

Gestão do conhecimento organizacional: uma abordagem nas prestadoras de serviços contábeis

Gessy Dhein Oliveira¹

Deyvison de Lima Oliveira²

Elizângela Maria Oliveira Custódio³

Estela Pitwak Rossoni⁴

Resumo

Este artigo objetiva identificar elementos que caracterizem a gestão do conhecimento organizacional pelos gestores de organizações prestadoras de serviços contábeis no município de Vilhena (RO), tomando como unidade de análise os colaboradores internos. A metodologia utilizada foi o Estudo de Casos múltiplos. Para coleta de dados, empregou-se questionário estruturado - em entrevista pessoal com os gestores. A definição dos casos foi de forma aleatória. Ao final da pesquisa verificou-se que há uma grande preocupação dos gestores em terem colaboradores bem formados e informados; que os colaboradores recebem incentivos financeiros e morais por compartilhar novas idéias que tragam benefícios para a organização; que existe uma preocupação por parte das organizações em gerenciar os conhecimentos de seus colaboradores, para que os mesmos sejam motivados à atualização constante e uma preocupação com o crescimento de seus conhecimentos profissionais, tendo um colaborador mais comprometido com as soluções que a organização pode fornecer aos seus clientes.

Recebimento: 16/8/2011 - Aceite: 14/8/2011

¹ Especialista em Controladoria de Negócios e Gestão (UNIR). End: Campus - BR 364, Km 9,5 CEP: 76801-059 - Porto Velho - RO, Brasil. E-mail: gessy_dhein@yahoo.com.br

² Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Professor do Departamento de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR. E-mail: deyvilima@ibest.com.br

³ Especialista em Auditoria Contábil pela Faculdade de Pimenta Bueno, Professora do Departamento de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR.

⁴ Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

Palavras-chave: conhecimento organizacional; gestão do conhecimento; organizações contábeis; colaboradores internos.

Organizational knowledge management: an approach in providing accounting services

Abstract

This article aims to identify elements that characterize the organizational knowledge management by managers of organizations providing financial services in the municipality of Vilhena (RO), taking as the unit of analysis in-house employees. The methodology used was multiple case studies. For data collection, we used a structured questionnaire - in personal interviews with managers. The definition of cases was random. At the end of the study it was found that there is a big concern for managers in having well trained and informed employees, that employees receive financial and moral incentives to share new ideas that bring benefits to the organization, there is a concern on the part of organizations in manage the knowledge of its employees, so that they are motivated to constantly update and a concern with the growth of their professional knowledge, and a collaborator committed to the solutions that the organization can provide to their customers.

Keywords: organizational knowledge; knowledge management; accounting organizations; internal staff

Introdução

Conhecimento sempre foi sinônimo de poder, de tal forma que muitos produtores e nações têm o hábito de proteger seus principais conhecimentos como forma de conservar a supremacia. Materiais e processos sempre estiveram no foco central dessa proteção, sendo que alguns países chegaram também a proibir por lei a exportação de habilidades economicamente importantes (HILARIO, 2007).

Segundo Davenport e Prusak (2003) as organizações, só nos últimos anos, passaram a valorizar a experiência e o conhecimento de seus funcionários. Isso porque as empresas estavam perdendo milhões de dólares com a demissão ou aposentadoria deles, uma vez que levavam consigo todo o conhecimento construído. Ou seja, todo o conhecimento subjacente às rotinas e práticas da produção (de bens e serviços) e ao relacionamento (com clientes e com fornecedores) da empresa.

A organização também necessita manter-se viva nesse inesgotável processo de aprendizagem, em face da permanente mudança das condições no ambiente em que ela opera. Por esse motivo, teorias e modelos de aprendizagem organizacional têm sido apresentados, estudados e discutidos por teóricos da gestão em todo o mundo (DRUCKER, 2000; NONAKA, 2000; ARGYRIS, 2000).

Authier (2008, p. 101) ao tratar sobre as árvores do conhecimento diz que “o conhecimento é, por si só, uma capacidade de superar facilmente os problemas com os quais nos defrontamos. Quanto mais conhecimento eu tiver, mais serei capaz de detectar os problemas”.

Este trabalho tem como premissa que conhecimento é efetivamente o ativo mais importante das organizações da atualidade, e que ele pode ser utilizado como ferramenta estratégica para a construção de vantagens competitivas sustentáveis (DRUCKER, 2000; NONAKA, 2000; ARGYRIS, 2000; DAVENPORT e PRUSAK, 2003). No caso de empresas que fazem uso intensivo do conhecimento, como é o caso das prestadoras de serviços contábeis, a relevância desse ativo é ainda maior (THOME, 2001).

O avanço tecnológico e o desenvolvimento da economia impuseram ao mercado de trabalho novas exigências, não só na qualificação dos profissionais, mas também na prestação de serviços. Isto não foi diferente com a Contabilidade, que ampliou a sua área de atuação e a oferta de serviços. No mesmo ritmo cresceu a preocupação com a organização da prestadora de serviços contábeis, em que se destaca o profissional atualizado e sintonizado com as rápidas mudanças do mundo globalizado e voltado para a excelência da equipe por ele orientada (BILLA e MIRANDA, 2005).

Oliveira e Dal Magro (2003, p. 23), defendem que:

As empresas contábeis da era atual precisam ser moldadas às oscilações do mercado globalizado, no intuito de se adequarem às novas necessidades de seus clientes. Assim como os demais ramos do setor de serviço, comércio e indústria, tais empresas devem aprimorar a visão comportamental pró-ativa, que defende a antecipação da organização aos anseios do mercado.

Segundo Salim (2005) o conhecimento é um recurso de valor estratégico para as organizações e a Gestão do Conhecimento é um campo em rápida evolução. Embora os gestores dependam dele o tempo todo, nem sempre se dão conta de que é preciso valorizá-lo adequadamente, mapeá-lo na medida certa, compartilhá-lo com inteligência... administrá-lo.

