmo questionário, os dados do perfil da empresa, para fins de classificação da amostra.

1.5.4 Tratamento dos dados

Os dados relativos às questões fechadas, em escala de Likert, foram analisados de forma quantitativa. Desta forma, foram mensurados os níveis de frequência das práticas relacionadas a cada elemento construtivo da gestão do conhecimento, conforme o modelo escolhido. A partir destes resultados, foi possível avaliar as diferenças entre a gestão realizada pelas empresas que aderiram e aquelas que não aderiram ao PGQP, de forma quantitativa. Além da verificação aritmética das diferenças entre as médias obtidas pelos dois grupos para cada questão e conjunto de questão, foram realizados testes estatísticos para confirmar os resultados encontrados.

As respostas às questões abertas foram analisadas pelo método de análise de conteúdo com grade fechada. Segundo Vergara (2006), na grade fechada são definidas preliminarmente as categorias relacionadas aos objetivos da pesquisa. Desta forma, são identificados os elementos a serem integrados nas categorias já estabelecidas. As categorias definidas para esta pesquisa foram: práticas de gestão do conhecimento, percepção dos empregados, comprometimento dos empregados e relevância da gestão do conhecimento. Nesta análise, também foram comparadas as respostas dos distintos grupos: empresas que aderiram ao PGQP e as que não aderiram.

Os dados relativos ao perfil das empresas foram tratados estatisticamente, de maneira a caracterizar os dois grupos amostrais. Tal perfil é apresentado no Capítulo 4, referente à análise dos resultados.

1.5.5 Limitações do método

Este método foi considerado adequado para este estudo, pois permitiu que cada gestor expressasse suas percepções e entendimento sobre a gestão do conhecimento em sua própria empresa. A escolha do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) também mostrou-se adequada para a análise das práticas de gestão do conhecimento, permitindo que os respondentes relacionassem as ações em suas empresas com a teoria apresentada.

Segundo Vergara (2007), todo método tem possibilidades e limitações. O método escolhido apresenta limitações, dentre as quais:

- Não se pode afirmar com certeza se as informações obtidas dos respondentes foram exatamente o que eles pensam e desejam expressar, por razões de ordem particular;
- Os resultados encontrados são válidos apenas para as empresas da amostra, uma vez que não foi utilizado método de amostragem probabilística;
- Uma vez que optou-se por coletar informações apenas com os gestores das empresas selecionadas, sem incluir os empregados como respondentes, deve existir um viés nos resultados, consequência da visão unilateral que foi objeto de análise.

Nesse capítulo, foram introduzidos o problema e os objetivos, assim como foram apresentadas a delimitação e a relevância do trabalho. Na sequência, foram abordadas as questões relativas ao método e tipo de pesquisa desenvolvida, o universo e a amostra, as técnicas e as formas adotadas para a coleta dos dados, que serviram de insumos para responder o problema da pesquisa, o tratamento dos dados, bem como a limitação do método de pesquisa adotado.

No capítulo seguinte, destaca-se o panorama atual das empresas de serviços contábeis do Rio Grande do Sul, em especial no que diz respeito à gestão do conhecimento e busca contínua pela qualidade.

2 AS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS

Este Capítulo trata-se de uma breve caracterização do setor em estudo – as empresas de serviços contábeis do RS, como foco na relação destas com os programas para a qualidade.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

No Estado do Rio Grande do Sul, de acordo com dados do Conselho Regional de Contabilidade (CRC-RS, 2010), a classe contábil é composta atualmente por cerca de 31.438 profissionais, sendo 21,22% em sociedades ativas e 78,78% em escritórios individuais ativos, totalizando assim cerca 9.467 empresas de serviços contábeis. Na tabela 1 a seguir , é apresentada a caracterização dos profissionais desta área. Na tabela 2, a caracterização das empresas que compõem este mercado.

Tabela 1: Caracterização dos profissionais contábeis.

CATEGORIA	Quantidade
Contadores	10.192
Contadoras	7.766
Técnicos em Contabilidade	8.319
Técnicas em Contabilidade	5.161
Total Geral de Profissionais	31.438

Fonte: CRC-RS (2010)

Tabela 2: Caracterização do mercado das empresas de serviços contábeis

CATEGORIA	Quantidade
Sociedades ativas	2.009
Escritórios individuais ativos	7.458
Total geral de empresas de serviços contábeis	9.467

Fonte: CRC-RS (2010)

Os contadores que investem em um empreendimento próprio enfrentam desafios como a captação de clientes, investimentos em pessoal, tecnologia e definição por um foco principal de atividade. Estes profissionais precisam garantir a manutenção do negócio e enfrentar a

concorrência de empresas de grande porte, como a *PricewaterhouseCoopers*, por exemplo, com mais recursos para disputar as oportunidades de trabalho.

A Pesquisa Anual de Serviços, realizada em 2006 pelo IBGE, identificou o perfil da estrutura das empresas de serviços contábeis e concluiu que a maioria destas empresas é composta por cinco empregados, que dispõem, na média, de 1,5 computador. São empresas pequenas e enxutas, conectadas à Internet, embora nem sempre com bons sistemas (IBGE, 2006).

Neste contexto, uma alternativa para garantir a sobrevivência dos pequenos negócios passa pela fusão com outros empreendimentos. A afirmação é do presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul (SESCON-RS) Luiz Carlos Bohn: "É preciso encarar a resistência e analisar casos em que vale a pena se unir a outro escritório" (GESTÃO, 2009). Bohn lembra que, além de serem profissionais da contabilidade, os proprietários de escritórios são gestores de uma empresa. Dessa forma, devem buscar as melhores alternativas para garantir a manutenção e lucratividade da empresa (GESTÃO, 2009).

Outra questão importante para a atuação profissional é a capacidade de atendimento do escritório. O presidente do SESCOB-RS considera inviável carteiras com 500 clientes. Para ele, a estrutura ideal para uma empresa de dez a 20 empregados deve ser formada por uma carteira entre 200 a 300 clientes, para que se possa administrar de maneira adequada (GESTÃO, 2009).

No Estado, os contadores dispõem, desde 1990, de uma tabela técnica referencial de honorários que estabelece os parâmetros e valores para os serviços. Os números são atualizados para que sejam aplicáveis. Mesmo assim, alguns profissionais cobram valores muitos baixos.

Para quem adquire uma empresa de serviços contábeis ou uma carteira de clientes, a transparência no atendimento aos empresários é fundamental. A forma como a negociação é conduzida e comunicada a todas as partes interessadas faz com que uma nova relação seja construída e criada com grande afinidade.

Os profissionais precisam se conscientizar também sobre as mudanças não somente do setor, mas também da sociedade em geral. O contador Enory Spinelli, no Seminário Os rumos das empresas de contabilidade¹, lembrou que a época é de rápidas mudanças, alterações tecnológicas que impulsionam o cotidiano, e que o conhecimento do cliente atual difere

¹ Seminário realizado em agosto de 2009, sob a coordenação do CRC/RS, em Porto Alegre/RS.

daquele que os empresários possuíam nos anos de 1970 ou 1980, por exemplo. As empresas de serviços contábeis devem mudar sua cultura de atuação, saindo da geração do fazer e embarcando na era do conhecimento (GESTÃO, 2009).

Segundo Cornachione (2009), as contribuições oferecidas pela Contabilidade à sociedade e à economia como um todo são vitais para o alcance dos níveis de excelência necessários à competitividade global e ao bem-estar da nação. Kalkmann (2002) acrescenta que os principais objetivos das empresas de serviços contábeis são: a transparência nas informações, atração dos investidores, busca da vantagem competitiva, maior atenção aos acionistas minoritários, maior controle da gestão corporativa, melhor desempenho ao longo prazo e melhor relacionamento das partes interessadas.

2.2 O SETOR E A BUSCA PELA QUALIDADE

Visando à melhoria constante da prestação dos serviços contábeis, o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul (SESCON/RS), em 16 de junho de 2003, lançou o Comitê Setorial de Serviços Sesccon/RS, em parceria com o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) (SESCON/RS, 2010b).

Segundo o presidente da entidade, contador Luiz Carlos Bohn, o objetivo do Comitê é estimular a qualificação e competitividade das empresas, por meio de cursos, treinamentos, consultoria, eventos, publicações e diagnóstico de gestão. Segundo ele, investir em qualidade hoje é mais que uma necessidade, é uma questão de sobrevivência (SESCON/RS, 2010b).

Investir na capacitação profissional aprimorando produtos e serviços é um modelo de gestão cada vez mais adotado em todas as áreas e setores. Qualificar empregados, oferecendo treinamento e educação, traz resultados concretos, como aumento da produtividade. A idéia é estabelecer um ciclo contínuo de melhoria e aperfeiçoamento, para tanto, os grupos são orientados a buscarem referências comparativas, que são pressupostos básicos na exigência da qualidade.

Neste sentido, Tenório (2007) introduz a gestão do conhecimento como uma estratégia para o aprimoramento na gestão das empresas. De acordo com o autor, a gestão do conhecimento exige que a empresa crie e inove modelos de funcionamento que proporcionem novos conhecimentos, e que estes conhecimentos sejam compartilhados em toda a empresa no

menor tempo possível e incorporados a novas tecnologias e produtos. Diz Tenório (2007) ainda, que a criação do conhecimento deve ser de forma contínua e deve se fazer presente tanto na empresa como nas pessoas.

Um exemplo da busca pela qualidade e aperfeiçoamento, é dado pela Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON), que em 2002 instituiu o Programa de Qualidade dos Escritórios Contábeis (PQEC), para as empresas de serviços contábeis de São Paulo. Antônio Marangon, vice-presidente da Instituição diz que o setor contábil não fugiu à lógica do mercado e que o profissional de contabilidade, além dos conhecimentos técnicos necessários ao desempenho da atividade, necessita conhecer o ambiente interno e externo das empresas e suas relações de comportamento humano, social e econômico (*apud* ECHAVARRIA, 2009).

A idealização do PQEC teve por objetivo incentivar as empresas contábeis a progredir na qualidade de seus serviços em busca da melhoria contínua, tanto no aspecto visual, como em equipamentos e treinamento de pessoal. O programa concede certificação anual às empresas participantes, atestando o compromisso com a qualidade e a ética dos seus serviços. A empresa é avaliada por meio da participação de sócios e empregados em programa educacional voltado à gestão das empresas de serviços contábeis (ECHAVARRIA, 2009).

Ao participar do PQEC o empresário contábil fica com o compromisso de se reciclar, e seu empregado também, além de manter sua empresa contábil atualizada, pronta para atender seus clientes de forma adequada. Os principais objetivos do PQEC são: incentivo ao associado à melhoria contínua de seus serviços e processos; capacitação e qualificação permanente das equipes; valorização das empresas contábeis comprometidas com a qualidade e a ética; criação de diferencial de mercado para as empresas participantes; conscientização do mercado e da sociedade da importância da qualidade dos serviços contábeis (ECHAVARRIA, 2009).

No Rio Grande do Sul, por meio de ações coordenadas pelo Comitê Setorial de Serviços (SESCON/RS) em parceria com o PGQP, cresce o número de empresas de serviços contábeis que buscam a qualificação por meio dos programas específicos oferecidos pelas entidades. De acordo com o SESCO/RS (2010a), 129 empresas haviam aderido ao programa PGQP em 2010, sendo que destas, quase 70% localizam-se fora da capital (tabela. 3).

Tabela 3: adesão ao PGQP e localização

Localização	Empresas	%	Com Adesão ao PGQP	%
Porto Alegre	1220	35,8%	39	30,23%
Interior	2188	64,2%	90	69,77%
Total	3408	100%	129	100%

Fonte: SESCON/RS (2010a)

Assim, pode-se identificar que o setor das empresas de serviços contábeis do RS vem procurando qualificação e aprimoramento, objetivando alcançar os níveis de excelência em gestão. Esta busca passa necessariamente pela efetiva Gestão do Conhecimento, e relaciona-se diretamente com os programas de qualidade. O desafio destas empresas é o reconhecimento das práticas de gestão do conhecimento como elementos valiosos para seu crescimento e manutenção no mercado.

No capítulo na sequência, apresenta-se o referencial teórico que sustenta a busca pelo alcance dos objetivos propostos, a fim de responder ao problema de pesquisa definido.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são abordados os conceitos que serviram de referencial para o estudo. Inicialmente são apresentados conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento. Após, são apresentados e discutidos os principais aspectos do PGQP relacionados à gestão do conhecimento.

3.1 O CONHECIMENTO

Toffler (1990) reconhece o conhecimento como a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. Sendo assim, a única vantagem competitiva pertencerá aos “analistas simbólicos”, equipados com conhecimento para identificar, solucionar e avaliar novos problemas (REICH, 1991).

Nesta mesma linha, Drucker (1993) afirma que, na nova economia, o conhecimento não é apenas um recurso ao lado dos tradicionais fatores da produção como trabalho, capital e terra, mas sim o recurso mais significativo na atualidade. O conhecimento é a informação eficaz em ação, focada em resultados. Crawford (1994) acrescenta ainda que o conhecimento é entendimento, “*expertise*”, é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho ou a um resultado específico. Portanto, conforme citam Bayma *et al* (2004, p. 31) “o conhecimento sempre foi inerente ao trabalho humano. O conhecimento sempre foi constitutivo da humanidade”. O que vem acontecendo nas últimas décadas é apenas o reconhecimento da importância do conhecimento como essencial para a obtenção de vantagens competitivas.

Na busca de um conceito funcional para que se pudesse compreender o conhecimento, Pereira e Fonseca (1997) afirmam que o conhecimento é uma maneira organizada de informações consolidadas pela mente humana, por meio de mecanismos cognitivos da inteligência, da memória e da atenção. Teixeira Filho (2000) também diz que o conhecimento está relacionado com dados e informações. Acrescenta ainda o autor, que o conhecimento é um conjunto formado por experiências, valores, informação de contexto e criatividade aplicada, bem como avaliação de novas experiências e informações, gerando grande interesse às empresas. Portanto, a gestão do conhecimento, como será discutida posteriormente, pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminando a utilização do

conhecimento para atingir de forma plena os objetivos da empresa (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Oliveira Netto (2008) classifica o conhecimento em diferentes tipos, baseado essencialmente na origem do mesmo. Para o autor, conhecimento é o acúmulo de informações de cunho intelectual, como o domínio teórico ou prático, sobre um assunto, científico ou não. Os tipos de conhecimento classificados pelo autor são (OLIVEIRA NETO, 2008, p. 20 - 22):

- Conhecimento Popular: opiniões não comprovadas, experiências do dia-a-dia. Sua aquisição não está atrelada a estudos, pesquisas ou aplicações de métodos;
- Conhecimento Científico: resultante da investigação metódica, sistemática da realidade, pela transcrição de fatos e fenômenos em si mesmos e análise para descobrir suas causas e concluir sobre as leis que os governam;
- Conhecimento Filosófico: caracterizado pelo esforço da razão pura, no sentido de questionar problemas humanos e fazer uma distinção entre o certo e o errado. O método utilizado na construção desse tipo de conhecimento é o racional e predomina o processo dedutivo que precede a experiência, não exigindo confirmação experimental, mas coerência lógica;
- Conhecimento Religioso: denominado teológico. A adesão das pessoas se dá pela fé, pois a visão sistemática do mundo é interpretada como resultante da ação de um criador divino em que as evidências não se colocam em dúvida nem são verificadas;
- Conhecimento Artístico: baseado na intuição, produzindo emoções, possui o objetivo de sentir e não o de pensar. A preocupação do artista não é com o tema, mas com o modo como tratá-lo;
- Conhecimento Técnico: não advém apenas do instinto, das sensações, da observação ingênua. Nele intervém a razão, sendo esse conhecimento relacionado ao como fazer algo e aos meios a serem utilizados para realizar tarefas. Ele está na base da profissionalização.

Já para Nonaka e Takeuchi (1997), existem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o explícito. Para os autores, o conhecimento que é adquirido pelas pessoas, por meio da criação e organização de suas experiências, e que pode ser expresso em palavras e números, é somente uma parcela do conjunto de conhecimentos como um todo. Assim, há ainda um conhecimento que reside apenas na mente humana (tácito), além daquele que é externalizado de maneira formal e sistemática (explícito). As principais diferenças entre estes tipos de conhecimento são (NONAKA e TAKEUCHI, 1997):

- Conhecimento Tácito: subjetivo, tem origem na experiência (corpo), é simultâneo e análogo (prática);

- Conhecimento Explícito: objetivo, vem da racionalidade (mente), é seqüencial e digital (teoria).

Portanto, o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, de difícil formulação e comunicação. O conhecimento explícito é codificado: pode ser transmitido na forma de palavras, números, símbolos, etc. São também complementares, compondo a base de conhecimentos de uma empresa.

Sem especificar tipos de conhecimento, Govindarajan (2006), concordando com Tofler (1990) e Drucker (1993), ressalta o conhecimento como um dos ativos mais valiosos das empresas. Segundo o autor, os avanços na tecnologia da informação possibilitaram reunir e processar uma gama enorme e volume de dados, o que facilitou os processos de geração e transferências de conhecimentos.

Porém, não é seguro depender apenas da tecnologia da informação para transmitir informações, porque mesmo tentando documentar o conhecimento da melhor forma possível, alguma coisa fica somente na cabeça dos empregados experientes, e por isso a grande necessidade da interação interpessoal (GOVINDARAJAN, 2006). É mais eficaz transmitir informações no contexto do trabalho real e com objetivos específicos ao invés de estabelecer interações apenas com o objetivo de transferir conhecimento.

Na prática, o conhecimento humano se volta para si mesmo. Ele se vê como um objeto inteligível e é capturado pelo entendimento. A educação e a facilidade de acesso às informações contribuíram para o crescimento dos juízos sociais sobre investidores e consumidores, por exemplo. Por meio da informação e da produção integradas, pode-se observar o complexo motor da capacidade humana. Não existe responsabilidade sem conhecimento (GOVINDARAJAN, 2006).

Davenport e Prusak (2003) conceituam o conhecimento e tratam do mesmo nas empresas:

O conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.6).