De acordo com Mendes (2008, p. 14), “há quatro décadas atrás, Drucker já alertava para o fato de que o trabalho se tornava cada vez mais baseado no conhecimento”. Partindo desta premissa, insere-se a questão central que norteará a realização da pesquisa proposta: Como se manifesta a gestão do conhecimento organizacional nas organizações prestadoras de serviços contábeis - sob o prisma dos gestores -, tomando como unidade de análise os colaboradores internos?

O objetivo da investigação é identificar elementos que caracterizem a gestão do conhecimento organizacional pelos gestores de organizações prestadoras de serviços contábeis do, tomando como unidade de análise os colaboradores internos.

Como trajetórias para a execução do objetivo principal os seguintes objetivos específicos são enunciados: a) identificar quais são os campos do conhecimento e os perfis necessários aos colaboradores internos das organizações prestadoras de serviços contábeis; b) apurar se são concedidos incentivos (monetários e recompensas) para a manutenção do conhecimento e para formulação de novas idéias que possam otimizar os serviços prestados; c) conhecer qual a preocupação das prestadoras de serviços contábeis com a valorização do conhecimento de seus colaboradores internos; d) caracterizar a gestão do conhecimento nas prestadoras de serviços contábeis.

Como ponto de partida para este trabalho, adotou-se a definição de conhecimento dada por Davenport e Prusak (2003, p. 6):

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual

proporciona uma estrutura para a 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.

A investigação pretende contribuir com o referencial teórico na gestão do conhecimento aplicado às organizações prestadoras de serviços contábeis e com a aplicação empírica dos conceitos a esse setor de serviços e outros correlatos.

O artigo está estruturado em outras cinco seções, além da introdução. A seção 2 apresenta o referencial teórico inerente à gestão do conhecimento; a seção 3 dá uma visão das organizações prestadoras de serviços contábeis e de seus profissionais; a seção 4 descreve o método de pesquisa; os resultados e discussão dos achados são apresentados na seção 5; e as conclusões e recomendações de futuras pesquisas constam na seção 6.

Gestão do conhecimento

Nesta seção iremos trazer informações concernentes à diferenciação entre dados, informação e conhecimento, bem como se dá a construção do conhecimento, a gestão deste conhecimento dentro da organização e os impactos do conhecimento para as mesmas.

Dados, informação e conhecimento

Para Angeloni (2003, p. 17) “dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes”.

Os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. São símbolos e imagens que não dissipam as incertezas (MADRID, 2008). Eles constituem a matéria-prima da informação. As informações são dados com significado (KEBEDE, 2010). Elas são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, ou seja, são dados contextualizados que visam a fornecer uma solução para determinada situação de decisão. O conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. Assim sendo, adquire-se conhecimento por meio do uso da informação nas ações (ANGELONI, 2003).

O conhecimento por si só não surge apenas do relacionamento entre as pessoas, grupos e instituição. O conhecimento é o resultado de um processo de captação de dados e interpretação de informações geradas em um ambiente. O elemento de interação de dados e informação é o conhecimento, que por sua vez distingue-se da mera informação porque está associado a uma intencionalidade, um propósito de utilidade. É ele o elemento intangível que manipula, organiza e dá forma aos dados (SOUZA, 2007).

Davenport e Prusak (2003, p. 12) dizem que:

Diferentemente de dados e informações, o conhecimento contém discernimento. Ele pode julgar novas situações e informações à luz daquilo que já é conhecido, e julgar a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações. O conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente.

Para Borges e Medeiros (2007) o conhecimento é a força propulsora da nova era. Conceitos, idéias e imagens, e não coisas, são os verdadeiros itens de valor na nova economia. Este processo tem provocado uma revisão na maneira de pensar sobre produtos e clientes, impactando diretamente nas transações empresariais e profissionais.

Conhecimento, entretanto, é todo conjunto de aprendizado e habilidades que indivíduos (não máquinas) usam para resolver problemas. O conhecimento está sempre ligado a pessoas e, por isso, não é reproduzível em sistemas de informação (HINÇA, 2005). Conhecimento é uma combinação de instintos, idéias, informações, regras e procedimentos que guiam ações e decisões; tem embutido em si valores como sabedoria e *insights*. É a inteligência obtida pela experiência. Como exemplo, pode-se citar a experiência que um funcionário possui por ter trabalhado em determinadas atividades numa organização por muito tempo (CARDOSO e MACHADO, 2008).

Construção do conhecimento

Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia. As empresas de sucesso são aquelas que, de forma consistente, criam novos conhecimentos, disseminam-nos profusamente em

toda a organização e rapidamente incorporam-nos em novas tecnologias e produtos. (NONAKA, 2000)

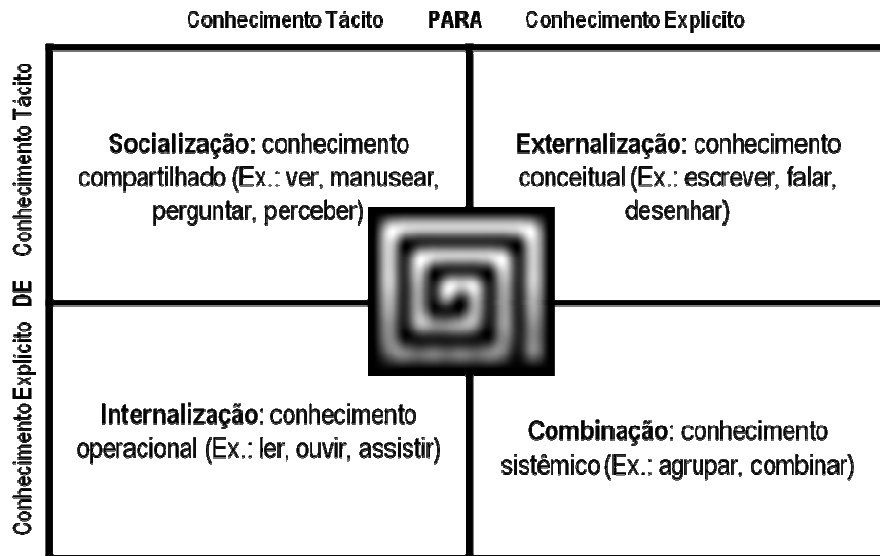
E como argumenta Hinça (2005, p. 30), “O conhecimento tornou-se um recurso estratégico nas organizações e que precisa ser melhor (*sic*) gerenciado”.