Esta definição torna claro que o conhecimento não é puro nem simples, mas uma mistura de vários elementos, fluido e estruturado, intuitivo, difícil de ser colocado em palavras ou de ser totalmente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Já Aranha (1992), tratando de definir o conhecimento em termos de processo, afirma que o conhecimento pressupõe o sujeito que quer conhecer e o objeto a ser conhecido, que se apresentam frente a frente em uma relação. Segundo este autor, o conhecimento é o ato, o processo em que o sujeito se coloca no mundo e, com ele, estabelece uma ligação. Desta forma, a relação de conhecimento implica numa transformação tanto do sujeito quanto do objeto, o verdadeiro conhecimento ocorre dentro do processo dialético de ida e vinda do concreto para o abstrato.

Para Morgan (2000), se existem critérios avaliativos para a natureza do conhecimento, estes devem estar relacionados à forma pela qual o conhecimento contribui para a formação dos seres humanos, e deve estar relacionado às conseqüências do conhecimento, com o objetivo de explorar o que e porque é feito para as pessoas. Neste contexto, teorias devem ser avaliadas com base nos desafios que são capazes de trazer ao conhecimento estabelecido (*taken for granted*), bem como pela capacidade de abrir, ao mesmo tempo, novas possibilidades de ação nas empresas ou fora delas. Portanto, não se trata de dispensar considerações técnicas relevantes, mas sim de incluir considerações além do método, redirecionar questões de objetividade e rigor, considerando a questão ética no processo de pesquisa (MORGAN, 2000).

Assim pode-se pensar, no contexto da Escola Cultural (MINTZBERG, 2000), que a formação da estratégia é um processo de interação social que, por meio da aculturação, gera conhecimento tácito. Este tipo de conhecimento, que é não-codificável, acumulado, é mais importante e determinante nos rumos da empresa do que o decorrente do planejamento racional e deliberado. Assim, o gestor deve possuir capacidade para construir ou utilizar a cultura empresarial (MINTZBERG, 2000).

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que a sociedade da informação e a economia do conhecimento são consideradas hoje como realidades tangíveis, desta forma, para conservar habilidades vitais, é preciso treinar sucessores. Os principais teóricos da administração argumentam que para as empresas é mais lucrativo investir certa quantia em seus ativos de conhecimento do que a mesma quantia em materiais, pois três quartos do valor agregado da empresa são atribuíveis ao conhecimento específico (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Uma empresa que aprende é hábil na criação, aquisição, interpretação, transferência e retenção do conhecimento, bem como na modificação deliberada de seu comportamento para refletir novos conhecimentos e *insights*, afirma Garvin (2002). Portanto, para estas empresas, os processos de treinamento e desenvolvimento das pessoas, nada mais são do que processos

de transferência de conhecimento e competências, definidas e mensuráveis num determinado período de tempo (BULGACOV, 2006). Assim, neste contexto, administram-se as mudanças de comportamento e de conhecimentos.

Um tipo de mudança comum na era da informação são as mudanças sociais, as quais contribuem para a reestruturação das empresas, de forma que seus processos e tarefas remetam na busca de competências e conhecimento (CAGLIARI, 2009). Segundo esta autora, a atividade humana está cada vez menos braçal e rotineira, tornando-se assim, cada vez mais intelectual, cerebral e criativa, contribuindo para as equipes de trabalho. Estas, por sua vez, incrementam a qualidade e produtividade, baixam custos e geram satisfação entre os membros, transformando ambientes variados, alguns de natureza de conflitos. Estes ambientes propiciam experiências multiformes para a aprendizagem, desenvolvimento e produtividade, e movem as pessoas e empresas em direção ao desenvolvimento da excelência (CAGLIARI, 2009).

3.2 A GERAÇÃO DO CONHECIMENTO

A geração ou criação de conhecimento está relacionada com os processos pelos quais o conhecimento passa a fazer parte do conjunto de ativos de uma empresa. Segundo Davenport e Prusak (2003), empresas saudáveis geram e utilizam o conhecimento. Quando interagem com seus ambientes, absorvem informações e as transformam em conhecimento, agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras estabelecidas internamente.

Por meio da geração do conhecimento, denota-se o conhecimento adquirido por uma empresa, bem como o conhecimento que ela desenvolve. O conhecimento adquirido não precisa ser recém-criado, basta apenas ser novidade para a empresa.

Davenport e Prusak (2003), ainda afirmam que a maneira mais eficaz de se adquirir conhecimento é através da compra: adquirir uma empresa ou contratar pessoas que o possuam. Às vezes, o conhecimento é adquirido como derivado de uma compra por motivos diversos, porém, cada vez mais as empresas adquirem outras empresas exclusivamente por seu conhecimento. Geralmente elas se dispõem a pagar acima do valor de mercado de uma empresa na expectativa de obter acréscimos do novo conhecimento ao seu próprio estoque.

Os recursos adaptativos mais importantes são os empregados que tenham facilidade de adquirir conhecimento e novas habilidades. O melhor indicador de agilidade mental é a experiência comprovada em assumir tarefas novas. O objetivo comum de todos os esforços é a necessidade de se alocarem tempo e espaço apropriados para a criação ou aquisição do conhecimento. Porém, espaço não significa somente laboratórios e bibliotecas que possibilitem descobertas, mas sim lugares de reunião onde circulem empregados envolvidos com o trabalho do conhecimento. Há casos em que o espaço compartilhado pode ser eletrônico, mas é necessário que exista também um espaço físico, algum tipo de local para encontros. O tempo, não o espaço físico, é o recurso corporativo mais ansiado por ativistas do conhecimento. É o mais escasso de todos os recursos, e é impossível ser substituído, embora seja essencial para a geração do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Por outro lado, a partir de uma visão diferenciada, que tem sua origem na dialética, Nonaka e Takeuchi (1997), afirmam que a geração ou criação do conhecimento ocorre por meio de processos de interação entre o conhecimento tácito e o explícito, de forma dinâmica e contínua. Os autores classificam quatro modos sob os quais ocorrem os processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito: socialização, externalização, combinação e internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A socialização é a conversão de conhecimento tácito em novo conhecimento tácito. Neste modo, existe um compartilhamento de experiências, que geram conhecimento tácito na forma de modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. Esta forma de criação de novo conhecimento está relacionada com o *know-how*, e é assimilado pela observação, imitação e prática.

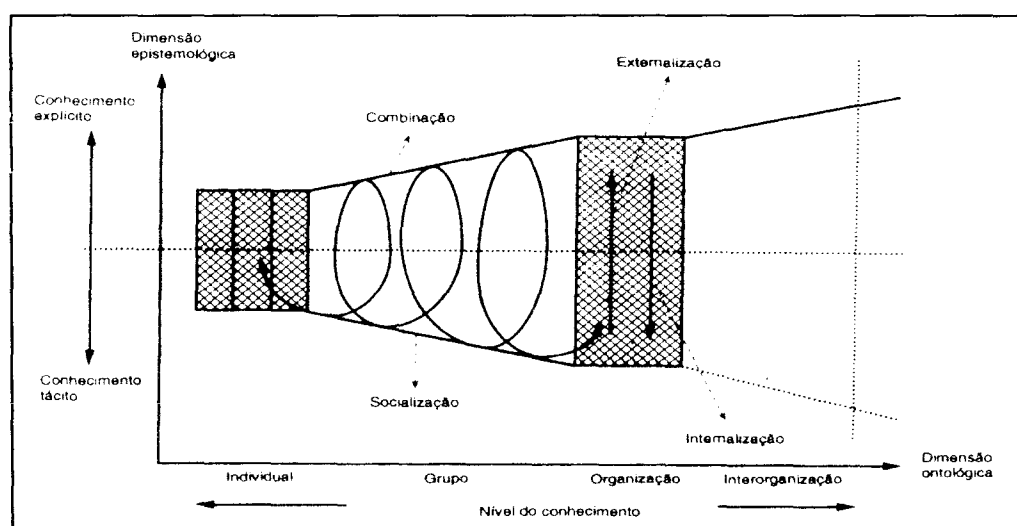
A transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito é o processo de externalização. Os autores consideram este processo como a criação do conhecimento perfeito: é a codificação e sistematização coerente do que antes apenas existia internalizado na mente das pessoas. Este processo é a chave para a criação do conhecimento, uma vez que novos conceitos podem tornar-se explícitos a partir do conhecimento tácito, e então, serem combinados com outros conhecimentos já existentes, para criação de novos conceitos.

Este processo de combinação, que se refere à conversão do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito, envolve o relacionamento de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, por meio da sistematização dos conceitos. Pode ocorrer na forma de classificação, acréscimo ou categorização dos conhecimentos explícitos existentes.

A internalização, por sua vez, refere-se à incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito: ocorre quando os modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado

são internalizados no conjunto de conhecimentos tácitos do indivíduo. Desta forma, completa-se o que os autores chamam de espiral do conhecimento: por meio dos modos de socialização, externalização e combinação, novo conhecimento tácito é gerado e internalizado no indivíduo, que inicia novamente a espiral da criação de conhecimentos (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Em relação ao conhecimento empresarial, Nonaka e Takeuchi (1997) utilizam a mesma abordagem da espiral, porém expandindo a mesma a partir do nível individual, passando pelo nível de grupos, até chegar ao nível empresarial (figura 1). Os autores afirmam que o conhecimento tácito individual é a base para a criação do conhecimento empresarial, sendo função da empresa fazer com que este conhecimento possa ser ampliado para toda a empresa, por meio dos processos de conversão.



Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 82).

Figura 1 – Espiral de criação do conhecimento empresarial.

3.3 TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

Segundo Davenport e Prusak (2003), o conhecimento é transferido nas empresas independente de gerenciamento. Por exemplo, quando um empregado pergunta a um colega de outro departamento ao lado sobre como ele poderia elaborar determinada atividade que lhes foi solicitado, ele está solicitando uma transferência de conhecimento. Essas transferências do conhecimento diárias fazem parte da vida empresarial.

Para o sucesso de uma empresa, o ideal é que a transferência seja espontânea e não estruturada. Mesmo que o termo gestão do conhecimento implique a transferência formalizada, um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas. Isso torna-se necessário em empresas em que o papel principal é criar o conhecimento.

Existem diversos fatores culturais que inibem a transferência do conhecimento. Esses fatores são também chamados de atritos porque retardam ou impedem a transferência, bem como tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela empresa. São exemplos de atritos: falta de confiança mútua, diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência, falta de tempo e de locais de encontro, falta de capacidade de absorção pelos recipientes; crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, intolerância com erros ou necessidade de ajuda (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Geralmente as pessoas avaliam a informação e o conhecimento que obtém baseado em quem o transmite. Empresas que ignoram este fato não obtém resultados positivos nos projetos de transferência do conhecimento, pois a transferência do conhecimento envolve transmissão, envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial e absorção do mesmo ou do grupo. Quando o conhecimento não for absorvido, é porque ele não foi transmitido, e a mera disponibilização do conhecimento não significa transferência.

A transferência do conhecimento tem por objetivo melhorar a capacidade da empresa em suas atividades e aumentar seu valor. Tanto a transmissão como a absorção em conjunto não tem utilidade se o novo conhecimento não trouxer nenhuma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

3.4 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Na literatura encontram-se diversos conceitos sobre gestão do conhecimento, os quais diferem de acordo com a abordagem proposta em cada caso. Entre as mais conhecidas e utilizadas, encontram-se aquelas relacionadas aos processos necessários para que o conhecimento possa efetivamente gerar benefícios para a empresa.

Para Gurten (1998), a gestão do conhecimento é abrangente e aplicável a toda a empresa de forma holística. O foco e a responsabilidade da gestão do conhecimento

concentram-se no Trabalhador do Conhecimento. Neste contexto, o autor conceitua a gestão do conhecimento como sendo um grupo emergente de projetos e princípios empresariais, processos, estruturas empresariais, aplicações e tecnologias que auxiliam os trabalhadores do conhecimento a alavancar sua criatividade e habilidade para agregar valor ao negócio da empresa.

Assim, a gestão do conhecimento deve ser estratégica, de forma a incentivar os empregados a partilharem os seus conhecimentos e experiências. O compartilhamento de experiências deve ser uma prática normal no trabalho e não só por parte dos gestores, mas também por parte dos empregados.

Neste sentido, a Sociedade Brasileira para Gestão do Conhecimento (SBGC, 2004): afirma que a gestão do conhecimento é o conjunto de processos e meios para que seja possível criar, utilizar e disseminar o conhecimento dentro da empresa. Turban, McLean e Wetherbe (2004), em uma definição mais completa, falam em um processo que auxilia as empresas a identificar, selecionar, organizar, distribuir e transferir informações e conhecimento especializado, que fazem parte da memória da empresa, geralmente de forma não-estruturada. Uma vez estruturado, este conhecimento deve permitir a resolução de problemas, o aprendizado dinâmico, o planejamento estratégico e a tomada de decisão.

Swann *et al* (1999 *apud* LOERMANS, 2002) também citam um processo semelhante, que inclui a criação, aquisição, captura, compartilhamento, e uso do conhecimento. Os autores acrescentam que estas práticas podem ocorrer em qualquer lugar, intensificando a aprendizagem e o desempenho da empresa. Probst, Raub e Romhardt (2002) citam seis etapas do processo de gestão do conhecimento: identificação, aquisição, desenvolvimento, partilha ou distribuição, utilização e retenção do conhecimento. A estas etapas, os autores ainda acrescentam dois elementos que consideram essenciais para a efetiva gestão: a definição das metas do conhecimento e a avaliação do conhecimento. Assim, definem os elementos construtivos da gestão do conhecimento, que compõem um modelo que incorpora as atividades que estão diretamente relacionadas ao conhecimento e suas relações entre si.

Já Loermans (2002), destaca que a Gestão do Conhecimento vem sendo tratada também no domínio da TI, onde são abordadas as tecnologias necessárias para que se possa estocar, transferir e disseminar o conhecimento na empresa. O autor ressalta, porém, que as questões relacionadas às pessoas são o desafio maior, devendo a gestão do conhecimento ter seu foco no componente tácito do conhecimento, mais do que no explícito, em especial no processo de criação do conhecimento.

Carneiro (2001) engloba os indivíduos e as ferramentas da tecnologia da informação (TI), afirmando que a gestão do conhecimento trata-se do conjunto de processos que apóiam a criação, disseminação e utilização do conhecimento, entre os agentes inteligentes e as ferramentas (sistemas).

Ainda na mesma linha, Liebowitz e Beckman (1998) conceituam a gestão do conhecimento como o conjunto de processos necessários para identificar o conhecimento que está presente nas pessoas e proporcionar condições adequadas de criação, transferência e utilização desse conhecimento. Knapp (1998), por sua vez, diz que a gestão do conhecimento tem como objetivo a inovação, criação, aquisição, organização, aplicação, compartilhamento e renovação de conhecimento para a transformação de capital intelectual em valor.

Como se pode observar, os conceitos disponíveis nesta abordagem de processo tratam a gestão do conhecimento de forma semelhante, sendo representada por etapas que, de maneira geral, partem da geração, criação ou aquisição do conhecimento, passam pela sua distribuição ou transferência, e culminam com a sua utilização. Assim, dentre os modelos existentes, o de Probst, Raub e Romhardt (2002) destaca-se por sintetizar e caracterizar de maneira objetiva estas etapas em um modelo no qual as mesmas estão inter-relacionadas e são chamadas pelos autores de elementos construtivos da gestão do conhecimento. Estes elementos são apresentados nos itens na sequência.

3.5 ELEMENTOS CONSTRUTIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO, SEGUNDO PROBST, RAUB E ROMHARDT

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a estrutura pragmática de gestão do conhecimento deve ser capaz de transformar os problemas da empresa em problemas de conhecimento, evitando assim as soluções generalizadas, e ainda ajudando a entender problemas que sejam especificamente sobre conhecimento. Segundo os autores, se uma empresa possui sua base de conhecimentos bem desenvolvida, poderá desenvolver sua dinâmica própria por meio de suas competências específicas, fazendo com que surjam novas oportunidades estratégicas para operar em ambientes intensivos em conhecimentos.

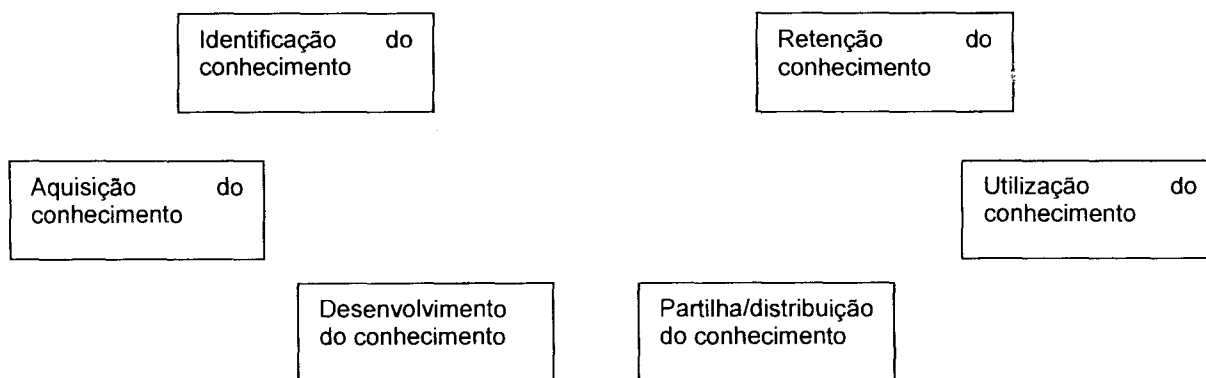
A partir da distinção entre informações e conhecimentos, os gestores do conhecimento poderão desenvolver uma abordagem integrada, que permitirá reconhecer as relações entre eles. O que torna o empregado em agente primário do conhecimento é a capacidade de

transformar dados em conhecimento, e utilizá-lo em benefício da empresa, uma vez que muitos processos que são básicos para a ação empresarial de sucesso dependem dos elementos coletivos do conhecimento.

Os autores afirmam que grande parte do conhecimento de uma empresa está armazenada nas mentes de seus empregados, portanto, quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor, mais importante são as atividades intelectuais dos empregados altamente qualificados. As empresas precisam, desta forma, conservar a *expertise* dos trabalhadores do conhecimento e ajudá-los a trabalhar eficientemente.

As capacidades individuais dos trabalhadores do conhecimento formam a base da atividade empresarial bem-sucedida, e o conhecimento é um elemento vital na estratégia competitiva. A gestão do conhecimento deve auxiliar os gestores em geral a tratarem o conhecimento como um recurso e estimular idéias práticas que possam ser implementadas.

Na figura 2, apresentam-se os processos essenciais que compõem a gestão do conhecimento:



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002.p.33)

Figura 2 – Processos essenciais da gestão do conhecimento

No quadro 1 a seguir, são descritos os processos essenciais da gestão do conhecimento:

<p>Identificação do conhecimento - identificar o conhecimento externo significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa e a falta de transparência leva à ineficiência. A gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência interna e externa suficientes para que os empregados, individualmente, possam localizar o que necessitam;</p>
<p>Aquisição de conhecimento - as empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas, por meio de suas relações com clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros entre outros;</p>
<p>Desenvolvimento do conhecimento - o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição do conhecimento, inclui esforços administrativos direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na empresa, bem como esforços administrativos nos quais as empresas se empenham para adquirir suas competências. Para as pessoas, todo processo de aprendizado é aquele que se desenvolve conhecimento novo. Uma grande parte do conhecimento pessoal decorre das atividades diárias;</p>
<p>Compartilhamento e distribuição do conhecimento - o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma empresa são fundamentais para transformar informações ou experiências isoladas de forma que todos possam utilizar;</p>
<p>Utilização do conhecimento – o objetivo maior da gestão de conhecimento é assegurar que o conhecimento presente na empresa seja aplicado produtivamente em seu benefício;</p>
<p>Retenção de conhecimento - as competências adquiridas, nem sempre estão disponíveis. A retenção seletiva de informações, de documentos e de experiência requer gestão. Os processos para selecionar, armazenar e atualizar um conhecimento de potencial de valor futuro devem ser estruturados de forma cuidadosa. A retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma variedade grande de meios de armazenagem da empresa.</p>

Fonte: adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 33 -35)

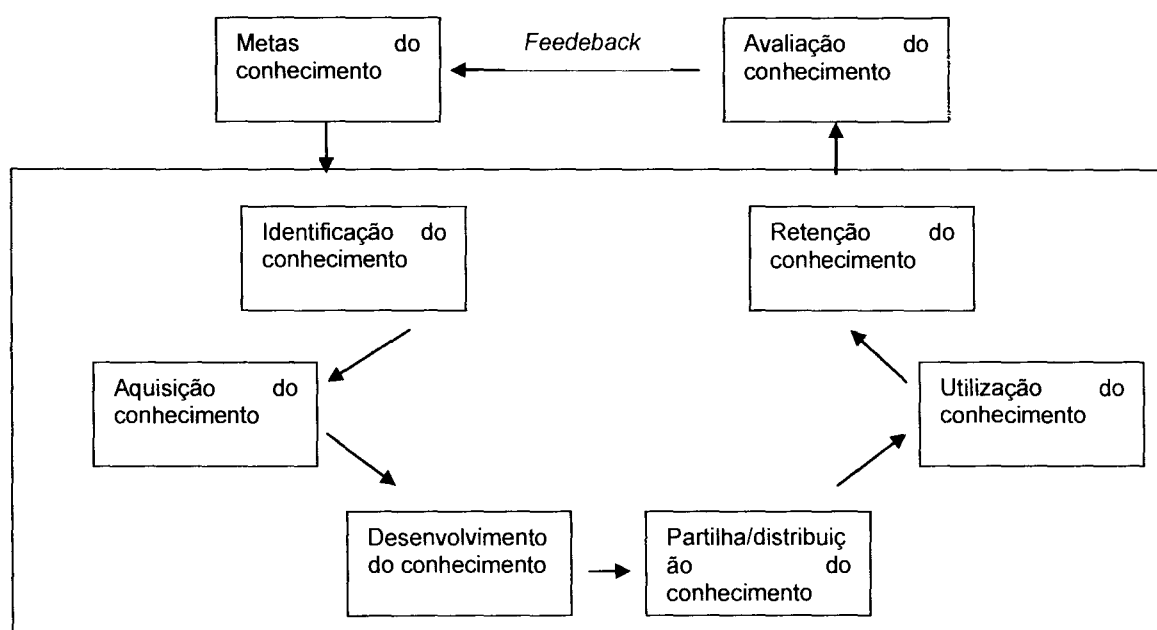
Quadro 1 – Descrição dos processos essenciais da gestão do conhecimento

Os autores apresentam também as metas do conhecimento, que esclarecem a orientação estratégica da gestão do conhecimento e os objetivos de intervenções específicas (p. 36):

- Metas normativas - tem por objetivo criar uma cultura empresarial do conhecimento onde as habilidades dos indivíduos são partilhadas e desenvolvidas preparando a empresa para uma gestão eficaz do conhecimento;
- Metas estratégicas - definem o conhecimento essencial da empresa e especificam as habilidades necessárias no futuro;
- Metas operacionais - são responsáveis pela implementação do conhecimento, convertem as metas normativas e estratégicas em objetivos concretos.

São necessários métodos para medir o conhecimento normativo, estratégico e operacional. A forma em que as metas de conhecimento são elaboradas determinam a maneira como podem ser avaliadas. O processo de monitoramento é essencial para o ajuste eficaz dos procedimentos de gestão do conhecimento ao longo prazo.

A figura 3 a seguir, apresenta os oito elementos construtivos da gestão do conhecimento e fornece um esboço das áreas em que a gestão ativa do conhecimento é possível.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002.p.36)

Figura 3 – Elementos construtivos da gestão do conhecimento.

Os elementos construtivos da gestão do conhecimento englobam atividades diretamente relacionadas ao conhecimento, e suas relações não são dependentes de lógica externa. Estes elementos definem as fases de administração operacional. Portanto, a gestão do conhecimento está relacionada à administração estratégica, e ambas buscam proteger as vantagens competitivas de longo prazo, desenvolvendo as competências empresariais.

No que se refere a gestão do conhecimento, grande parte das avaliações encontram-se no estágio experimental. As medidas de avaliação da gestão do conhecimento que são utilizadas atualmente têm como objetivo apenas complementar o quadro que avalia a qualidade com que as empresas constroem seus ativos: algumas se referem ao percentual de vendas dos produtos novos, número de empregados com curso superior, tempo no mercado e rotatividade dos empregados.

Outras medidas de avaliação visam determinar a qualidade com que a empresa cria e mantém o conhecimento certo: o retorno sobre o pessoal, o percentual de clientes fiéis, bem como o número de ideias geradas. Outras, ainda, visam fornecer uma avaliação do valor do seu conhecimento, baseadas no conhecimento de outros especialistas, como por exemplo, em finanças, *marketing* e recursos humanos.

As técnicas e as medidas de avaliação contribuem para que os gestores isolem as variáveis que resultam em desempenho e criam valor para a tomada de decisões, e podem ser aplicadas em todos os tipos de ativos, incluindo o conhecimento.

Nos itens a seguir, destacam-se os principais aspectos relacionados aos elementos construtivos da gestão do conhecimento.

3.5.1 Identificando o conhecimento

O conhecimento, tanto interno como externo, não é visível, as empresas precisam criar transparência. Tornar o conhecimento interno visível é conscientizar a empresa de suas próprias capacidades. Os gestores possuem excesso de informações, literatura especializada, memorandos, relatórios técnicos, etc. A identificação seletiva do conhecimento produz um nível de transparência que permite aos indivíduos em uma empresa identificar seus pontos de apoio e obter melhor acesso ao ambiente do conhecimento externo.

Os principais métodos para identificar o conhecimento são relacionados a seguir:

- Topografias do conhecimento: identificam as pessoas que possuem habilidades e conhecimentos específicos, e indicam o nível de seu conhecimento na empresa.
- Mapas do conhecimento: utilizados para identificar especializações, podem ser de vários tipos - representações gráficas de especialistas, ativos de conhecimento, fontes, estruturas e aplicações do conhecimento. Todas as informações contidas são organizadas de acordo com diversos critérios e apresentadas visualmente com o auxílio de gráficos, viabilizando o acesso a quaisquer tipos de conhecimento que possam ser formalizados e os torna acessíveis a grandes números de pessoas em qualquer momento e/ou lugar.
- Matrizes do conhecimento: permitem que, para qualquer problema, o conhecimento e as habilidades relevantes podem ser posicionadas em uma matriz baseada em duas dimensões. O uso de características diferentes (por exemplo, interno/externo, novo/existente,

implícito/explicito.) abre perspectivas diferentes nos ativos de conhecimento da empresa e revela tendências.

- Internet: os mecanismos de busca ajudam, combinando a Internet com computadores de alto desempenho, a localizar informações novas. Estes mecanismos podem ainda estruturar conjuntos de informações de maneira inteligível. As intranets permitem que o usuário pesquise os bancos de dados informatizados da empresa, possibilitando um acesso rápido a informações internas.

3.5.2 Compartilhando e distribuindo conhecimento

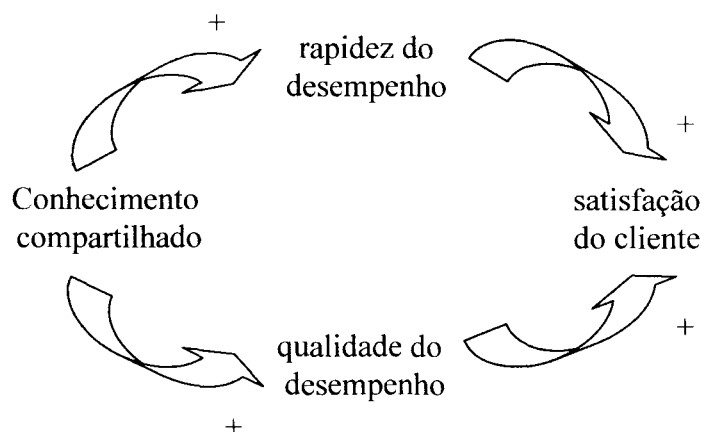
É vital que o conhecimento seja compartilhado e distribuído dentro da empresa para que as informações ou experiências isoladas possam ser acessadas por todos. O conhecimento pode ser obtido de fontes internas, por meio do desenvolvimento do conhecimento ou externas, através da aquisição de conhecimento.

Dentre os instrumentos utilizados para o compartilhamento e a distribuição de conhecimento empresarial, se incluem os aspectos físicos, técnicos e de contextos de trabalhos individuais e de grupo. O trabalho em equipe torna o compartilhamento e a distribuição do conhecimento cada vez mais importantes como fatores de sucesso.

O gerenciamento da qualidade depende do compartilhamento de conhecimento bem sucedido; quando o conhecimento é distribuído eficientemente, os erros não se repetem, a empresa aprende e economiza os custos de cometer os mesmos erros. A figura 4 a seguir demonstra que, quanto maior o compartilhamento do conhecimento nas empresas, mais rapidamente os resultados atingirão o êxito desejado.

Assim, além de melhorar o gerenciamento do tempo e da qualidade, a distribuição de conhecimento produz valor direto para o cliente. Os empregados podem dar respostas rápidas e competentes às indagações dos clientes sem ter de perguntar à matriz.

Outro aspecto a ser considerado é a extensão e escopo da distribuição de conhecimento. Estes devem ser apropriados de acordo com a estrutura organizacional da empresa e suas políticas de pessoal. Nas empresas de comando e controle fortemente hierárquico é mais fácil estabelecer o conhecimento desejado e limitar sua circulação. Quanto mais flexíveis as estruturas empresariais, mais importante torna-se distribuir o conhecimento para criar certas redundâncias em ativos intelectuais.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p.141)

Figura 4 – Compartilhamento e distribuição de conhecimento como um efeito indireto sobre a satisfação dos clientes.

As pessoas não repassam automaticamente seu conhecimento a outras porque existem barreiras individuais que tornam as pessoas menos dispostas ou menos capazes de fazê-lo. Os empregados consideram algumas áreas do seu conhecimento pessoal como parte de sua base de poder na empresa, ou como um negócio particular seu. Neste contexto, a disposição para compartilhar o conhecimento é limitada. Outros ativos de conhecimento podem não ser repassados porque os indivíduos não conseguem descrevê-los e comunicá-los.

Uma forma de intervenção que possui a função de distribuir certos ativos de conhecimento de forma rápida entre um grande número de empregados é a reprodução de conhecimento. Esta constitui uma parte importante de todas as técnicas de desenvolvimento do empregado. Os programas de treinamento reproduzem o conhecimento e os próprios programas podem ser reproduzidos.

Os métodos de reprodução do conhecimento apóiam a preservação do conhecimento. Quando o conhecimento é compartilhado por várias pessoas ele não será perdido quando alguém sair da empresa. O *benchmarking* interno é valioso no processo de identificação de conhecimento porque revela áreas potenciais para aumentar a eficiência, e as melhores práticas são disseminadas nas diferentes áreas da empresa quando houver compartilhamento e distribuição de conhecimento.

A reprodução de conhecimento é utilizada na socialização dos empregados e no processo contínuo de educação e treinamento. A socialização tem por objetivo familiarizar os empregados com as regras e valores da empresa, comunicar os comportamentos básicos,

adaptar os novos empregados ao ambiente, e transmitir as expectativas da função, ou seja, ensinar-lhes a cultura da empresa.

3.5.3 Utilizando o conhecimento

O conhecimento só tem valor se for aplicado, e deve ser disponibilizado de acordo com as necessidades dos usuários em potencial. Uma das funções da gestão do conhecimento é garantir que a empresa utilize seus conhecimentos específicos.

Uma empresa pode ter processos de primeira qualidade para identificar e desenvolver conhecimento e mesmo assim, fracassar, se não aplicar seu novo conhecimento. Todos os elementos construtivos da gestão do conhecimento devem ser dirigidos para o uso eficiente do conhecimento individual e empresarial com o objetivo de atingir as metas da empresa.

Portanto, os gestores devem criar condições para que os usuários usem o conhecimento disponível de fato. O ambiente de trabalho deve apoiar a aplicação do conhecimento novo e estimular tanto as pessoas, quanto grupos a acessarem os ativos intelectuais da empresa. Da mesma forma, as pessoas devem estar dispostas a compartilhar seus conhecimentos e usar conhecimentos novos.

Porém, além da inércia que predispõe as pessoas a permanecerem nas velhas maneiras familiares, existem as regras ocultas do jogo que bloqueiam o uso do conhecimento desconhecido. Medidas administrativas podem ajudar os empregados a usar conhecimento novo: as pessoas devem ser estimuladas a manter uma atitude crítica em relação aos métodos existentes e o conhecimento deve ser visto como um recurso que deve ser usado por todos para o benefício geral.

3.5.4 Retendo o conhecimento

Preservar ou reter o conhecimento é uma parte importante da gestão do conhecimento; pois o valor da memória empresarial muitas vezes é subestimado porque os gestores podem decidir por uma empresa mais enxuta, ou que precisa se rejuvenescer.

A remoção de empregados que resistem a mudanças pode facilitar o fluxo geral, mas sempre há custos para a empresa em termos de experiência pessoal, pois parte de sua memória pode ser perdida durante uma reorganização.

O conflito na teoria da administração entre destruir e preservar antigos conhecimentos, informações e habilidades está na questão de desaprender, que significa estar pronto para questionar as próprias rotinas e deixar o familiar de lado. O problema é decidir se determinados ativos de conhecimento e determinados especialistas não são mais necessários, ou se poderiam ser importantes no futuro. O conhecimento empresarial só pode ser desenvolvido com base no conhecimento anterior.

As empresas que pretendem administrar seu conhecimento para que ele seja acessível no futuro devem dominar pelo menos três processos básicos de gestão do conhecimento: selecionar pessoas e processos que valem ser retidos, ser capazes de armazenar sua experiência de forma adequada, e garantir que a memória empresarial esteja atualizada.

Nas grandes empresas, cada dia traz experiências que poderiam ser úteis no futuro e devem ser conservadas, tais como: relatórios de projetos, atas de reuniões, cartas entre outros. Ao decidir qual conhecimento preservar, é importante considerar o que aconteceria ao conhecimento de qualquer empregado se ele saísse de repente.

As empresas nunca conseguem administrar todos os processos envolvidos na seleção do conhecimento, o importante é concentrar o conhecimento em torno de determinados fatores-chaves e relacioná-lo claramente a problemas especiais. Só preserva-se o conhecimento que possa ser útil para outras pessoas no futuro.

3.5.5 Avaliando o conhecimento

O que não pode ser medido não pode ser administrado. Se deseja-se medir o sucesso da gestão do conhecimento, é necessário medir o conhecimento.

Avaliar conhecimento significa decidir se as metas de conhecimento foram ou não atingidas. Quando as empresas deixam de medir seu conhecimento e os pontos em que ele mudou, o ciclo de gestão do conhecimento fica incompleto, porque não existe *feedback* sobre o qual basear possíveis ajustes nos vários elementos construtivos da gestão do conhecimento. Existem inúmeros índices não financeiros que poderiam ser usados para medir dimensões importantes da base de conhecimento, mas com poucas tentativas de empregá-los, pois

quando as metas de conhecimento são insuficientes dificultam na avaliação das atividades de gestão do conhecimento.

Não é fácil dispor as atividades de gestão do conhecimento juntamente com as dimensões que definem o sucesso da empresa, pois existe a dificuldade em se atribuir causas e efeitos à avaliação dos ativos de conhecimento

Uma segunda fase de avaliação do conhecimento reside no limite em contabilizar o conhecimento. As contas das empresas intensivas em conhecimento, de acordo com os princípios contábeis tradicionais parecem menos significativas e com isso parece faltar algo sobre os negócios. Quando o valor de mercado de uma ação de uma empresa depende de ativos imateriais, torna-se difícil para os acionistas julgarem como seu capital é investido de fato.

Portanto, o processo de medição pode ser afetado por uma variedade de problemas. Não existem sistemas de monitoramento para medir mudanças nos elementos construtivos individuais da gestão do conhecimento, por isto concentra-se a atenção em indicadores financeiros agregados, que não mostram relações causais. Assim, não se tem certeza de quanto esses números agregados são afetados por mudanças na base do conhecimento. Usam-se apenas índices internos; não há medidas que poderiam mostrar como os recursos de conhecimento da empresa estão se desenvolvendo comparados aos dos concorrentes; As habilidades e capacidades das pessoas são medidas, mas o conhecimento coletivo é negligenciado. Em geral, somente as entradas são medidas (despesas de treinamento, por exemplo) e nenhum resultado (como o sucesso desse treinamento). Ativos tangíveis e intangíveis são medidos por meio de escalas diferentes.