Dois tipos de conhecimento são comumente abordados na literatura: o conhecimento explícito e o tácito (NONAKA, 2000).

O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, especificações, manuais, etc. É o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de forma relativamente fácil, de maneira formal entre os indivíduos. Já o conhecimento tácito consiste no processo no qual o indivíduo, por meio dos conhecimentos adquiridos formalmente, somados a sua visão do mundo, que é impactada por seu sistema de crenças e valores e experiências adquiridas, trabalha e utiliza a informação, agregando valor, ou seja, transformando seu conhecimento em tecnologia, produto e serviços, sobressaindo-se de alguma forma (SCHMIDT e SANTOS, 2002).

Nonaka (2000, p. 34-35) sugere quatro padrões básicos de criação de conhecimento em qualquer organização. Segundo ele, a interação social é fator determinante na criação e expansão do desenvolvimento humano nas organizações: 1. **Socialização**: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito; 2. **Combinação**: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito; 3. **Externalização**: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito; 4. **Internalização**: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Silva e Rozenfeld (2003) criaram uma figura para explicar estes quatro padrões básicos de criação de conhecimento que Nonaka (2000) sugere.

Figura 1: Espiral dos modos de conversão do conhecimento (tácito-explicito)

Fonte: Adaptada de Silva e Rozenfeld (2003) e Nonaka (2000)

Segundo Souza (2007), na medida em que cresce a percepção de que o conhecimento é um fator propulsor de vantagem competitiva, cresce também a importância das pessoas que compõem o ambiente organizacional, pois estas pessoas é que são responsáveis pela sua criação e disseminação. Isto torna o conhecimento um trunfo competitivo de extremo poder e é de extrema importância - não só sua aquisição, como também sua transferência. Nota-se que o aprendizado passou a fazer parte das rotinas das organizações modernas, gerando com isto competitividade. Nonaka (2000, p. 28) diz que, “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva”.

Para Hilário (2007) os conhecimentos e habilidades que são possuídos pelos profissionais que atuam em uma empresa, muitas vezes servem de bases para a construção de suas capacidades. O conhecimento possuído pela empresa tem grande importância no processo de construção de competências - habilidades e tecnologias, que são utilizadas para construção de benefícios para os clientes - como salienta Bilich e Silva (2008, p. 34):

O conhecimento e a inovação são fatores que propiciam o alcance de sucesso na produção da organização, propiciando o processo de criação de nichos de negócios. O processo de criação de

conhecimento depende de decisores sensíveis e conscientes que estimulem o desenvolvimento de forma a promover política de investimento e inovação competitiva.

Para Mendes (2003), na sociedade baseada no conhecimento, o diferencial competitivo das organizações refere-se ao tratamento dispensado aos valores intangíveis e aos trabalhadores intelectuais alinhados ao negócio.

Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu capital intelectual, o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (LEHMKUHL, VEIGA e RADO, 2008).

Gestão do conhecimento

Para Cardoso e Machado (2008, p. 495) “a gestão do conhecimento abrange toda a forma de gerar, armazenar, distribuir e utilizar o conhecimento [...]”

Toda organização dispõe de uma base de conhecimento. Saber encontrar aquilo de que se precisa, de forma rápida e eficiente, pode ser mais importante do que acumular informações. A gestão do conhecimento é uma forma de dar coerência e direção a um amplo conjunto de intervenções organizacionais (SALIM, 2005).

As organizações estão buscando alguma vantagem sustentável que as diferencie das outras em seu ambiente de negócio, utilizando para isso seu conhecimento, que é considerado um dos mais importantes recursos de uma organização (WANG e WANG, 2009).

A gestão do conhecimento é a área que estuda o modo como as organizações entendem o que elas conhecem, o que elas necessitam conhecer e como elas podem tirar o máximo proveito do conhecimento (CARDOSO e MACHADO, 2008).

Para Beal (2004) a gestão do conhecimento tem o propósito tanto de permitir o balanço das riquezas intelectuais disponíveis quanto de ampliar constantemente essas riquezas, seja pela disseminação do conhecimento existente para o maior número possível de integrantes da organização, seja pela aquisição de novos conhecimentos a serem incorporados ao seu capital intelectual.

Segundo Almeida e Pacheco (2005, s/p) as pessoas obtêm seu capital humano por vários meios - educação formal, treinamento profissional,

treinamento no trabalho, aulas na escola da vida e “através da sorte no sorteio do DNA”. E elas fazem com ele o que se esperaria que alguém fizesse com algo que tem valor - elas cobram por ele.

Neste contexto a gestão do conhecimento é vista como um método de geração de subsídios, de mudanças comportamentais, no auxílio da visão sistêmica, que permite criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança. O recurso humano terá de pensar diferente, aprender mais rápido, trabalhar de forma inteligente, interagir-se e relacionar-se de maneira mais amigável (SOUZA, 2007).

Muitos sistemas de gestão do conhecimento são facilitados pelas tecnologias de informação, que dão suporte à criação, ao arquivamento e ao compartilhamento do conhecimento organizacional. Mas, além de tecnologia, a gestão do conhecimento depende de pessoas, dos relacionamentos no trabalho e da comunicação (WANG e WANG, 2009; KEBEDE, 2010).