As medidas quantitativas são submetidas à apreciação, enquanto que as qualitativas são descuidadas. Informações qualitativas tais como a satisfação dos clientes, podem ser mais significativas para o desenvolvimento futuro da empresa do que as informações meramente quantitativas. As medições têm uma estrutura interna de referência; não existem comparações com concorrentes externos ou com empresas líderes.

3.5.6 Incorporando a gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento expande-se rapidamente nos círculos acadêmicos e na prática empresarial. As mudanças dinâmicas que podem introduzir novas tendências em uma

empresa não podem ser subestimadas, pois capacitam as pessoas a articularem e experimentarem novas idéias independentes das restrições impostas pelas rotinas estabelecidas.

A gestão do conhecimento não transformará a empresa, o objetivo é sensibilizar a administração em todos os níveis sobre a importância do conhecimento como um recurso. Não existe um método padrão para introduzir a gestão do conhecimento, o ideal é começar com as estruturas e métodos já existentes na empresa e aplicá-los de forma efetiva para atingir suas próprias metas de conhecimento.

As estruturas empresariais são apoios para atingir os objetivos da empresa, reduzem a complexidade e sustentam as ações dos seus membros. A gestão do conhecimento exige padrões ou regras do jogo para toda a empresa e facilitadores para desenvolvê-los e estabelecê-los em colaboração com a gerência de linha. As estruturas empresariais existentes nem sempre precisam ser totalmente transformadas para o bem da gestão do conhecimento.

Para Davenport (1996 *apud* PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002), o gestor executivo do conhecimento tem como função conscientizar a empresa da importância do conhecimento como recurso e, ainda, mobilizar esforços neste sentido. Este gestor é também responsável pela infra-estrutura de conhecimento, como centros de competência e sistemas de informação, e ajuda os demais gestores a traduzirem as metas da empresa em objetivos de conhecimento que sejam viáveis. Procura tornar produtivas, inseridas no processo de gestão do conhecimento, as ilhas de conhecimento que venham a ser identificadas, dando exemplo da cultura de conhecimento desejada.

Conforme apresentado no capítulo 1, este modelo dos elementos construtivos da gestão do conhecimento foi o escolhido para a identificação em campo das práticas de gestão do conhecimento nas empresas de serviços contábeis do RS, devido a sua objetividade e clareza. De acordo com os objetivos definidos, se busca nesta pesquisa identificar o impacto da implantação do PGQP na gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas. Portanto, nos itens na sequência, apresenta-se a caracterização do PGQP, destacando seus fundamentos e critérios de avaliação.

3.6 PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE

Uma das formas mais populares de se dar início à gestão do conhecimento é, justamente, por meio de esforços de qualidade e reengenharia da empresa. Estes programas têm em comum o objetivo de compilar e alavancar as melhores práticas de execução de um processo ou sub-processo que tenham sido identificadas dentro e fora da empresa (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Essas melhores práticas geralmente são armazenadas em repositórios eletrônicos para que sejam compartilhadas por todos na empresa e se tornem o núcleo de uma iniciativa da gestão do conhecimento. Há muitos outros tipos de conhecimento que podem ser compartilhados nas empresas, como os ligados a clientes, produtos e área técnica.

No sentido da busca pela excelência em gestão, o Programa Gaúcho da Qualidade e produtividade (PGQP) foi criado em 1992, com o objetivo de aprimorar produtos e serviços, bem como beneficiar o consumidor através da melhoria da gestão, economia de tempo e otimização de recursos (SESCON/RS, 2003). Segundo Jorge Gerdau Johanpeter, Presidente do Conselho Superior do PGQP, o desenvolvimento da qualidade é um trabalho de educação permanente, e quanto maior a exigência do mercado, maior a necessidade em desenvolver treinamentos e recapacitação das pessoas (SESCON/RS, 2003).

Os desafios e as mudanças sempre se fizeram presentes no mundo dos negócios. A grande característica que diferencia o homem é a capacidade que tem de aprender com o passado, imaginar um mundo diferente no futuro e de modificar suas próprias atitudes (SESCON/RS, 2003).

Na era do conhecimento, a criatividade e a inovação são necessidades básicas para as empresas. Visão compartilhada, coragem, atitudes e satisfação pela mudança fazem a competitividade em nossos dias atuais. Pode-se dizer que conhecimento, experiências, habilidades e motivação complementam a maturidade exigida do líder e das empresas inovadoras.

Constituir equipes com visão e objetivos comuns e conduzi-las ao sucesso por meio do auto-conhecimento conduzem ao nível de comprometimento que gera resultados diferenciados. A excelência de qualquer empresa depende da sinergia entre três fatores (SESCON/RS, 2003):

- Liderança – a empresa exerce o seu papel de agente de mudança e de empreendedorismo;
- Conhecimento - a empresa acumula suas experiências e o domínio do seu negócio;

- Metodologia - relacionada à tecnologia da qualidade.

É fundamental aliar a metodologia a uma liderança capaz de promover avanços com o conhecimento adquirido. O sucesso de qualquer empresa está ligado à capacidade das pessoas e das equipes se envolverem pessoalmente com a causa da qualidade.

Durante o 7º Congresso Internacional da Qualidade para Competitividade², Atkinson (2006) previu um futuro brilhante para os profissionais da qualidade, com a oportunidade de aprendizagem da linguagem dos negócios e a qualidade estratégica, novas habilidades relacionadas à antecipação, mudanças, e conhecimento cultural. Desta forma, incentiva-se a iniciativa pessoal para buscar habilidades e alcançar os objetivos e metas desejados.

Kimberlin (*apud* ATKINSON, 2006) destaca que o desenvolvimento de líderes de qualidade deve incluir o desenvolvimento de habilidades críticas, raciocínio estratégico, mente aberta, modelagem preditiva e análise de valor. Segundo o autor, todo mundo têm 35 oportunidades por dia para fazer algo diferente, mas nem todas as pessoas reconhecem as oportunidades.

Já para Arter (*apud* ATKINSON, 2006), qualidade, questões ambientais, saúde e segurança estão interligados juntamente com o financeiro e a segurança patrimonial. É preciso mostrar o caminho da qualidade para a comunidade, pois as implicações ajudam no planejamento estratégico e moldarão o futuro da qualidade em seu próprio trabalho. Benetti (2006) acrescenta que inovação é o termo utilizado para descrever como as empresas criam valor pelo desenvolvimento de novo conhecimento, por novas maneiras do conhecimento existente.

Em um contexto mais amplo, Echavarría (2009) afirma que a globalização trouxe intensa competição entre as empresas, crescente abertura dos mercados, além de diversificação de produtos e serviços. Neste cenário de progressos e evoluções, os clientes estão cada vez mais exigentes, seletivos, sofisticados e com alto grau de expectativas. Segundo o autor, o ambiente mercadológico moderno, está fazendo com que as empresas se mantenham cada vez mais competitivas nos negócios. A excelência em qualidade é um fator diferencial que permite a muitas empresas driblar o aumento da concorrência, agregando valor a seu produto, marca ou serviço.

Participar de um programa de qualidade e seguir normas pode garantir mais confiabilidade na relação com o cliente. São normas técnicas de comprovada eficácia que garantem ética, capacitação, transparência, responsabilidade, discussões técnicas,

² Congresso promovido pela associação Qualidade RS, realizado em Porto Alegre/RS, em julho de 2006.

planejamento empresarial, inovações tecnológicas e aprimoramento, entre outros benefícios. Ainda segundo Echavarría (2009), cuidar da qualidade total dos serviços prestados, observando seus mais diversos aspectos, é muito recomendado para todos os profissionais preocupados em satisfazer seus clientes e fidelizá-los.

Neste mesmo sentido, Kalkmann (2002) aponta que qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para assegurar que um cliente, dentro ou fora da empresa, obtenha o que deseja em termos de características, custos, atendimento e prazo de entrega. Segundo o mesmo autor, o Programa da Qualidade possui o objetivo de desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes que oportunizem uma postura ativa e diferenciada perante o cliente, ampliando chances de sucesso na comunidade. A chave do sucesso está na forma de pensar e agir da pessoa bem-sucedida. Lançar um produto ou oferecer um serviço com qualidade é superar as expectativas do cliente, oferecendo baixo custo, bom atendimento, cortesia, cumprimento dos prazos, trabalho com segurança e empregados satisfeitos. É preciso que todos na empresa participem dando opiniões, sugestões e contribuindo para a resolução de problemas, somadas a contínuas propostas de melhoria.

3.6.1 Fundamentos da Excelência

Visando disseminar e incorporar nas empresas do Estado os conceitos e práticas voltadas à qualidade e produtividade, o PGQP difunde o Modelo de Excelência da Gestão. Este modelo está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais descritos na publicação Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão³, da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e se traduzem em práticas e fatores de desempenho em empresas líderes, de classe mundial, que visem se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais. Os fundamentos em que se baseiam os Critérios Rumo à Excelência e Compromisso com a Excelência estão no quadro 2 a seguir (FNQ, 2009).

³ Disponível na página da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – www.fnq.org.br

1. Pensamento Sistêmico: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma empresa, bem como entre a empresa e o ambiente externo. O pensamento sistêmico é facilmente demonstrado e compreendido pelas pessoas de uma empresa quando adota um modelo de gestão e o dissemina de forma transparente, com monitoramento por meio de auto-avaliações sucessivas.

2. Aprendizado Organizacional: busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a empresa por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. Deve estar internalizado na cultura da empresa, tornando-se parte do trabalho diário em todos os níveis e em quaisquer de suas atividades. Deve buscar o conhecimento compartilhado e o aprendizado coletivo. O aprendizado organizacional incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções e implementa melhorias e inovações de forma sustentada.

3. Cultura de Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a empresa. A inovação considera também mudanças que podem ter impactos abrangentes e duradouros na empresa.

4. Liderança e Constância de Propósitos: atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas. Os líderes devem atuar como mentores; precisam ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da empresa e as restrições do curto prazo; comportamento ético e habilidade de negociação; liderando pelo exemplo.

5. Orientação por Processos e Informações: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da empresa que agreguem valor às partes interessadas. A tomada de decisões e execução das ações devem ser baseadas na medição e análise do desempenho, considerando as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados. Para tornar eficaz o processo de tomada de decisões, a empresa deve dispor de sistemas estruturados de informação que sejam adequados às suas atividades, e desenvolver formas de obtenção e uso sistemático de informações comparativas.

6. Visão de Futuro: compreensão dos fatores que afetam a empresa, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização. A empresa que possui visão de futuro é aquela que pensa, planeja e aprende estrategicamente, e assim, obtém resultados sustentáveis e de alto desempenho em suas atividades no presente e no futuro.

7. Geração de Valor: obtenção de resultados consistentes, que assegurem a perenidade da empresa pelo aumento de valor tangível e intangível, de forma sustentada para as partes interessadas. A geração de valor para as partes interessadas implica em aprimorar as relações de qualidade e assegurar o desenvolvimento da empresa. A geração de valor depende cada vez mais dos ativos intangíveis, os quais representam a maior parte do valor das empresas. Além disso, o conhecimento tácito proveniente do trabalho em redes formais e informais, também deve ser considerado.

8. Valorização das Pessoas: estabelecimento de relações com as pessoas, o que cria condições para que se realizem profissionalmente e pessoalmente. Desta forma, podem maximizar seu desempenho através do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

9. Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado: conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, objetivando criar valor de forma sustentada para o cliente, gerando maior competitividade nos mercados. A promoção da satisfação e da fidelidade do cliente por meio das relações duradouras e a diferenciação em relação à concorrência são, desta forma, fatores essenciais para o aumento da competitividade da empresa, caracterizando-se como uma questão estratégica.

10. Desenvolvimento de Parcerias: desenvolvimento de atividades em parceria com outras empresas, utilizando as competências essenciais de cada uma, visando benefícios para ambas. O trabalho em conjunto dos parceiros, com apoio nas competências, conhecimento e recursos em comum, assim como o relacionamento baseado em confiança mútua, respeito e abertura, facilitam o alcance dos objetivos.

11. Responsabilidade Social: atuação que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos, voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da empresa.

Fonte: adaptado de FNQ (2009, p. 10 -14)

Quadro 2 – Fundamentos da excelência do PGQP

3.6.2 Critérios de Avaliação do Modelo de Excelência em Gestão

O Sistema de Avaliação, um dos principais produtos do PGQP, é um instrumento de diagnóstico empresarial, baseado nos Fundamentos da Excelência. Este instrumento possibilita a análise do estágio de desenvolvimento gerencial das empresas, identificando lacunas e auxiliando na elaboração do Plano de Ação do Sistema Gerencial (PASG) (QUALIDADE RS, 2010).

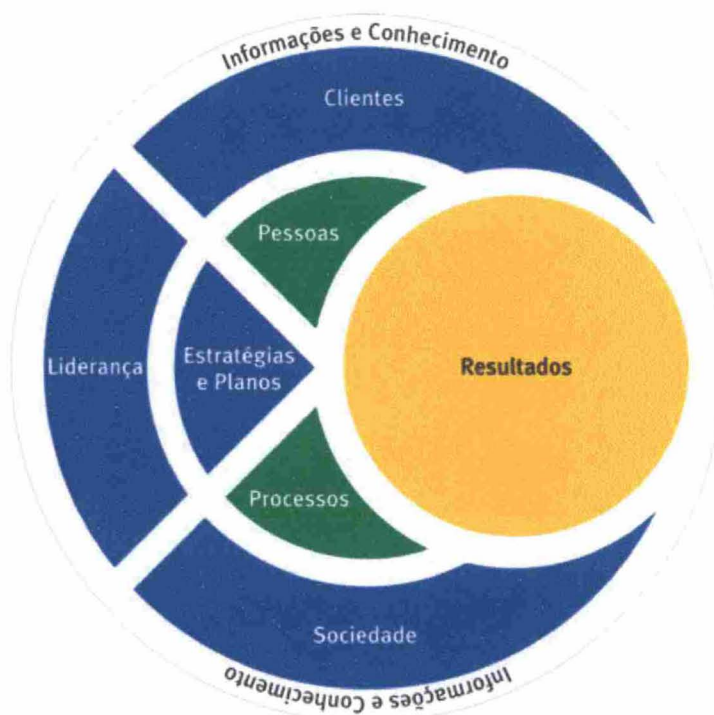
Estruturado em 1993, o Sistema de Avaliação teve como base os critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Este, por sua vez, foi criado a partir do modelo do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (Estados Unidos). O objetivo principal do Sistema de Avaliação é a análise, verificação do estágio de desenvolvimento gerencial em que se encontra a empresa em avaliação. A partir deste diagnóstico, a empresa pode planejar ações visando à melhoria contínua.

Um dos diferenciais deste instrumento é que qualquer empresa, de qualquer porte, setor e estágio de gestão, pode utilizá-lo, avaliando seu sistema gerencial e seu desempenho em relação às melhores práticas de empresas de alto desempenho.

Desde o primeiro ciclo do Sistema de Avaliação, em 1994, foram realizadas cerca de 7.500 avaliações, e treinados mais de 26.500 avaliadores, comprovando a consolidação da metodologia de avaliação. Destaca-se como característica deste Sistema os critérios de avaliação não prescritivos: não se sugerem abordagens ou metodologias específicas, apenas o diagnóstico do patamar no qual encontra-se a empresa em relação ao seu desenvolvimento gerencial.

Assim, os Fundamentos da Excelência são expressos por meio de características tangíveis, quantitativas ou qualitativas, chamadas de requisitos. Os agrupamentos de requisitos procuram reproduzir de maneira lógica a condução de um negócio, e são denominados de critérios. São oito os critérios de avaliação do Modelo de Excelência em Gestão: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos, e Resultados (figura 5).

Estes critérios de avaliação têm também por base o conceito de aprendizado, de acordo com o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check e Learning* – Planejar, Fazer, Controlar, Aprender). Segundo este conceito, o sucesso e manutenção de uma empresa estão relacionados à sua capacidade de atender as necessidades e expectativas de seus clientes. Para tanto, estas devem ser identificadas, entendidas e utilizadas, para que os produtos possam ser desenvolvidos de forma a criarem valor para conquistar e reter clientes. Da mesma forma, é também fundamental que a empresa atue de forma responsável junto à sociedade e às comunidades com as quais interage, além das obrigações legais, contribuindo para o desenvolvimento sócio-ambiental.



Fonte: FNQ (209, p. 15)

Figura 5 – Modelo de Excelência da Gestão.

A partir deste contexto, a Liderança deve estabelecer os princípios da empresa, praticando e vivenciando os fundamentos da excelência, visando impulsionar por meio de seu exemplo a cultura da excelência na empresa. Desta forma, os líderes caracterizam-se como os principais responsáveis pela obtenção de resultados que promovam a satisfação das partes interessadas e a perpetuidade da empresa. Devem analisar o desempenho da empresa e executar sempre que necessário as ações demandadas, consolidando o aprendizado.

Os líderes também formulam as Estratégias que direcionam a empresa e o seu desempenho, determinando sua posição competitiva. Metas devem ser estabelecidas de maneira a considerar as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em Planos de Ação de curto e longo prazos, em todos os níveis da empresa, e os recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das mesmas. Então, as estratégias, as metas e os planos são comunicados para os indivíduos da força de trabalho e demais partes interessadas. A implementação das estratégias é permanentemente avaliada pela empresa, que monitora também os planos, para que possa responder rapidamente às mudanças internas e externas. Neste momento, completa-se a etapa de Planejamento do ciclo PDCL.

A etapa de Execução é representada por dois critérios: as Pessoas que formam a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, criando um ambiente propício à

consolidação da cultura da excelência. Neste ambiente, pode-se executar e gerenciar de forma adequada os Processos, criando valor para o cliente e aperfeiçoando os relacionamentos com fornecedores. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados, por meio do planejamento e controle de custos e investimentos.

São também mensurados os Resultados em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação das práticas de gestão e pela dinâmica externa à empresa podem ser comparados às metas definidas para eventuais correções ou reforços das ações implementadas. Nesta etapa, conclui-se a fase Controle do PDCL.

Por fim, a etapa de Aprendizado é caracterizada pelo retorno dos resultados, na forma de Informações e Conhecimento, para toda a empresa, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado organizacional. As informações representam a inteligência da empresa, que viabiliza a análise do desempenho e a execução das ações necessárias. Tanto as informações como o conhecimento são os elementos que permitem a inter-relação de todos os demais critérios, ou seja, de todos os elementos que constituem a empresa. Assim, a gestão da informação e do conhecimento e demais ativos intangíveis é um elemento essencial para a busca da excelência (QUALIDADE RS, 2010).