Colauto e Beuren (2003) falam que pensar em gestão do conhecimento somente com foco no uso intenso da tecnologia é um conceito rudimentar, pois a tecnologia fornece estrutura, porém não fornece conteúdo. Certamente a tecnologia é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo. A capacidade em adquirir e desenvolver o conhecimento é inerente ao ser humano, e isto diferencia o recurso conhecimento dos demais. Portanto a presença do ser humano é fundamental à viabilidade e geração de valor nas empresas. A gestão do conhecimento trata o capital intelectual como um recurso que deve ser administrado.

Todas as empresas adotam alguma abordagem quanto à gestão do conhecimento, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e as empresas nos seus processos de trabalho e crescimento estão, invariavelmente, reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir e servir aos clientes (HINÇA, 2005).

Para Amato Neto e Olave (2006) a gestão do conhecimento é uma nova filosofia de trabalho para as organizações que precisam administrar todas as suas atividades, tais como coletar, processar, administrar e distribuir o conhecimento entre os membros. As novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam um alto conteúdo de conhecimentos e de informações.

Davenport e Prusak (2003, p. 184), ao pesquisarem as condições que levam ao sucesso de projetos de gestão do conhecimento nas organizações, apontaram fatores comuns a todos os projetos bem-sucedidos, como: 1. **Uma cultura orientada para o conhecimento:** a empresa deve incentivar a

criação do conhecimento e eliminar os fatores inibidores do conhecimento na empresa. 2. **Apoio da alta gerência:** diz respeito à abertura de espaços, provimento de recursos para infra-estrutura e ajudar a difundir pela empresa a idéia de que a Gestão do Conhecimento é fundamental para o sucesso da empresa. 3. **Elementos motivadores não-triviais:** os funcionários devem ser motivados a criar, compartilhar e usar o conhecimento. Porém estes elementos não podem ser triviais, já que só assim garantem a continuidade da motivação.

Tal é a importância da gestão do conhecimento que a Contabilidade já está dedicando uma parte de seus estudos ao que vem sendo denominada de “Contabilidade do Conhecimento”, envolvendo a denominada “Contabilidade do Capital Intelectual”, como também a intitulada “Contabilidade dos Recursos Humanos”. Uma forte ligação entre o “saber” e o “aplicar o saber”, entre o produzir o saber e transformá-lo em algo negociável, vem exigindo avaliações específicas dos efeitos do conhecimento sobre a riqueza e é exatamente disto que tratam os ramos da Contabilidade (SÁ, 2006).

O conhecimento, portanto, torna-se um importante diferencial competitivo. Às empresas cabe a tarefa de adquiri-lo, mantê-lo e utilizá-lo de forma eficiente e eficaz.

Impactos organizacionais do conhecimento

À medida que se aceita o conhecimento como um novo fator de produção, torna-se necessário enfocar os impactos que as mudanças estão ocasionando nas organizações.

Pode-se perceber que a capacidade de adaptação das entidades às mudanças está mais relacionada com a administração dos recursos intelectuais do que com a coordenação do esforço físico dos empregados envolvidos com a produção e manuseio dos ativos intangíveis, pois a própria automação, produto do conhecimento humano, dispensa essa tarefa. Portanto, o recurso que agrega mais ou menos valor ao produto é o recurso do intelecto de seu quadro de funcionários, resultando daí os ganhos ou perdas das organizações (SCHMIDT e SANTOS, 2002).

Para Figueiredo (2006) as práticas mais importantes para prosperar nos negócios em nossos dias, consistem em atrair, reter os melhores talentos e saber orquestrá-los dentro de uma estratégia do conhecimento. Considerando que o conhecimento genuíno só existe nas cabeças das pessoas, as empresas do conhecimento resultam das melhores configurações que as redes de talentos/conhecimentos podem assumir, incluindo pessoas nos lugares certos, fluxo de informações, atuação, propósito, foco,

estratégias do conhecimento, produção e uso do saber. Em tempos de competição esta é uma estratégia, uma vez que os arranjos do conhecimento são estruturas difíceis de copiar, permitindo a criação e a manutenção de barreiras competitivas frente aos concorrentes e a conquista de diferenciais que eliminam as disputas no mercado baseadas simplesmente em preço.

Para Schmidt e Santos (2002, p. 180), “o capital humano é a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes; é a fonte de inovação e renovação. Contudo, indivíduos inteligentes não são sinônimos de entidades inteligentes”.

Para economistas e pesquisadores do assunto, o ser humano é considerado capital por ser possuidor da capacidade de gerar bens e serviços mediante sua força de trabalho e conhecimento, portanto constituindo-se em importantes fontes de acumulação e de crescimento econômico. Quanto mais qualificado for o capital humano de uma organização, melhores resultados ela alcançará em termos de Capital Intelectual (SCHMIDT e SANTOS, 2002).

Assim, em ambientes de mudanças, as estratégias preservam a equilibrada combinação entre os conhecimentos tácitos individuais e a rede de relacionamentos que conferem vantagem competitiva à organização. A dinâmica do fluxo de conhecimento tácito, proveniente das interações entre as pessoas que compõem a organização, é o objeto de estudo da gestão do conhecimento no universo dos intangíveis. O ambiente a ser explorado configura-se em uma oportunidade de aprendizado (MENDES, 2003).

O aprendizado do passado é o que permite que novos conhecimentos sejam percebidos como relevantes e úteis. A capacidade de absorção de nova informação e conhecimento está baseada na experiência passada. A aprendizagem pela imitação tem sido valorizada em estudos recentes. Ela é criativa, pois o aprendiz precisa observar idéias e comportamentos em outra organização. O “aprender fazendo” também tem despertado interesses dos pesquisadores (ANTAL *et al.*, 2001).