Assim, pode-se afirmar que, a partir da compreensão e aplicação dos Fundamentos e do Modelo de Excelência em Gestão efetivamente na empresa, também a gestão do conhecimento pode ser beneficiada. A busca pela qualidade e excelência no processo de gestão do conhecimento é dependente de uma estratégia empresarial que leve em consideração estes fundamentos essenciais, que devem conduzir a um processo orientado para um desempenho superior.

No capítulo a seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa realizada, destacando-se a caracterização da amostra pesquisada e as análises qualitativa e quantitativa do questionário aplicado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O processo de gestão do conhecimento foi caracterizado no Capítulo 2 – Referencial Teórico, no qual destacou-se o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) para a definição dos elementos da gestão do conhecimento nas empresas de serviços contábeis do RS.

Este modelo foi utilizado como base para a construção do instrumento de pesquisa, composto por três grupos de questões: questões fechadas, cujas respostas deveriam ser marcadas em uma escala intervalar, do tipo Likert; questões abertas, que buscavam a percepção dos respondentes; e ainda questões sobre o perfil das empresas respondentes.

Inicialmente, apresentam-se os resultados da caracterização da amostra respondente. Na sequência, é apresentada a análise quantitativa das questões relativas à frequência com que são realizadas as ações correspondentes aos processos de gestão do conhecimento. Nesta etapa, são comparados os dois grupos de empresas pesquisados: aquelas que aderiram ao PGQP e as que não aderiram.

Na terceira e última parte, são analisadas as questões abertas, cujas respostas foram sintetizadas em um quadro do tipo grade fechada, de acordo com as categorias previstas. Nesta etapa também são comparadas as respostas dos dois grupos de interesse.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Conforme dito na apresentação do método, foram selecionadas 21 empresas de serviços contábeis do RS para compor a amostra. Dez empresas da amostra (47,6%) implementaram o PGQP e 11 não implementaram. (52,4%) (figura 6). No Apêndice B, é apresentado o conjunto completo das respostas às questões fechadas de cada empresa, incluindo os dados do perfil das mesmas.

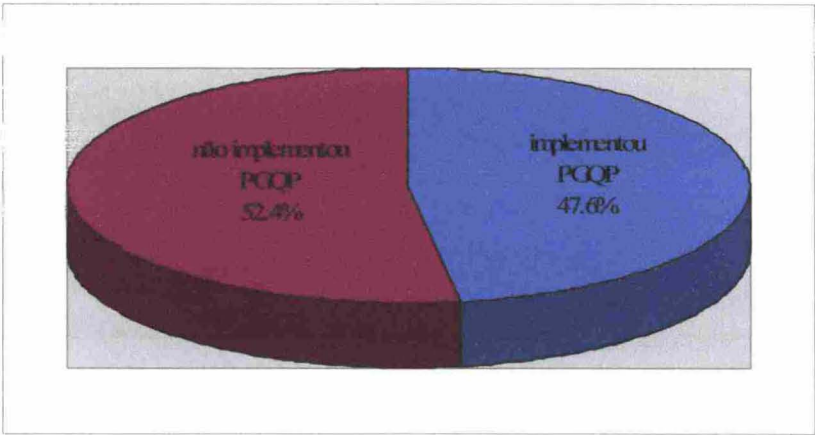


Figura 6 - Caracterização da amostra: implementação do PGQP.

Em relação ao porte das empresas pesquisadas, todas são micro ou pequenas empresas, sendo que a maior possui 48 empregados e as duas menores possuem apenas 5 empregados. Na figura 7, apresentam-se os percentuais do número de empregados que compõem os dois grupos da amostra – empresas que implementaram o PGQP (denominado “PGQP”) e empresas que não implementaram o PGQP (denominado “sem PGQP”).

Pode-se verificar que entre aquelas que implementaram o PGQP a quantidade de empregados concentra-se na faixa entre 25 a 34 empregados. No outro grupo, a maioria das empresas pesquisadas, cerca de 45%, possuem entre 15 e 24 empregados.

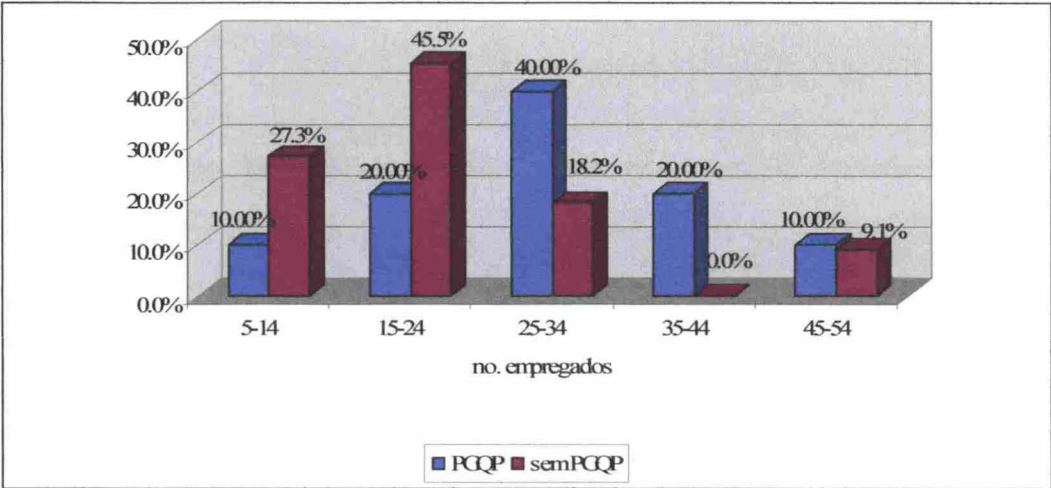


Figura 7 – Caracterização da amostra: número de empregados.

O faturamento anual da amostra pesquisada concentra-se na faixa de mais de R\$ 50.000,00, tanto para o grupo que não implementou o PGQP como para o grupo que implementou (figura 8). Entre as empresas na faixa de faturamento mais baixa – entre

R\$1.000,00 e R\$ 30.000,00, estão somente empresas que não implementaram o PGQP. Pode-se supor que aquelas que buscaram o Programa tendem a possuir faturamento mais alto.

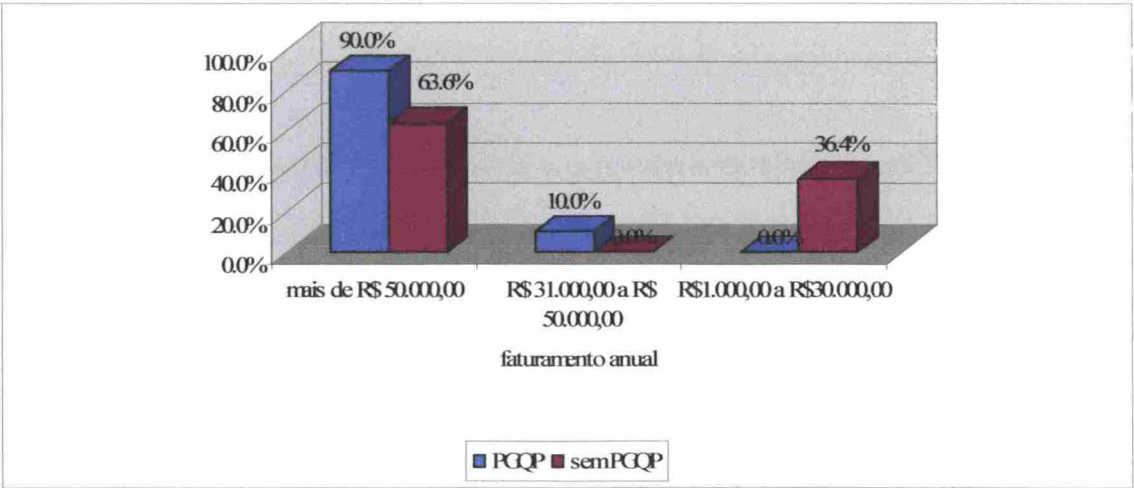


Figura 8 – Caracterização da amostra: faturamento.

Foi também perguntado o ano de fundação da empresa. Na figura 9, pode-se verificar que as empresas que implementaram o PGQP são mais novas que as do outro grupo. Na faixa de maior idade, encontram-se apenas empresas que não implementaram o PGQP (duas empresas). Destaca-se também que nesta questão houve um percentual de 28,5% de não-resposta, relativo ao conjunto total da amostra. Ou seja, 6 empresas não responderam esta questão – 4 do grupo que não implementou o PGQP e 2 do outro grupo.

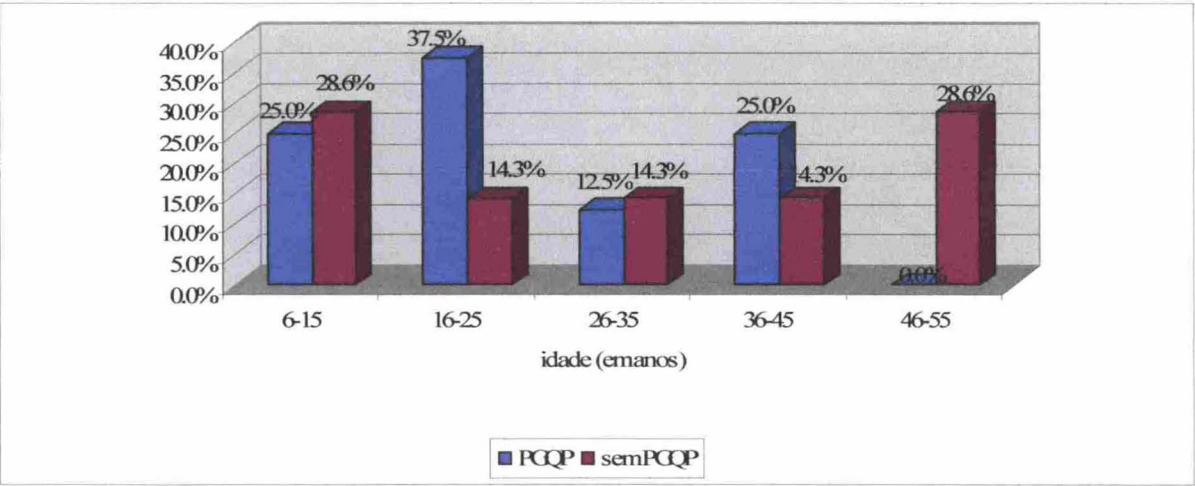


Figura 9 – Caracterização da amostra: idade da empresa

Nos itens a seguir, apresentam-se os resultados sobre a frequência das práticas de gestão do conhecimento, segundo a percepção dos gestores respondentes da pesquisa.

4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA DA FREQUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Foi perguntado aos gestores das empresas da amostra, na forma de uma escala de frequência, sobre as práticas de gestão do conhecimento que podem ser identificadas em suas empresas. As questões foram apresentadas divididas em blocos, conforme o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), que apresenta os elementos construtivos da gestão do conhecimento. Cada bloco contém de quatro a cinco perguntas, as quais caracterizam as principais práticas sugeridas na literatura para cada elemento da gestão do conhecimento. Os elementos são os seguintes, todos relativos ao conhecimento: identificação; aquisição; desenvolvimento; compartilhamento e distribuição; utilização; retenção.

A escala de frequência utilizada no questionário é composta por cinco pontos, conforme a seguir:

- 1 – nunca;
- 2 – raramente;
- 3 – às vezes;
- 4 – frequentemente;
- 5 – sempre.

As respostas obtidas no questionário foram tabuladas no programa MS Excel®. Para cada pergunta, foram calculadas as médias dos valores relativos às repostas indicadas. Desta maneira, pretendeu-se obter uma posição relativa de cada grupo de empresas, assim como do conjunto total de empresas da amostra, na escala de frequência das práticas indicadas nas questões. Assim, quanto maior a média, mais perto de 5, na percepção dos gestores respondentes, mais as empresas praticam ações relacionadas à gestão do conhecimento. Por outro lado, quanto menor a média, mais próxima de 1, menos as empresas praticam a gestão do conhecimento.

Na tabela seguinte (tabela 4), são apresentadas as médias das respostas para cada pergunta, considerando a amostra total e os dois grupos distintos (“PGQP” e “sem PGQP”).

Tabela 4: Frequência de respostas – avaliação quantitativa da gestão do conhecimento

Práticas de Gestão do Conhecimento	PGQP	Sem PGQP	Média geral	Diferença entre grupos
Os empregados acessam base de dados internas (intranet, biblioteca própria, etc) para buscar informações?	4,90	4,00	4,43	0,90
Os empregados acessam base de dados externas (via Internet ou outros mecanismos) para buscar informações?	4,80	4,09	4,43	0,71
É realizado um mapeamento para identificar os conhecimentos e habilidades específicas dos empregados?	4,60	2,73	3,62	1,87
São disponibilizados mapas do conhecimento para os empregados?	4,50	1,91	3,14	2,59
São realizados treinamentos ou capacitações para atualizar os empregados sobre as fontes de informações (internas e externas) e suas formas de acesso?	4,90	3,82	4,33	1,08
São feitas pesquisas com os clientes para verificação de suas necessidades e satisfação?	4,80	2,91	3,81	1,89
São acessados os fornecedores para levantamento de informações?	4,40	1,91	3,10	2,49
A empresa participa de seminários, congressos, reuniões setoriais, etc.?	4,90	4,18	4,52	0,72
A empresa acessa parceiros institucionais (sindicatos, universidades, órgãos representativos, etc.)?	4,70	4,18	4,43	0,52
Os empregados mantêm contatos com empregados de outras empresas do setor para troca de informações?	4,10	2,91	3,48	1,19
A empresa realiza treinamentos ou capacitações visando o aprendizado organizacional?	4,80	3,55	4,14	1,25
A empresa faz o mapeamento das capacidades e habilidades dos empregados e atualiza as funções e responsabilidades?	4,70	3,27	3,95	1,43
Os empregados são encorajados a participarem de atividades externas visando a aquisição de informações?	4,80	3,73	4,24	1,07
A empresa realiza ações de motivação para os empregados com foco na gestão do conhecimento?	4,80	3,73	4,24	1,07
São realizados trabalhos em equipe?	4,80	3,45	4,10	1,35
São realizados treinamentos específicos para as necessidades de trabalho identificadas?	4,70	3,82	4,24	0,88
São reproduzidos e distribuídos os materiais referentes aos conteúdos de treinamentos, cursos, etc., dos quais a empresa participa?	4,80	3,55	4,14	1,25
A empresa encoraja os empregados a encontrarem-se e discutirem temas de trabalho?	4,70	3,73	4,19	0,97
A empresa incentiva os empregados a disponibilizar seus conhecimentos via intranet ou outro mecanismo?	4,10	3,18	3,62	0,92
A empresa avalia a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas atividades diárias?	4,80	2,91	3,81	1,89
A empresa mensura os resultados que são obtidos por meio da gestão do conhecimento?	4,60	3,18	3,86	1,42
Os empregados são incentivados a participarem de decisões da empresa?	4,50	3,45	3,95	1,05
Os empregados são incentivados a colocarem em prática inovações?	4,90	4,09	4,48	0,81
São implementadas inovações na empresa?	4,50	4,00	4,24	0,50
A empresa atualiza sua intranet (ou outro repositório de dados)?	4,70	4,09	4,38	0,61
A empresa utiliza os meios para armazenamento de conteúdos?	5,00	3,91	4,43	1,09
Os empregados são incentivados a documentarem e arquivarem informações e conhecimentos adquiridos?	5,00	4,18	4,57	0,82
A empresa monitora os arquivos armazenados?	4,70	3,82	4,24	0,88

A análise da tabela 4 permite que sejam feitas algumas considerações. Inicialmente, pode-se afirmar que foram efetivamente observadas diferenças entre os dois grupos de empresas pesquisadas, no que se refere às práticas de gestão do conhecimento. As médias de frequência para todas as questões foram maiores para o grupo de empresas que implementaram o PGQP. Assim, por meio desta análise somente, pode-se considerar que o fato de as empresas conhecerem e trabalharem segundo os fundamentos e preceitos do PGQP contribui para que sejam realizadas práticas de gestão do conhecimento. Neste grupo, todas as questões tiveram média de frequência acima do valor 4, o que significa que as práticas são realizadas de forma frequente ou permanente, pela maioria das empresas do grupo.

Entre o grupo de empresas que implementaram o PGQP, a média de frequência mais alta ficou em duas questões relativas ao processo de Retenção do Conhecimento – utilização de meios de armazenamento de conteúdos e incentivo à documentação e arquivo de informações e conhecimentos. Ambas as questões foram respondidas com 5 – “sempre”, por todos os gestores deste grupo. Assim, observa-se que existe uma preocupação, e também a ação necessária, para que o conhecimento possa permanecer na empresa, independente da rotatividade dos empregados. Estas práticas estão de acordo com os fundamentos e critérios pela busca da excelência do PGQP, uma vez que as empresas que buscam a excelência em qualidade devem acumular e dominar o conhecimento necessário para manter seu negócio (SESCON/RS, 2003; QUALIDADE RS, 2010).

Ainda para o grupo que implementou o PGQP, a média de frequência mais baixa apareceu em duas questões: contatos com outras empresas para troca de informações e incentivo a disponibilização de conhecimentos via intranet ou outro mecanismo. Nestas questões, a média de frequência ficou em 4,10, valor próximo a “frequentemente”. Embora não seja um valor que possa ser considerado baixo, indica que estas práticas não são tão constantes ou não são realizadas de maneira frequente por tantas empresas do grupo. Em relação ao contato com empregados de outras empresas para troca de informações, pode-se perceber que ainda existe certo receio de que informações privilegiadas ou sigilosas possam ser divulgadas. Para o outro grupo, “sem PGQP”, a média desta questão ficou em 2,91, valor ainda mais baixo. Observa-se, então, que a implementação do PGQP melhora este receio, e que os gestores e empregados destas empresas compreendem um pouco melhor que a troca de informações entre concorrentes pode ser benéfica para ambos. Os fundamentos da excelência do PGQP (QUALIDADE RS, 2010), sustentam a importância do uso sistemático de informações comparativas, assim como a troca de informações sobre mercado e clientes.