Para Colauto e Beuren (2003, p. 169),

A intensificação do valor do conhecimento humano e da aprendizagem contínua é premente para as organizações adquirirem e manterem um diferencial competitivo na era da informação. Investir em pessoas e utilizar a inteligência plena dos participantes da empresa melhora a qualidade, eficiência, eficácia e amplia a competitividade.

Davenport e Prusak (2003, p. 81) dizem que “como é axiomática a premissa de que o maior ativo de uma empresa é o conhecimento, a empresa que deixar de gerar conhecimento novo muito provavelmente deixará de existir”.

No universo dos intangíveis, o desafio não reside somente em identificar os fluxos de conhecimento que oscilam e influenciam na competitividade do negócio, mas na formação de um histórico dos indicadores adotados para monitoramento dos ativos de conhecimento. Trata-se, portanto, de tornar evidente, ao mercado, o potencial do capital intelectual existente na organização, divulgando seus diferenciais competitivos baseados em competências e conhecimento coletivo (MENDES, 2003).

Organizações prestadoras de serviços contábeis e profissionais

Sá (2001) diz que a ótica dos que só conseguem ver na Contabilidade um recurso para produzir escriturações, demonstrações e fluxos gráficos é resultante de uma visão míope, sem competência, limitada a “formas”, alheia à “essência do conhecimento”.

A profissão contábil é uma atividade muito sujeita a questionamentos relativos ao exercício profissional, notadamente sob o aspecto tributário, trabalhista e previdenciário, cuja legislação no Brasil é muito complexa e instável. Além do mais, este profissional, pela própria natureza do seu trabalho, está vinculado à intimidade da empresa, está sujeito a questionamentos éticos, especialmente sobre o sigilo das informações. A classe contábil brasileira vem crescendo a cada dia e as perspectivas de evolução e reconhecimento por parte da sociedade são cada vez maiores, notadamente se juntos, continuar-se disseminando os conhecimentos técnicos e ampliando a consciência ética desta classe (FORTES, 2001).

A contabilidade conquistou, nas últimas décadas, importante espaço não só na área administrativa, mas também nas áreas econômicas e jurídicas, uma vez que ampliou e diversificou a sua atuação. A figura do contador, cujo perfil, antes resumido a guardador de livros, atualmente incorpora especialização em economia internacional, o que exige desse profissional uma visão geral sobre negócios. A sua formação deve ser abrangente, de modo a prepará-lo para funções, como planejamento tributário, auditoria e perícia. O cenário globalizado impõe que o contador seja um profissional qualificado, atualizado e aberto a mudanças, de forma a responder prontamente às demandas de um mercado altamente competitivo. Para isso, é necessário que mantenha uma postura pró-ativa,

com uma visão ampla, não só da sistemática econômico-financeira, mas também política e social nos vários níveis, inclusive internacional (BILLA e MIRANDA, 2005).

O Brasil conta com mais de 300 mil profissionais de contabilidade e mais de 70 mil organizações (escritórios) contabilistas que ocupam mais de 700 mil profissionais, englobando as categorias de contador e técnico em contabilidade (SEBRAE, s/d).

Método

Silva (2006) comenta que ao pensar em elaborar pesquisa na área contábil, pode-se tomar como uma idéia preconcebida que o campo é bastante restrito; ledo engano; se a contabilidade tem como objetivo de estudo o patrimônio, com a finalidade de captar, registrar, interpretar, analisar, acumular os fenômenos que afetam as situações patrimoniais, tem-se, portanto, um campo muito amplo de pesquisa. Inclusive aquele de ordem intangível, o conhecimento, por exemplo.

A abordagem metodológica adotada é a de Estudo de Caso. Verschuren (2001, p. 137) afirma que o estudo de caso deve ser entendido como “abordagem metodológica ou uma estratégia de pesquisa”, considerando que permite diversos procedimentos metodológicos e variados instrumentos de coleta de dados, bem como diversidade de análise (quali e quantitativa).

Para Yin (2005, p. 19), “os estudos de caso representam a estratégia preferida quando [...] o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Para este estudo, a abordagem metodológica adotada inclui estudo de casos múltiplos, o que é defendido por Yin (2005), por permitir construção analítica (teórica) sólida, tendo em vista a possibilidade de regularidade dos achados de pesquisa nos diversos casos.

Coleta de dados: casos do estudo e instrumento

No Estado de Rondônia - região macro da pesquisa, dos 3.594 profissionais, 1.525 são técnicos contábeis. Em Vilhena, local da coleta de dados, tem-se 190 contadores e 65 técnicos contábeis cadastrados nos Conselho Regional de Contabilidade (CRC/RO). E que também se encontram 37 das 514 organizações contábeis registradas no Conselho, das quais 10 são sociedades e 27 firmas individuais (CRC/RO, 2009).

Os casos disponíveis para a pesquisa, portanto, são constituídos pelas organizações prestadoras de serviços contábeis, no total de 37, que

compreendem o contingente de profissionais atuantes na cidade de Vilhena/RO, registrados no Conselho Regional de Contabilidade de Rondônia. Para a composição do total dos casos e contatos, foram realizadas buscas em agendas telefônicas eletrônicas e impressas.

A definição dos casos foi de forma aleatória, conforme a disponibilidade de tempo de cada gestor para ser entrevistado. Foram contatados 14 gestores, dos quais 11 deles aceitaram participar da pesquisa.

Destaca-se que escapa aos objetivos da pesquisa generalizações estatísticas acerca do universo envolvido, haja vista que o objetivo do estudo é explorar e descrever uma realidade específica, confrontando o referencial teórico com o ambiente de campo pesquisado. Trata-se de um estudo de natureza exploratório e descritivo.

A coleta de dados se deu com a aplicação de entrevistas, mediante questionário, que permitiu evidenciar a visão dos gestores no tocante à gestão do conhecimento nas organizações contábeis.

O tipo de entrevista em tela é classificado como “entrevista estruturada”. Nela o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas predeterminadas.

O pré-teste foi realizado pela aplicação do formulário a um empreendimento (organização prestadora de serviços contábeis) no ambiente da pesquisa, com o objetivo de alinhar as questões elaboradas (questionário) ao objetivo da pesquisa.

A partir do pré-teste foram eliminadas 2 questões e reformuladas outras, refinando-se assim o questionário para a pesquisa de campo e alinhando-o ao problema de pesquisa.

O questionário de pesquisa está estruturado em 15 (quinze) questões, sendo que algumas questões se subdividem em mais itens. A distribuição das questões objetiva contribuir de forma ordenada à resposta ao problema de pesquisa.

Exposição e análise dos resultados

Sobre a análise dos dados, Colauto e Beuren (2004, p.136) dizem que:

A análise de dados está presente em vários estágios da investigação científica, tornando-se mais formal após o encerramento do processo de coleta de dados. Os procedimentos analíticos acompanham todo o transcorrer do estudo, desde o momento em que se verifica a pertinência das questões selecionadas ao objeto de pesquisa até as considerações finais.

Nesta pesquisa, os dados são analisados de forma qualitativa e quantitativa, consoante às questões constantes no questionário, utilizando gráficos e tabelas para melhor expor os resultados.

Como instrumento para análise de dados qualitativa, adotou-se o *software* Sphinx Survey - Edição Léxica. Para análise quantitativa, adotaram-se os *softwares* Microsoft Excel e Sphinx Survey - Edição Léxica.

Resultados e discussão

Esta seção trará os resultados encontrados na pesquisa de campo, bem como a sua análise segundo os dados encontrados na literatura existente.

Descrição dos dados

Para os casos pesquisados (11), quanto ao tempo de atuação, conclui-se que a maioria está há mais de dez anos no mercado (segmento), (seis organizações); duas têm entre 5-10 anos; outras duas têm entre 3-4; e apenas uma está na faixa de menos de um ano de atuação em Vilhena, porém o gestor da mesma já possuía empresa contábil há 13 anos em outro município.

O tempo de experiência do público pesquisado pressupõe condições suficientes para discernimento sobre o gerenciamento do conhecimento dentro da empresa contábil.

Dos casos pesquisados, grande parte (cinco organizações) se enquadra na quantidade de 51 a 100 empresas sob sua responsabilidade técnica; três têm entre 1-50 empresas sob sua responsabilidade; outras duas têm entre 101-200; e uma está na faixa de 201-300 empresas sob sua responsabilidade, nas organizações utilizadas na amostra não houve nenhuma com mais de 300 empresas sob sua responsabilidade.

Para proceder a análise dos próximos pontos insere-se a definição de conhecimento utilizada no questionário:

Conhecimento é o conjunto de habilidades, competências e atitudes dos profissionais para realizarem suas funções nas áreas de legislação contábil, rotina de pessoal, manuseio dos sistemas contábeis e rotinas em geral.

A experiência das pessoas é fundamental para a geração de novos conhecimentos. As pessoas podem aprender não só com suas próprias experiências, mas também com as experiências alheias.

Ao se verificar quais as áreas (departamentos) de conhecimento dentro das empresas de serviços contábeis, encontrou-se em todas as organizações os departamentos utilizados na pesquisa, conforme pode ser verificado na Tabela 1. Porém, algumas já estão se preocupando também com a gestão/assessoria empresarial (GESTORES 6, 7, 9 e 10), expresso por meio de visitas e orientações; enquanto uma empresa trabalha com perícia contábil (GESTOR 5).

Tabela 1: Caracterização da Amostra

Característica	Número	Porcentagem
Tempo de atuação		
Menos de 1 ano	1	9,1
1-2 anos	0	0,0
3-4 anos	2	18,2
5-10 anos	2	18,2
+ de 10 anos	6	54,5
Empresas sob responsabilidade (clientes)		
1-50	3	27,3
51-100	5	45,4
101-200	2	18,2
Característica		
Número		
Porcentagem		
201-300	1	9,1
+ de 300	0	0,0
Áreas (departamentos) de conhecimento		
Escrita Fiscal	11	100
Depto Pessoal	11	100
Contabilidade	11	100
Registro Comercial	11	100
Atendimento ao Cliente	11	100
Administração do Escritório	11	100
Perfis de formação desejados		
Especialização	0	0,0
Contador	37	48,7
Técnico Contábil	3	3,9
Ensino Médio	26	34,2
Outra Formação	0	0,0
Somente Prática	10	13,2
Quantidade de colaboradores internos		
1-5	2	18,2
6-10	5	45,4
11-15	3	27,3
16-20	1	9,1
+ de 20	0	0,0
Grau de instrução dos colaboradores		
Contador	47	32,9
Cursando Nível Superior	43	30,1
Técnico Contábil	15	10,5
Ensino Médio	30	20,9
Outra Formação	5	3,5
Somente Prática	3	2,1

Fonte: Elaborada pelos autores.

Já quanto aos perfis de formação desejados a cada departamento verifica-se uma gama expressiva de respostas e motivos. Alguns preferem pessoas com ensino médio, pois, os salários são mais baixos (GESTOR 4); outros preferem que eles tenham somente prática, pois, já são profissionais com conhecimento na área (GESTORES 9 e 11); há também os que preferem que a pessoa não tenha experiência nenhuma para ser moldado conforme as exigências e padrões da empresa (GESTORES 1, 3, 4 e 5); contudo, a maioria prefere pessoas com curso técnico em contabilidade, graduação em ciências contábeis ou que estejam, pelo menos, cursando nível superior (GESTORES 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10 e 11), dado que o Conselho Regional de Contabilidade realiza fiscalizações nas organizações para verificar se as pessoas que estão atuando na área têm capacitação para tanto.

Das organizações pesquisadas a maioria (cinco organizações) conta com 6 a 10 colaboradores internos; três têm entre 11-15 colaboradores; duas têm entre 1-5; e uma tem entre 16-20 colaboradores internos.