Para o grupo de empresas que não implementaram o PGQP (“sem PGQP”), as médias de frequência das ações ficaram entre 1,91 e 4,18. Pode-se dizer, desta forma, que neste grupo as respostas tiveram uma variação maior que no outro grupo (PGQP). Esta variação maior pode ser decorrente do fato de que neste grupo as práticas de gestão em geral, sejam do conhecimento ou de outros ativos, não são padronizadas, como aquelas do grupo “PGQP”, no qual existe normatização para a gestão.

Duas questões obtiveram as médias mais baixas de frequência entre as questões: disponibilização de mapas do conhecimento e acesso aos fornecedores para levantamento de informações. Em relação aos mapas do conhecimento, é provável que este instrumento de identificação do conhecimento (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002) não seja conhecido pelos gestores destas empresas. Esta questão obteve também a segunda menor média geral (3,14), ou seja, uma das menores frequência entre as empresas da amostra. Isto indica que talvez este instrumento ainda não seja familiar a muitas empresas de serviços contábeis do Estado.

Sobre os fornecedores, estes nem sempre são identificados como fonte de informações relevantes para o negócio. O PGQP ressalta a importância do estabelecimento de parcerias, especialmente com os fornecedores, os quais podem contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços para os clientes finais, por meio de informações sobre o mercado, concorrência e outras (QUALIDADE RS, 2010). O grupo “PGQP” obteve média 4,4 nesta questão, o que indica uma frequência bem maior que o outro grupo, mas que poderia ainda ser uma ação mais frequente. Esta questão obteve a menor média de frequência para toda a amostra (3,10).

As questões com frequência mais alta no grupo “sem PGQP” tiveram média de frequência 4,18, ou seja, próximo a “frequentemente”. Nenhuma questão neste grupo aproximou-se do valor 5 (“sempre”), o que indica que nenhuma das práticas de gestão do conhecimento consideradas no questionário é realizada de maneira contínua pela maioria destas empresas.

Uma das questões com frequência mais alta neste grupo foi sobre a participação em seminários, congressos ou reuniões setoriais. Este resultado demonstra, mais do que a gestão do conhecimento em si, a força do setor contábil no Estado. Tanto o CRC-RS como o SESCON-RS promovem seguidamente reuniões, congressos e seminários voltados para profissionais e estudantes da área contábil. Assim, nestes encontros é favorecida a troca de informações e conhecimentos, beneficiando o setor como um todo. Do mesmo modo pode-se interpretar a alta frequência da questão relativa ao acesso a parceiros institucionais

(sindicatos, universidades, órgãos representativos, etc.). Outro resultado que fortalece esta observação é o fato de que a prática de participação em congressos ou seminários obteve a segunda média mais alta de frequência para a amostra total.

A terceira questão que obteve a frequência mais alta diz respeito à documentação e arquivo de informações e conhecimentos adquiridos, o que demonstra que, embora não trabalhem de forma sistemática os fundamentos da qualidade, percebem a importância da manutenção do conhecimento na empresa. Esta prática foi também a que obteve o resultado de frequência mais alta para a amostra total, o que indica que as empresas de serviços contábeis do RS preocupam-se e efetivam ações para a manutenção do conhecimento necessário para a prosperidade de seu negócio.

Foram também calculadas as diferenças entre as médias de frequência das práticas de gestão do conhecimento entre os dois grupos – “PGQP” e “sem PGQP”. A menor diferença aparece na questão da implementação de inovações na empresa, com frequência 4,5 para o grupo “PGQP” e 4,0 para o grupo “sem PGQP”. Ou seja, em ambos os grupos as inovações ocorrem de maneira frequente, embora as empresas que implementaram o PGQP tenham tendência a inovarem um pouco mais. A maior diferença aparece na utilização de mapas do conhecimento. Conforme já discutido acima, percebe-se que o uso deste instrumento ainda não ocorre de maneira ampla. Porém, a frequência de utilização pelo grupo “sem PGQP” é ainda muito mais baixa que no outro grupo.

A fim de demonstrar os resultados sumarizados de acordo com os elementos da gestão do conhecimento (Probst, Raub e Romhardt, 2002), na tabela 5 a seguir, são comparadas apenas as médias dos conjuntos de questões, conforme cada elemento, para os dois grupos de empresas.

Tabela 5: Frequência de respostas por elemento – avaliação quantitativa da gestão do conhecimento

Elemento	PGQP	Sem PGQP	Total	Diferença
Identificação do Conhecimento	4,74	3,31	3,99	1,43
Aquisição do conhecimento	4,58	3,22	3,87	1,36
Desenvolvimento do conhecimento	4,78	3,57	4,14	1,21
Compartilhamento e Distribuição do Conhecimento	4,62	3,55	4,06	1,07
Utilização do Conhecimento	4,66	3,53	4,07	1,13
Retenção do conhecimento	4,85	4,00	4,40	0,85
TOTAL GERAL	4,70	3,53	4,08	1,17

Destes resultados, pode-se observar que tanto no grupo “PGQP” como no grupo “sem PGQP” as práticas mais frequentes são aquelas relacionadas à Retenção do Conhecimento.

Mais uma vez, afirma-se a importância do acúmulo do conhecimento empresarial, necessário para evitar que o conhecimento implícito, que é internalizado nas pessoas (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), seja perdido devido à rotatividade, entre outros motivos. É fundamental que as empresas percebam a importância de tornar explícito todo o conhecimento, para que possa ser utilizado e desenvolvido para criação de novos conhecimentos (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Para a amostra total este também foi o elemento com maior valor médio de frequência, assim como o que apresentou menor diferença entre os grupos.

Por outro lado, o elemento com menor frequência de suas práticas na amostra total foi a Aquisição do Conhecimento. Este resultado deriva-se da menor média de frequência deste elemento nos dois grupos, “PGQP” (4,58) e “sem PGQP” (3,22). Uma das explicações para este resultado pode estar relacionado ao pouco conhecimento sobre a eficiência dos métodos e rotinas que auxiliam na aquisição do conhecimento, como os contatos frequentes e sistematizados com clientes, fornecedores e até mesmo empregados de outras empresas, concorrentes ou não. A implementação de sistemas de gestão padronizados, assim como o PGQP, torna a prática destas rotinas e métodos mais facilitada, devido à compreensão de sua importância.

Na figura 10, é apresentada, a ilustração das médias de frequência relativas aos elementos construtivos da gestão do conhecimento de forma comparativa entre os grupos “PGQP” e “sem PGQP”. Destaca-se a diferença significativa entre os dois grupos, em todos os elementos, demonstrando as maiores frequências no grupo “PGQP”, confirmando a contribuição positiva do PGQP para a gestão do conhecimento.

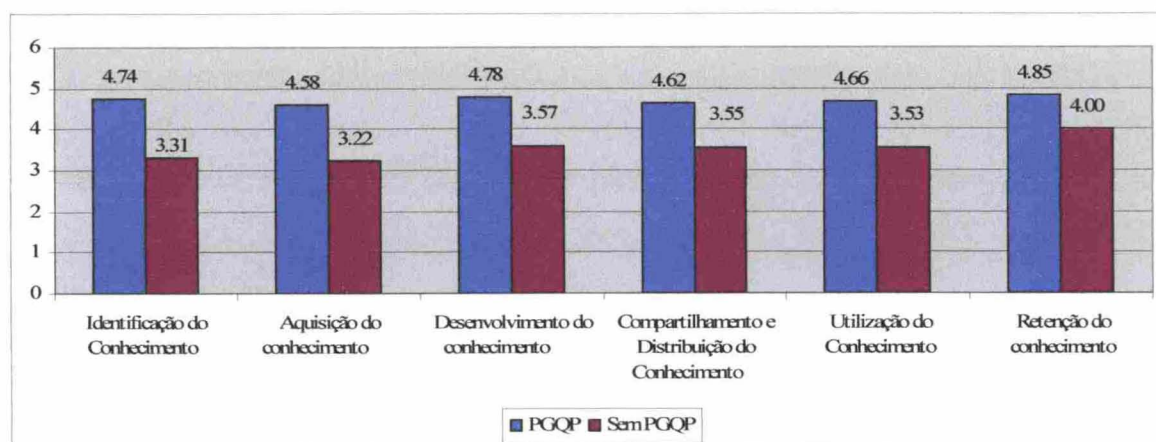


Figura 10 – Média das frequências de respostas sobre práticas de gestão do conhecimento por elementos: comparação entre os grupos

A fim de confirmar os resultados demonstrados, foram realizados também testes estatísticos, os quais permitiram a verificação mais apurada dos dados. Conforme Callegari-Jacques (2003), o teste utilizado para comparar médias entre dois grupos é o teste t de Student. Porém, segundo a mesma autora, para que este teste possa ser realizado, é necessário inicialmente verificar a normalidade dos dados. Para tanto, é utilizado o teste Kolmogorov-Smirnov. Os resultados deste teste estão apresentados na tabela 6 juntamente com a descrição dos grupos.

Tabela 6: Análise descritivas dos grupos com Teste de Normalidades

Elemento	Grupos	N	Media	D.P.	Teste de Normalidade (p-valor)
Identificação do Conhecimento	PGQP	5	4.74	0.182	0.955
	sem PGQP	5	3.31	0.954	0.746
Aquisição do Conhecimento	PGQP	5	4.58	0.327	0.929
	sem PGQP	5	3.22	0.968	0.936
Desenvolvimento do Conhecimento	PGQP	4	4.78	0.050	0.417
	sem PGQP	4	3.57	0.217	0.934
Compar. e Distr. do Conhecimento	PGQP	5	4.62	0.295	0.379
	sem PGQP	5	3.55	0.251	0.999
Utilização do Conhecimento	PGQP	5	4.66	0.182	0.955
	sem PGQP	5	3.53	0.512	0.965
Retenção do Conhecimento	PGQP	4	4.85	0.173	0.846
	sem PGQP	4	4.00	0.164	0.995

Como se pode verificar, os testes das amostras apresentaram p-valor maior que 0,05, o que, de acordo com Callegari-Jacques (2003), significa que não há evidências que comprovem que os dados são diferentes de uma distribuição normal.

Assim, foi realizado o teste t de comparação de médias para os dois grupos – “PGQP” e “sem PGQP”. Foram realizados seis testes, um para cada elemento da gestão do conhecimento em análise. A partir dos dados da tabela 7 apresentada na sequência, observa-se que todos os resultados foram significativos.

Tabela 7: Teste t – comparação de médias dos grupos.

Elemento	t	gl	p-valor	IC 95% (Mínimo - Máximo)	
Identificação do Conhecimento	3.29	4.29	0.027	0.26	2.60
Aquisição do Conhecimento	2.98	4.90	0.032	0.18	2.54
Desenvolvimento do Conhecimento	10.81	6.00	<0.001	0.93	1.48
Compar. e Distr. do Conhecimento	6.20	8.00	<0.001	0.67	1.47
Utilização do Conhecimento	4.67	4.99	0.006	0.51	1.76
Retenção do Conhecimento	7.12	6.00	<0.001	0.56	1.14

Desta forma, pela análise da tabela 7, pode-se comprovar que os dois grupos são significativamente diferentes. Ou seja, o PGQP efetivamente contribui de forma positiva para a gestão do conhecimento nas empresas de serviços contábeis do RS. Para complementar a análise, são apresentados os gráficos das variabilidades dos grupos para cada elemento, os quais ilustram e confirmam os resultados já apresentados (fig. 11 a 16).

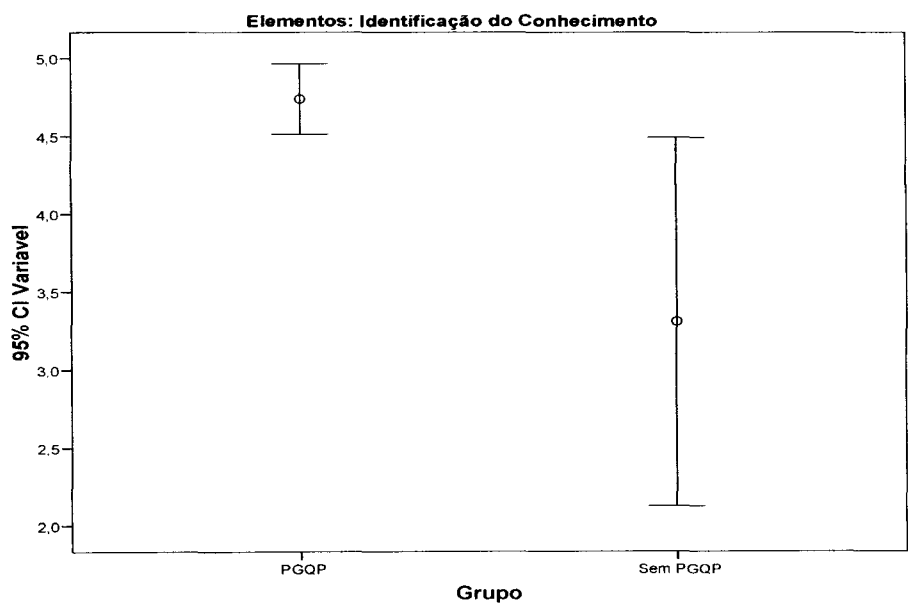


Figura 11 – variabilidade dos grupos para o elemento identificação do conhecimento

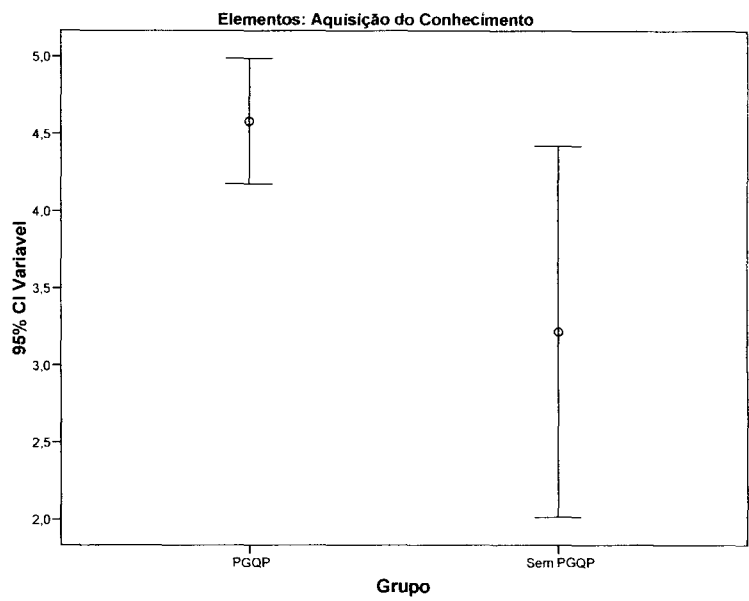


Figura 12 – variabilidade dos grupos para o elemento aquisição do conhecimento

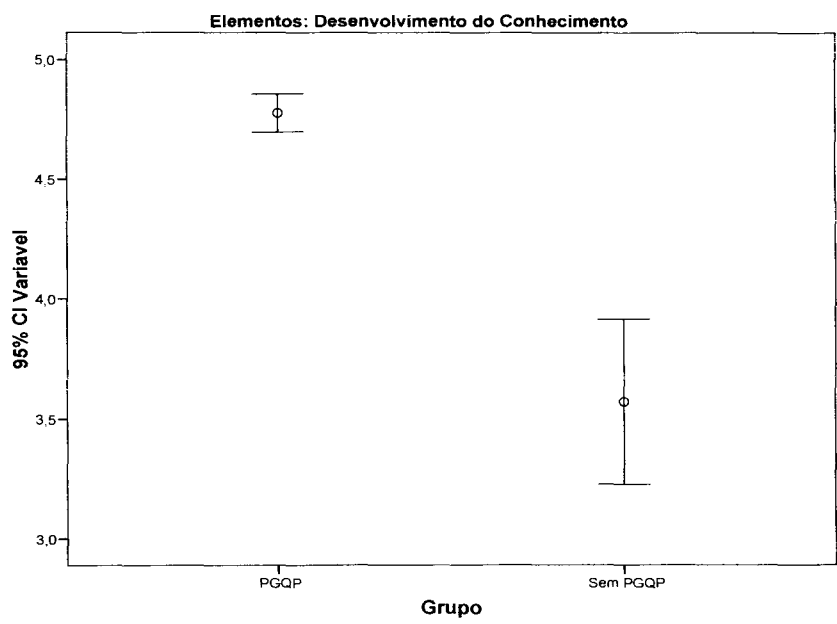


Figura 13 – variabilidade dos grupos para o elemento desenvolvimento do conhecimento

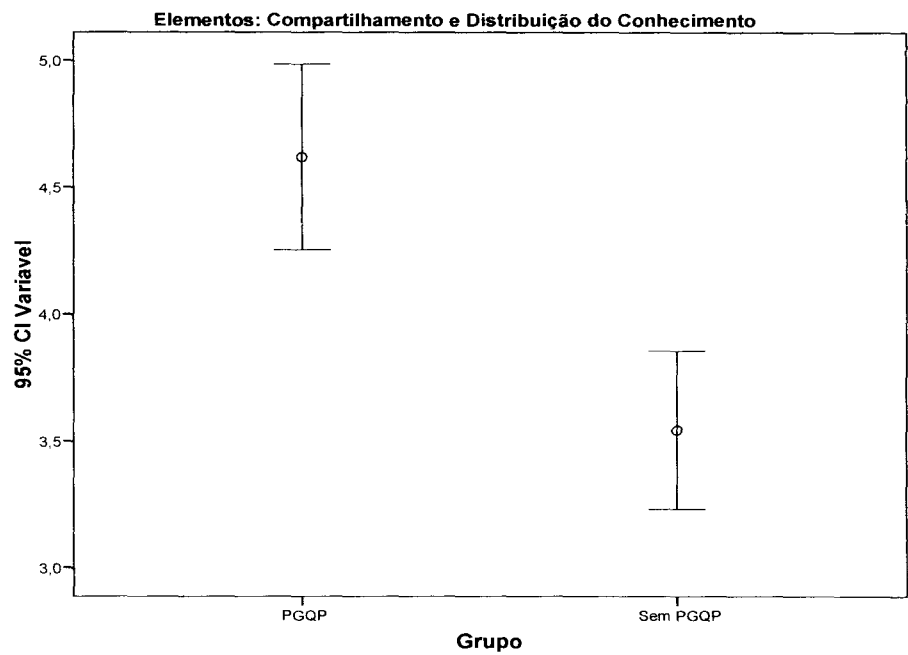


Figura 14 – variabilidade dos grupos para o elemento compartilhamento e distribuição do conhecimento

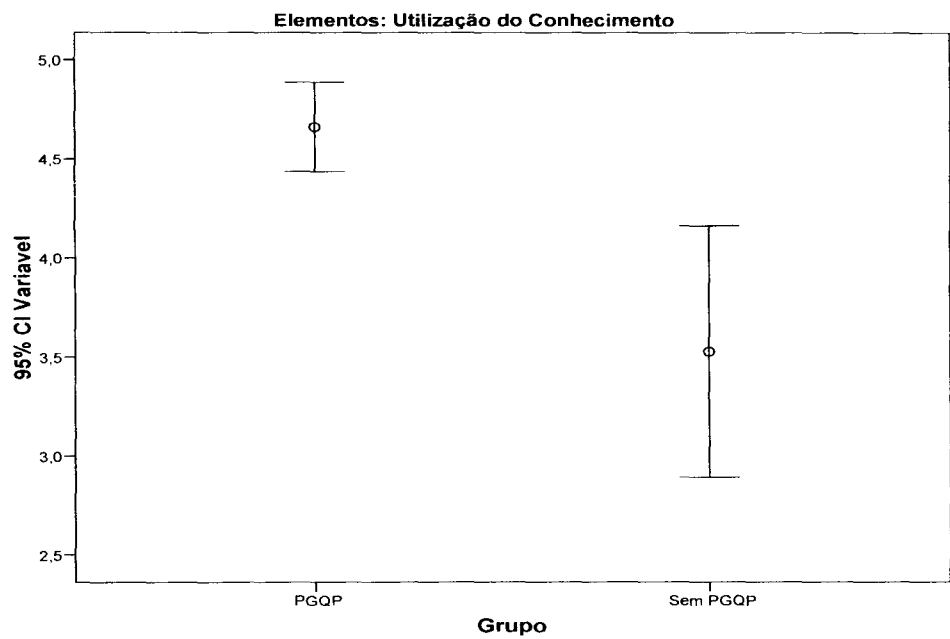


Figura 15 – variabilidade dos grupos para o elemento utilização do conhecimento

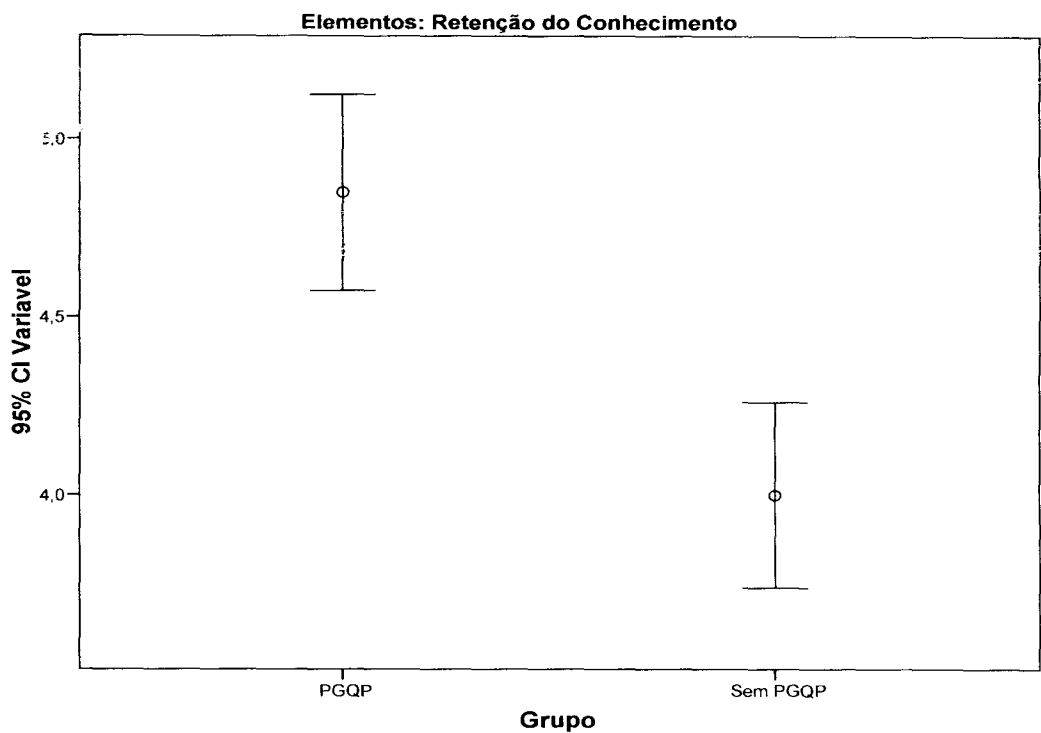


Figura 16 – variabilidade dos grupos para o elemento retenção do conhecimento

No item seguinte, se apresenta a análise das questões abertas do questionário, referentes à percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento em geral na empresa.

4.3 ANÁLISE DO CONTEÚDO DA PERCEPCAO DOS GESTORES SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Por meio de questões abertas, apresentadas no questionário (Apêndice A), foi perguntado aos gestores das empresas da amostra suas percepções acerca de quatro aspectos da gestão do conhecimento: a realização das práticas de gestão do conhecimento; a percepção e adesão dos empregados; o comprometimento dos empregados; a relevância da gestão do conhecimento para os resultados da empresa. As respostas foram analisadas e sumarizadas no quadro 3 na sequência.

A fim de comparar as duas partes do questionário, foram incluídas juntamente com as respostas às questões abertas, as médias de frequência das práticas de gestão do conhecimento resultantes do preenchimento das questões fechadas, para cada empresa. Assim, pode-se verificar a coerência entre as respostas dadas pelos gestores em nestes distintos momentos. Como era de se esperar, as médias do conjunto de questões sobre as práticas de gestão do conhecimento obtidas individualmente por cada empresa do grupo “PGQP” foram todas superiores a 4. Já no grupo “sem PGQP”, as médias oscilaram entre o valor mínimo de 2,21 e valor máximo de 4,39.

EMPRESA	GRUPO	MÉDIA	PRATICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS	COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS	RELEVÂNCIA
A	PGQP	4,86	Cursos internos e externos, treinamento dos novos colaboradores, reuniões de direção e setoriais, planejamento estratégico, intranet, políticas relacionadas a clientes, internet, biblioteca, disponibilização de padrões, indicadores, grupo de estudos Escritórios de Contabilidade (participação de empregados de outras escritórios)	Tomam conhecimento por meio de reuniões setoriais intranet, correio eletrônico, quadro mural e comunicados internos.	Sim. A empresa incentiva s empregados na busca do conhecimento e nas prática de gestão do conhecimento.	Fundamental.
C	PGQP	4,64	Atualização e melhoria: visa manter e melhorar o conhecimento existente; Inovação: visa trazer o conhecimento para a empresa, geralmente através de cursos e palestras pelos proprietários e colaboradores. Inovações legislativas e técnicas.	Comprometimento muito bom por parte de todos os colaboradores, que criaram bancos de dados, biblioteca, programação de participação em cursos.	Sim	Vital. Sem a gestão do conhecimento não haveria condições de sobreviver no mercado competitivo.
H	PGQP	4,86	Utilização das ferramentas e metodologias implantadas na empresa (p. ex.: mapa estratégico)	Por meio de treinamentos da qualidade, reuniões mensais, via intranet, e outros meios de comunicação	Sim, através da mobilização dos núcleos da qualidade.	Com certeza. O sucesso com os resultados são devido a Gestão empresarial.
J	PGQP	4,82	Reuniões internas, cursos, internet (disponibilizada todas as manhãs para pesquisas), consultorias conveniadas, contatos com organismos municipais, estaduais e federais, entre outras.	Pela própria necessidade de se qualificarem, se manterem na empresa e/ou no mercado de trabalho, visando melhor qualidade de vida.	Sim.	Sem dúvida. Se não houvesse a Gestão, já teríamos sucumbido e estaríamos fora do mercado.
K	PGQP	4,54	Mapeamento mensal das necessidades e capacitação na gestão do conhecimento: utilização de indicadores de desempenho; grupos de estudos internos, palestras internas e externas. Práticas semanais de disseminação de conhecimento (fóruns de debates), que são armazenadas em arquivos para consultas e comparativos.	Todos participam de um ou outro comitê ou grupo de estudos. Há estímulo de pró-atividade constante.	Sim, pois há resultados e metas em todos os comitês que são alicerçados em práticas e planos de ação.	Sim, pois a rotina esta baseada no conhecimento e na dinâmica de atualização. É necessário estar muito bem informados para assessorar os clientes, e responder a altura que a sociedade quer.
M	PGQP	4,79	Workshops semestrais e reuniões mensais e periódicas.	Percebem como uma boa ferramenta, e a adesão é bem aceita.	Sim.	Sem dúvida, sem ela não se chegaria aos resultados esperados.
O	PGQP	4,36	São identificadas as necessidades da empresa e a partir deste momento procura-se o conhecimento necessário. Os colaboradores solicitam os cursos, livros e é analisada a necessidade e o retorno que estes podem dar a empresa. Após cada curso o conhecimento é disseminado entre todos.	Sugerem cursos, livros, ou outras formas de aquisição de conhecimento.	Sim	Sim porque o nosso negócio está embasado no conhecimento.
P	PGQP	4,64	Reuniões periódicas	Sempre através de incentivos, reconhecimentos e atividades extras.	Sim, pois buscamos constantemente incentivar e proporcionar	Sim, muito, pois direciona diretamente na administração.

					um ambiente favorável.	
Q	PGQP	4.68	Assinaturas de informativos, treinamentos internos e externos, participação em cursos e treinamentos on-line e presenciais, participação em seminários, aquisição de livros e materiais pertinentes, livre acesso a internet em sites específicos. Todos os custos são pagos pela empresa.	Ao serem admitidos são conscientizados destas práticas, que constam no Regulamento Interno. São conscientizados de que o conhecimento é nosso maior patrimônio, e, portanto é constantemente atualizado e disseminado.	Ocorre por osmose, pois está impregnado no dia a dia, e quando acontece de alguém não se comprometer a permanência é de curta duração na empresa.	É vital para nossa sobrevivência e crescimento no mercado, principalmente nos dias atuais.
U	PGQP	4.79	Reuniões setoriais semanais, reuniões periódicas para avaliação da matriz de capacitação, análise por consenso do perfil de competência anual.	Aderem pela participação na organização e elaboração das atas das reuniões.	Sim. Demonstrado pelo grande número e atividades em equipes e interesse nos debates focados na atualização profissional.	Sim, pelo aumento da produtividade e qualidade.
B	SEM PGQP	4.21	Traçam-se as metas no início do ano, as quais são monitoradas	Aderem através de reuniões e incentivos traçados no plano de metas.	Sim, e participam de cursos e treinamentos para que possam estar cumprindo suas tarefas e acompanhando as mudanças se for o caso.	Sim, é o principal para o desenvolvimento, e para o cumprimento das metas estabelecidas
D	SEM PGQP	3.50	Treinamento semanal com os coordenadores; participação em cursos e palestras e auxílio a faculdade.	São incentivados a participar, inclusive com pagamento de cursos por parte da empresa.	Em parte.	Fundamental.
E	SEM PGQP	3.57	Não realiza	Não há esta Informação.	Não	Sim.
F	SEM PGQP	4.39	Através de uma empresa especializada para este fim, com acompanhamento semanal.	No primeiro momento alguns dificultaram, outros aderiram hoje todos estão bem	Sim.	É importantíssimo.
G	SEM PGQP	4.00	Contratação de uma empresa para identificar, dimensionar e aplicar o programa de conhecimento e desenvolvimento técnico.	Percebem através de reuniões, seminários, exposições, aderem por aplicação nos trabalhos técnicos.	Pelos resultados obtidos nos trabalhos técnicos, entende-se que sim.	Sim, é importante.
I	SEM PGQP	3.68	Treinamento interno	São convidados a aderirem.	A maioria sim.	Sim.
L	SEM PGQP	3.36	Participação em cursos externos e internos.	São convidados a participar (em horário de trabalho).	Deveriam estar, nem todos estão.	Com certeza, sim.
N	SEM PGQP	3.39	Avaliações práticas no dia a dia.	Aderem com naturalidade. A aceitação é boa, pois melhoram o ritmo de trabalho.	Sim.	Sim, pois é fundamental para o crescimento do indivíduo.
R	SEM	3.86	Incentivo a participação em cursos e seminários.	Através da manifestação de	Não. Muitas vezes há	Com certeza, pois através da

	PGQP			vontade de fazer cursos	que se impor a participação em cursos.	manutenção do conhecimento é possível prestar serviços de qualidade.
T	SEM PGQP	2.21	Treinamento, cursos, palestras; acesso a internet ou telefone junto às empresas de assessoria	Bem.	Sim	Sim.
V	SEM PGQP	2.43	Conhecimento dos gestores; acesso às fontes específicas.	Procedimento normal	Sim	Sim.

Quadro 3 – Análise da percepção dos gestores sobre a gestão do conhecimento na empresa

Em relação às práticas de gestão do conhecimento e suas formas de realização citadas pelos gestores, o que destaca-se é a citação de reuniões, cursos, treinamentos e participação em palestras e seminários, em toda a amostra. Isto demonstra que ainda há neste conjunto de empresas a idéia do conhecimento sendo repassado somente de maneira formal entre os indivíduos. Embora sejam efetivamente ações que incluem-se entre as necessárias para a gestão do conhecimento, não bastam. Como demonstrado pelos autores citados no referencial, e em especial por Probst, Raub e Romhardt (2002), a gestão do conhecimento engloba diferentes etapas, que vão desde a identificação do conhecimento até a retenção, passando pela criação, distribuição, desenvolvimento e utilização.

No grupo “PGQP” pode-se observar que foram citadas ações mais específicas, que demonstram uma maior familiaridade do gestor com o tema em questão. Percebe-se que as formas de aquisição e retenção do conhecimento são identificados e efetivados neste grupo de empresas, no qual também destaca-se a preocupação em atender as necessidades de conhecimentos expressadas pelos empregados. É importante destacar que nenhuma empresa relacionou de maneira mais objetiva sua resposta às questões fechadas da parte 1 do questionário. Ou seja, parece não haver um entendimento de que exatamente o conjunto de práticas, classificadas nos seis elementos citados no questionário, compõe o processo de gestão do conhecimento. De qualquer maneira, neste grupo de empresas, pode-se identificar uma maior compreensão de quais são as ações relacionadas a gestão do conhecimento e sua importância para as mesmas.

Já no grupo “sem PGQP”, as respostas foram mais variadas. As principais ações citadas neste grupo foram participação em treinamentos, cursos internos e externos, palestras e outros eventos desta natureza. Uma das empresas citou a elaboração de metas relativas a gestão do conhecimento, as quais são monitoradas no decorrer do ano. Esta prática também é prevista na literatura, especialmente no modelo de Probst, Raub e Romhardt, (2002), o qual refere-se a duas importantes etapas que complementam o processo de gestão do conhecimento: a definição de metas e a avaliação do processo. Esta empresa, que citou a elaboração das metas, obteve a segunda maior média nas questões fechadas, o que indica que, apesar de não ter implementado o PGQP, pode ter um efetivo uso da gestão do conhecimento.

Outro destaque do grupo “sem PGQP” nesta questão é o fato de uma empresa afirmar que não realiza a gestão do conhecimento, e mesmo assim ter obtido média 3,57 na frequência das práticas de gestão do conhecimento. O que ocorre é a execução das ações de maneira não controlada ou sem gerência, o que compromete sua eficácia. Além disto, duas empresas citam a contratação de consultorias especializadas para a gestão do conhecimento, o que acredita-se

que sejam treinamentos para utilização de ferramentas e técnicas para gerar e reter o conhecimento

Em relação à percepção, adesão e comprometimento dos empregados, os gestores do grupo “PGQP” identificam, de maneira geral, de forma positiva estes aspectos. Afirmam que existe o comprometimento com o processo, que pode ser observado devido ao interesse demonstrado em participar das atividades propostas (cursos, treinamentos, grupo, palestras, etc.). A adesão ao processo aparece de maneira natural, uma vez que faz parte da rotina da empresa, embora algumas empresas admitam que fazem uso de incentivos extras. Também foi citado que as práticas da gestão do conhecimento fazem parte do Regulamento Interno ou que já estão disseminadas nas demais práticas rotineiras. Estes fatos condizem com os fundamentos e critérios de avaliação do PGQP, que indicam a documentação dos processos e a disseminação das práticas de gestão entre todos os empregados (QUALIDADE RS, 2010).

Já no grupo “sem PGQP” observa-se o uso da expressão “são convidados” a participarem ou a aderirem ao processo. Ou seja, não é entendido pelos empregados como uma atitude natural incluir em sua rotina as ações previstas na gestão do conhecimento. Em relação ao comprometimento, algumas empresas afirmam que não há o comprometimento total, que nem todos os empregados estão inseridos neste processo da maneira esperada. Este fato pode ser resultado da ausência de um sistema de gestão adequado, que torne transparentes os processos e incentive a busca conjunta por melhores resultados (QUALIDADE RS, 2010).

Por fim, em relação à relevância da gestão do conhecimento, todos os respondentes, de ambos os grupos, afirmaram que reconhecem a importância da gestão do conhecimento, destacando inclusive a sua relevância para a manutenção da empresa no mercado. Portanto, pode-se afirmar que na amostra pesquisada de empresas de serviços contábeis do RS, o conceito de que o conhecimento é o recurso mais significativo para as empresas (DRUCKER, 1993) é bastante presente, embora nem todas possam concretizar as ações necessárias para gerenciá-lo de maneira eficiente.

No capítulo seguinte, são apresentadas as conclusões a respeito dos resultados encontrados e do método proposto, assim como são feitas sugestões para estudos futuros nesta área.

5 CONCLUSÕES

Não há dúvidas de que o conhecimento é essencial para que qualquer empresa consiga manter-se no mercado. A Gestão do Conhecimento, no atual ambiente de constante incerteza e rápidas mudanças, tornou-se fundamental. Paralelo a isto, e de forma complementar, a busca pela excelência na gestão empresarial também é requisito para a manutenção de toda empresa. A melhoria dos níveis de qualidade e produtividade é o resultado esperado dos esforços para implantação de sistemas de gestão, tais como o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), que desde 1992 dissemina os fundamentos e práticas relacionadas à busca pela excelência em gestão entre as empresas do Rio Grande do Sul.