Quando se verifica qual o grau de instrução destes colaboradores e quais as funções que eles ocupam, tem-se o que se encontra demonstrado na Tabela 1. Nas organizações pequenas, que contam com um número menor de colaboradores, o que se verifica é um mesmo colaborador em mais de um departamento, para que na falta de um, o outro possa continuar o trabalho. Já nas organizações que têm um número maior de colaboradores, são colocados dois em cada departamento, para não haver atrasos pela falta de algum colaborador, ou pela necessidade de treinamento de um novo colaborador. Na maioria das organizações, encontra-se uma participação ativa dos sócios [da organização contábil] na realização dos trabalhos, tanto que os mesmos foram mencionados na quantificação dos colaboradores, bem como na distribuição das quantidades por função.

Análise dos dados

Conhecimento formal

Ainda buscou-se identificar qual era a avaliação do gestor para alguns elementos relacionados à formação e à capacitação de seus colaboradores.

Dos 11 gestores entrevistados, 10 consideram a formação acadêmica da equipe muito importante; e que a maioria também procura investir na capacitação e qualificação de sua equipe; quanto a treinamentos internos, verifica-se que quase todos têm alguma forma de treinar sua equipe internamente, por meio de cursos virtuais ou por aulas/palestras ministradas por seus sócios; quanto à rotatividade da equipe (aqui considerada rotatividade de funções dentro da empresa), verificou-se que a maior parte

(oito organizações que avaliaram o item entre 0-2, numa escala de 0 a 4) declararam que ela é baixa, isto se confirma pela pequena quantidade de colaboradores internos existente na maioria das organizações pesquisadas.

Se tivessem uma rotatividade alta teriam dificuldades na realização e entrega dos trabalhos nos prazos exigidos pela legislação - afirmam alguns gestores; já quando perguntados se consideram importante o uso de indicadores para avaliação de seus colaboradores internos, a maioria (seis organizações) considera importante, porém, não têm nada implantado neste sentido. Dois dos gestores entrevistados disseram que se utilizam da avaliação do setor de trabalho do colaborador, por meio de amostragens, para verificar se este está efetuando um bom trabalho e da forma correta.

Criação do conhecimento nas organizações

Ao serem inquiridos os gestores se já houve a criação de um novo conhecimento dentro de sua empresa, a maior parte (nove dos 11 gestores indagados) disseram que sim.

E ao solicitar-se qual foi o aproveitamento deste conhecimento criado, verificou-se que a maioria foi na utilização de *softwares* e mudança de rotinas de trabalho, como pode ser verificado no Quadro 1.

Quadro 1: Argumentos para o aproveitamento dado pelo conhecimento criado pelos colaboradores internos

- “Sistema de integração empresarial/contábil (geração de declarações anuais através da migração dos dados do sistema de integração)” (GESTOR 1, 2009).
- “Sistema integrado” (GESTOR 2, 2009).
- “Governo eletrônico, contador digital” (GESTOR 3, 2009).
- “Na mudança de sistemas de informática” (GESTOR 4, 2009).
- “Mudança na forma de trabalhar, maior controle dos sistemas de informática, conhecimento de todos os setores (por todos)” (GESTOR 6, 2009).
- “Reformulação das formas de arquivamento e funções” (GESTOR 7, 2009).
- “Mudança de rotinas de trabalho” (GESTOR 8, 2009).
- “Como a contabilidade é dinâmica existe sempre a questão de estar se renovando” (GESTOR 10, 2009).
- “Performance dos funcionários” (GESTOR 11, 2009).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A utilização de manuais especializados também pode ser confirmada pelas respostas, predominando o uso de manuais de grandes consultoras no campo contábil-fiscal, trabalhista-previdenciário, dentre outras. De igual forma, o acesso a revistas especializadas também faz parte das fontes de informação e construção de conhecimento pelo pessoal interno.

Davenport e Prusak (2003) já alegavam que as empresas que dizem valorizar o conhecimento, mas desestimula a leitura e a conversa durante o expediente envia mensagens de que o conhecimento não é valorizado. Isso leva a pensar que quando os gestores das organizações contábeis reconhecem que seus colaboradores necessitam de tempo para aprender e pensar, e ainda fornecem subsídios para isto, estão indicando que suas organizações estão voltadas para o conhecimento.

As fontes de conhecimento da organização (onde a empresa busca o conhecimento necessário para o funcionamento da organização) são evidenciadas no Quadro 2.

Quadro 2: Fontes de conhecimento da organização

Quais são as fontes de conhecimento da organização:	
Manuais escritos de consultoria	11
<i>Internet</i>	10
Consultores	8
Outros escritórios	8
Outros agentes de relacionamento	8
A própria empresa	7
Clientes	4
Agências de notícias e publicações de negócios	1
Universidades	0