Inseridas no contexto da melhoria contínua na prestação de seus serviços, as empresas do setor contábil do RS, contam, desde 2003, com o apoio do Comitê Setorial de Serviços Sescon/RS, o qual atua em parceria com o PGQP com o objetivo de qualificar as empresas do setor no que se refere a qualidade e práticas de gestão empresarial. Desta forma, as empresas de serviços contábeis do Estado podem aprimorar continuamente seus processos de gestão, na busca da excelência, inclusive no que diz respeito à Gestão do Conhecimento.

A partir deste panorama, este trabalho teve como objetivo identificar a contribuição do PGQP na Gestão do Conhecimento em empresas de serviços contábeis no RS. O interesse neste setor partiu da atuação profissional da própria pesquisadora neste segmento, no qual atua diretamente no Comitê Setorial de Serviços do Sescon/RS, estando envolvida nos processos que foram tratados neste trabalho. Daí a motivação para a busca do objetivo proposto, o qual também teve grande aceitação pelos demais profissionais do setor, visto a rapidez no atendimento à solicitação de resposta ao questionário e a expectativa em torno da publicação dos resultados.

Conforme verificado no capítulo anterior, da Análise dos Resultados, pode-se concluir que todos os objetivos definidos para a pesquisa puderam ser concretizados. O processo de Gestão do Conhecimento foi caracterizado por meio da pesquisa bibliográfica realizada, a partir da qual optou-se pela escolha do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002). Este modelo sintetiza os principais elementos que são citados também por diversos autores como componentes do processo de gestão do conhecimento. Estes elementos são: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, e retenção do conhecimento. Além destes, os autores indicam que deve haver a proposição de metas e a implantação de um mecanismo de avaliação dos resultados do processo. Estes elementos

foram utilizados para a construção do questionário aplicado na amostra de empresas selecionadas.

O segundo passo foi a identificação das empresas do setor em foco que aderiram ao PGQP. A partir deste levantamento, foram criados dois grupos, os quais foram comparados na análise dos resultados, de acordo com os demais objetivos. Destaca-se que cerca de 4% das empresas de serviços contábeis do Estado haviam aderido ao PGQP até o início da pesquisa (início de 2010).

A partir da análise dos questionários, foi possível identificar as frequências de realização de práticas de gestão do conhecimento nas empresas da amostra, assim como a percepção dos gestores respondentes da pesquisa sobre estas práticas e sua importância, e ainda o envolvimento e comprometimento dos empregados com este processo.

Em relação à frequência das práticas de gestão do conhecimento, verificou-se a diferença entre os dois grupos de empresas em análise – empresas que aderiram ao PGQP e empresas que não aderiram ao PGQP. Em todas as questões, a média dos valores de frequência das ações resultou mais alto no grupo que implementou o PGQP. A média geral deste grupo foi de 4,70 bastante próximo do valor máximo 5, correspondente ao frequência “sempre”. O grupo que não implementou o PGQP obteve valor médio geral de 3,53 ficando entre as frequências “às vezes” e “frequentemente”.

O conjunto de práticas de Retenção do Conhecimento foi o que obteve média de frequência mais alta nos dois grupos. Esta questão é bastante ressaltada nos fundamentos e requisitos do PGQP (FNQ, 2009; QUALIDADE RS, 2010), o que demonstra a importância do acúmulo do conhecimento para que a empresa sustente-se de forma independente, possuindo seu próprio conhecimento empresarial.

Por outro lado, as práticas relacionadas à Aquisição do Conhecimento obtiveram médias mais baixas nos dois grupos. Este fato demonstra a pouca familiaridade das empresas com alguns dos métodos e rotinas que podem ser utilizadas para este processo, como a aplicação de pesquisas com os clientes e contatos frequentes com fornecedores e concorrentes (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Outro resultado importante a ser destacado refere-se às questões abertas, nas quais foi possível identificar certa dificuldade dos gestores do grupo que não implementou o PGQP em responder objetivamente o que estava sendo perguntado. Percebeu-se que, de maneira geral, os respondentes não souberam especificar práticas relacionadas a todas as etapas da gestão do conhecimento, concentrando-se apenas na Aquisição e Retenção do Conhecimento.

De qualquer maneira, a comparação entre as médias de frequência calculadas para cada empresa individualmente, considerando o conjunto total de questões, as respostas qualitativas, e a adesão ou não ao PGQP, mostrou-se coerente. As empresas com menores médias foram aquelas do grupo que não implementou o PGQP, enquanto as maiores médias foram obtidas pelo outro grupo.

Assim, pode-se concluir, considerando os objetivos propostos para esta pesquisa, que o fato de uma empresa do setor de serviços contábeis do RS implementar o PGQP contribui de maneira positiva para a sua Gestão do Conhecimento. Este resultado também foi verificado por meio de teste de comparação de média, corroborando os resultados identificados primeiramente. Embora não explicitada na forma de hipótese, a pesquisadora considerou que este fosse o resultado a ser encontrado. Devido à experiência no setor e na área da Qualidade, havia a percepção de que a gestão do conhecimento fosse impactada pela implementação do PGQP, o que pode ser comprovado por meio da pesquisa, validando as premissas não científicas. Conclui-se também que o método elaborado para este trabalho pode ser validado, pois se mostrou eficiente na determinação dos objetivos desejados.

A partir da publicação destes resultados, pretende-se, em parceria com o Sescon/RS, promover um trabalho de capacitação nas empresas do setor, em especial nas empresas da amostra pesquisada, visando à melhoria nos pontos específicos, que foram identificados aqui, relacionados à Gestão do Conhecimento. Eis aí a implicação prática dos achados desta pesquisa.

Como toda pesquisa, esta também apresenta suas limitações. Neste caso, a pesquisa realizada limitou-se a um número reduzido de empresas, não contemplando todo o universo das empresas de serviços contábeis do RS, ou pelo menos a maioria destas. Outra limitação refere-se aos respondentes da pesquisa, que foram somente os gestores das empresas. Conclusões mais aprofundadas, resultantes de cruzamentos de respostas de gestores e empregados poderiam ter sido obtidas sem esta limitação. Ainda, a pesquisa limitou-se a relacionar a implementação do PGQP com as práticas de gestão do conhecimento, sem considerar que outros fatores pudessem também estar relacionados a estas práticas, afetando sua ocorrência.

Por fim, sugere-se a realização de outros estudos que contemplem novas aplicações deste método, tanto no mesmo setor – empresas de serviços contábeis, como em outros setores. Variações no método podem ser experimentadas, tais como a obtenção da frequência das práticas de gestão do conhecimento por meio de observação *in loco*, ou a aplicação do questionário também aos empregados, a fim de comparar e confirmar ou confrontar visões

distintas. Também sugere-se a continuidade deste trabalho, por meio da repetição do mesmo daqui a um ou dois anos, a fim de verificar a evolução do tema em estudo.

REFERÊNCIAS

ARANHA, Maria Lúcia de. **Temas de filosofia**. São Paulo: Moderna, 1992.

ATKINSON, R. D. Uma visão mundial da Inovação. 7º. Congresso Internacional da Qualidade para Competitividade. 2006, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: Qualidade RS, 2006.

BAYMA, Fátima. *et al.* **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. Fundação Getulio Vargas. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BENETTI, P. Abertura do Painel Enfoques da Inovação. 7º. Congresso Internacional da Qualidade para Competitividade. 2006, Porto Alegre. **Anais**. Porto Alegre: Qualidade RS, 2006.

BUKOWITZ, W.R.; WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 399 p.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de gestão empresarial**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAGLIARI, Débora. Artigo. **A revista do Administrador**. Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul –CRA/RS. Ano XVII, nº 107, Julho-Agosto/2009.

CARNEIRO, A. The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 5 . n. 4; 2001

CORNACHIONE, E. B.. Pesquisa em Ciências Contábeis: temas, orientações, possibilidades. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXXVIII, n.177 – maio/junho 2009.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas – seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CRC-RS. **Site** do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (CRC-RS). Disponível em <http://www..crcls.com.br/>, acessado em maio de 2010.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tradução de Lenke Peres, 12ª reimpressão, Rio de Janeiro: 2003.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

ECHAVARRIA, N. A qualidade é a meta para sua empresa? **Revista Fenacon em Serviços**. Sistema SESCOB/SESCON. Brasília, ano III- ed..133, maio/junho, 2009.

FNQ. **Crítérios Compromisso com a Excelência e Rumo à Excelência 2009 - 2010**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.

GARVIN, David A. **A aprendizagem em Ação: Um Guia para Transformar sua Empresa em uma Learning organization**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GESTÃO: Escritórios lutam pela sobrevivência. **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 12 de agosto de 2009. disponível em <http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=5298>, acessado em junho de 2010.

GOVINDARAJAN, Vijay. **Os 10 mandamentos da inovação estratégica**: do conceito à implementação. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GURTEN, David. **Journal of Knowledge Management**. Volume 2, Number 1, September, 1998, p. 5-13.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Anual de Serviços**. 2006. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pas/pas2006/default.shtm>, acessado em maio de 2010.

KALKMANN, Geraldo Luiz. **Qualidade necessária para empresas de serviços contábeis**: como conquistar um selo de qualidade – Itajaí: Editora e Gráfica Berger, 2002. 154p.

KNAPP, Ellen M. Knowledge Management. **Business & Economic Review**. July - September, 1998.

LIEBOWITZ, J.; BECKMAN, T. **Knowledge Organizations: what every manager should now**. Boca Raton: CRC Press, 1998.

LOERMANS, J. Synergizing the learning organization and knowledge management. **Journal of Knowledge Management**. Vol. 6 . n. 3. 2002

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph ; **Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, G. **Imagem da Organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, I. , TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA NETTO, Alvim Antônio de. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Guia Prático para apresentação de Trabalhos Acadêmicos. 3.ed.rev. e atual. Florianópolis: Visual Books, 2008. 192 p.

PEREIRA , Maria José Lara de Bretas; FONSECA; João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookmann, 2002. 286 p.

QUALIDADE RS. **Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)**. Disponível em http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=151, acessado em junho de 2010.

REICH, R. **The Work of Nations**. Nova York: Random House, 1991.

REVISTA DO SESCON/RS. Publicação do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, dezembro de 2006.

SESCON/RS amplia atuação no Programa Gaúcho da qualidade e Produtividade. **Revista do Sesccon/RS**. Publicação do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, ano VIII, nº 24, p. 9, junho de 2003

SESCON/RS. **Site** do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul (SESCON/RS). Disponível em <http://www.sesconrs.com.br/>, acessado em maio de 2010a.

_____. **Relatório de Gestão 2004 – 2010**. Publicação do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010b

SETOR em alta velocidade. **Revista do Sesccon/RS**. Publicação do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, ano VIII, nº 51, p. 5, março de 2010.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. **Gestão de empresas na era do conhecimento**. 1. Ed. São Paulo: Serinews Editora Ltda, 2004.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 320p.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.

TENORIO Fernando Guilherme (org.). **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 216p.

TOFLER, A. **Powershift**: as mudanças do poder. Rio de Janeiro: Record, 1998.

TREINAR, Educar, Capacitar para Qualificar. **Revista do Sesccon/RS**. Publicação do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, ano VIII, nº 24, p. 5, junho de 2003

TURBAN, Efraim, McLEAN, Ephraim, WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão**: transformando negócios na economia digital. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Métodos de pesquisa em administração.** 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO PARA VERIFICAÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

QUESTIONÁRIO PARA O GESTOR

Este questionário é parte integrante da Dissertação de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Empresarial da Fundação Getulio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito para obtenção do título de Mestre que tem por objetivo corroborar as informações obtidas na pesquisa bibliográfica. Desde já agradeço sua colaboração.

Por gentileza, responda ao questionário conforme as orientações a seguir:

- 1. Não é necessário colocar seu nome. A pesquisa tem como objetivo final um resultado coletivo e não um resultado individual;
- 2. Ao responder as questões da Parte I, utilize como referência a escala de mensuração de frequência conforme indicado.
- 3. No que concerne a Parte II, responda livremente à pergunta.

PARTE 1– Avaliação quantitativa da Gestão do Conhecimento
Escala de mensuração de frequência

Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5

Marque com um X a frequência com que as ações acontecem.

		1	2	3	4	5
	Identificação do Conhecimento					
1	Os empregados acessam base de dados internas (intranet, biblioteca própria, etc) para buscar informações?					
2	Os empregados acessam base de dados externas (via Internet ou outros mecanismos) para buscar informações?					
3	É realizado um mapeamento para identificar os conhecimentos e habilidades específicas dos empregados?					
4	São disponibilizados mapas do conhecimento para os empregados?					
5	São realizados treinamentos ou capacitações para atualizar os empregados sobre as fontes de informações (internas e externas) e suas formas de acesso?					

	Aquisição do Conhecimento					
6	São feitas pesquisas com os clientes para verificação de suas necessidades e satisfação?					
7	São acessados os fornecedores para levantamento de informações?					
8	A empresa participa de seminários, congressos, reuniões setoriais, etc.?					
9	A empresa acessa parceiros institucionais (sindicatos, universidades, órgãos representativos, etc.)?					
10	Os empregados mantêm contatos com empregados de outras empresas do setor para troca de informações?					
	Desenvolvimento do Conhecimento					
11	A empresa realiza treinamentos ou capacitações visando o aprendizado organizacional?					
12	A empresa faz o mapeamento das capacidades e habilidades dos empregados e atualiza as funções e responsabilidades?					
13	Os empregados são encorajados a participarem de atividades externas visando a aquisição de informações?					
14	A empresa realiza ações de motivação para os empregados com foco na gestão do conhecimento?					
	Compartilhamento e Distribuição do Conhecimento					
15	São realizados trabalhos em equipe?					
16	São realizados treinamentos específicos para as necessidades de trabalho identificadas?					
17	São reproduzidos e distribuídos os materiais referentes aos conteúdos de treinamentos, cursos, etc., dos quais a empresa participa?					
18	A empresa encoraja os empregados a encontrarem-se e discutirem temas de trabalho?					
19	A empresa incentiva os empregados a disponibilizar seus conhecimentos via intranet ou outro mecanismo?					
	Utilização do Conhecimento					
20	A empresa avalia a aplicação dos conhecimentos adquiridos nas atividades diárias?					
21	A empresa mensura os resultados que são obtidos por meio da gestão do conhecimento?					
22	Os empregados são incentivados a participarem de decisões da empresa?					
23	Os empregados são incentivados a colocarem em prática inovações?					
24	São implementadas inovações na empresa?					
	Retenção do Conhecimento					
25	A empresa atualiza sua intranet (ou outro repositório de dados)?					
26	A empresa utiliza meios para armazenamento de conteúdos?					
27	Os empregados são incentivados a documentarem e arquivarem informações e conhecimentos adquiridos?					
28	A empresa monitora os arquivos armazenados?					

PARTE 2 - Questões Abertas

Responda por gentileza as seguintes questões:

- 1- Como são realizadas as práticas de Gestão do Conhecimento em sua empresa?
- 2- Como os empregados percebem e aderem a estas práticas?
- 3- Os empregados estão comprometidos com a realização das práticas de gestão do conhecimento?
- 4- Você acredita que a gestão do conhecimento é importante para os resultados de sua empresa?

PARTE 3 - Perfil da empresa

Número de empregados: _____

Faturamento anual: () de R\$ 1.000,00 a R\$30.000,00 () de R\$ 31.001,00 a R\$50.000,00
() mais de R\$50.000,00

Ano de constituição da empresa: _____

PGQP: () não implantou () implantou

APÊNDICE B - RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA E DO PERFIL DA AMOSTRA

EMPRESA	PERFIL				QUESTOES																											
	N. EMPREG.	FATURAMENTO	ANO CONST.	PGQP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
A	31	mais de R\$ 50.000,00	1988	PGQP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
B	20	mais de R\$ 50.000,00	-	sem PGQP	5	5	3	2	5	5	1	5	5	2	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5
C	24	mais de R\$ 50.000,00	1968	PGQP	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5
D	23	mais de R\$ 50.000,00	1964	sem PGQP	3	4	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	2	5	3	3	3	5	4	2	4	4	5	3	3	3	4	2
E	5	R\$1.000,00 a R\$30.000,00	-	sem PGQP	4	5	1	1	2	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	2	5	3	3	3	3	3	5	4	4	5	5	5
F	25	R\$1.000,00 a R\$30.000,00	1993	sem PGQP	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	4	5	3	4	4	5	5	5	5
G	20	mais de R\$ 50.000,00	1995	sem PGQP	5	4	5	1	4	3	1	3	3	1	5	5	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
H	47	mais de R\$ 50.000,00	1968	PGQP	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4
I	30	mais de R\$ 50.000,00	1984	sem PGQP	4	4	3	2	4	5	3	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	4
J	17	mais de R\$ 50.000,00	1995	PGQP	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5
K	40	mais de R\$ 50.000,00	1992	PGQP	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5
L	48	mais de R\$ 50.000,00	-	sem PGQP	5	1	2	2	4	2	2	4	4	1	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4
M	29	mais de R\$ 50.000,00	2004	PGQP	5	5	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5

N	16	mais de R\$ 50.000,00	-	sem PGQP	3	3	2	2	3	2	1	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4
O	31	mais de R\$ 50.000,00	-	PGQP	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5
P	33	mais de R\$ 50.000,00	1989	PGQP	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
Q	13	R\$ 31.000,00 a R\$ 50.000,00	1982	PGQP	5	5	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5
R	20	mais de R\$ 50.000,00	1970	sem PGQP	5	5	3	2	5	4	2	4	5	4	4	3	4	3	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5
T	6	R\$1.000,00 a R\$30.000,00	1995	sem PGQP	1	5	1	1	3	1	1	3	4	3	1	1	4	3	3	3	4	3	1	1	1	2	3	3	1	1	2	2
U	41	mais de R\$ 50.000,00	-	PGQP	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
V	5	R\$1.000,00 a R\$30.000,00	1960	sem PGQP	4	4	1	1	3	3	1	4	4	3	1	1	4	4	1	4	2	1	1	1	1	3	3	3	4	1	4	1

OBS: a empresa S foi excluída da amostra por não ter preenchido corretamente a Parte I do questionário – questões fechadas.