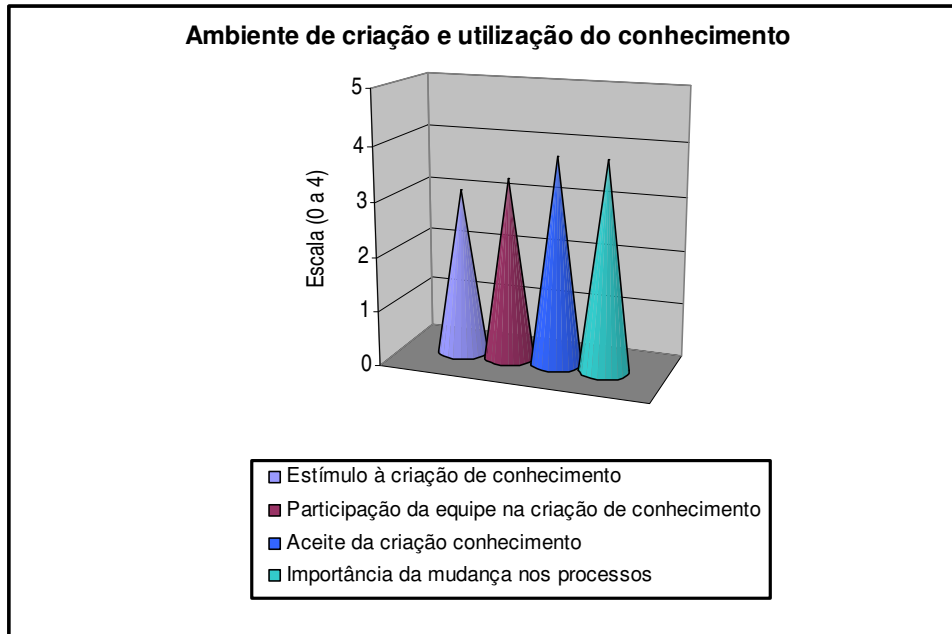
Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode ser visto pelo quadro que as organizações se utilizam da maioria dos itens constantes na pesquisa, porém os itens que têm unanimidade são a *internet* e os manuais especializados; já itens como a própria empresa, consultores, outras organizações contábeis (do mesmo segmento) e outros agentes de relacionamento (órgãos públicos em geral) também são bem utilizados pela maioria dos gestores pesquisados.

A disseminação do conhecimento na organização seja o existente para o maior número possível de integrantes ou a aquisição de novos conhecimentos têm o propósito de permitir tanto o balanço das riquezas intelectuais disponíveis quanto de ampliar constantemente essas riquezas (BEAL, 2004).

Pediu-se ainda que o gestor avaliasse o ambiente na organização, com relação à criação e utilização do conhecimento. Estas avaliações se encontram no Gráfico 1.

Observa-se que nove dos 11 gestores entrevistados avaliaram o primeiro item de 3-4, ou seja, o ambiente visa estimular a criação de conhecimento dentro da organização; já 10 dos 11, acreditam que sua equipe é envolvida e sempre procura participar da criação do conhecimento dentro da organização; e os 11 entrevistados se dizem muito favoráveis à criação de conhecimento na organização; quanto à mudança nos processos de trabalho, 10 dos gestores entrevistados entendem como muito importante a mudança ou criação de novos processos de trabalho, quando isto traz algum benefício para organização.

Gráfico 1: Criação e utilização do conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores.

A criação de conhecimento dentro do ambiente organizacional é defendida por alguns autores que afirmam a necessidade dos gestores de incentivarem seus colaboradores neste sentido, por meio de um ambiente de trabalho onde haja motivação pessoal e interação social (NONAKA, 2000; SOUZA, 2007; BILICH E SILVA, 2008; LEHMKUHL E COELHO, 2007).

Disseminação do conhecimento nas organizações

As ferramentas mais utilizadas pelos gestores para disseminação do conhecimento nas organizações são geralmente reuniões ou conversas informais dos gestores com os colaboradores e o convívio diário entre os próprios colaboradores internos, isto pode ser observado pelo Quadro 3. Também são utilizados para disseminar o conhecimento dentro da organização o *e-mail*, a *internet*, encontros e mensagens instantâneas como o MSN (*Messenger*).

Nonaka (2000), quando fala nos quatro padrões básicos de criação do conhecimento, coloca que normalmente os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos por meio de conversas, observações,

reuniões, redes de comunicação computadorizadas etc. - o que se traduz em resultados convergentes com os encontrados na investigação.

Quadro 3: Ferramentas utilizadas na disseminação do conhecimento na organização

Quais são as ferramentas utilizadas na disseminação do conhecimento na organização	
Outras	9
<i>E-mail</i>	4
<i>Internet</i>	2
Encontros	2
Mensagens instantâneas (MSN, ICQ)	2
Fóruns	0
Listas de discussão	0
Bate-papo (<i>chat</i>)	0
Não há disseminação	0

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quando se questionou se a organização incentiva (até financeiramente) a participação em cursos de treinamento e formação profissional, foi possível apreender que todos os gestores têm preocupação com a melhoria profissional de seus colaboradores internos, pois, afirmam que incentivam a participação de seus colaboradores. O Quadro 4 demonstra com que frequência há estes incentivos e mostra também que algumas organizações chegam a financiar a formação universitária de seus colaboradores.

Quadro 4: Argumentos para os incentivos à participação dos colaboradores em cursos de treinamento e formação profissional

- ☐ “Compramos pacotes virtuais para treinamentos constantes” (GESTOR 1, 2009).
- ☐ “Sempre que há” (GESTOR 2, 2009).
- ☐ “Pagamos a faculdade e os treinamentos” (GESTOR 3, 2009).
- ☐ “Três cursos por ano e palestras sempre que há” (GESTOR 4, 2009).
- ☐ “Todos os cursos que vêm, procuramos sempre incentivar a participação” (GESTOR 5, 2009).
- ☐ “A empresa paga 50% do valor, em todos os cursos/palestras que houverem” (GESTOR 6, 2009).
- ☐ “A empresa financia 100% sempre que têm cursos e treinamentos” (GESTOR 7, 2009).
- ☐ “Uma vez por ano” (GESTOR 8, 2009).
- ☐ “A empresa financia de 50 a 100%. Todas as vezes que têm cursos, algumas vezes até em outros municípios” (GESTOR 9, 2009).
- ☐ “A empresa financia 100%. Mensalmente procura oferecer cursos” (GESTOR 10, 2009).
- ☐ “Quando surge algum curso, sempre o escritório manda alguém” (GESTOR 11, 2009).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Todos os gestores se preocupam com o conhecimento organizacional, pois, o ambiente de intensas e rápidas mudanças no mercado de prestação de serviços demanda essa busca constante pelo conhecimento, o que coloca a organização na corrida por novos clientes e na melhoria dos trabalhos prestados - como alegam Rosa e Marion (2004).

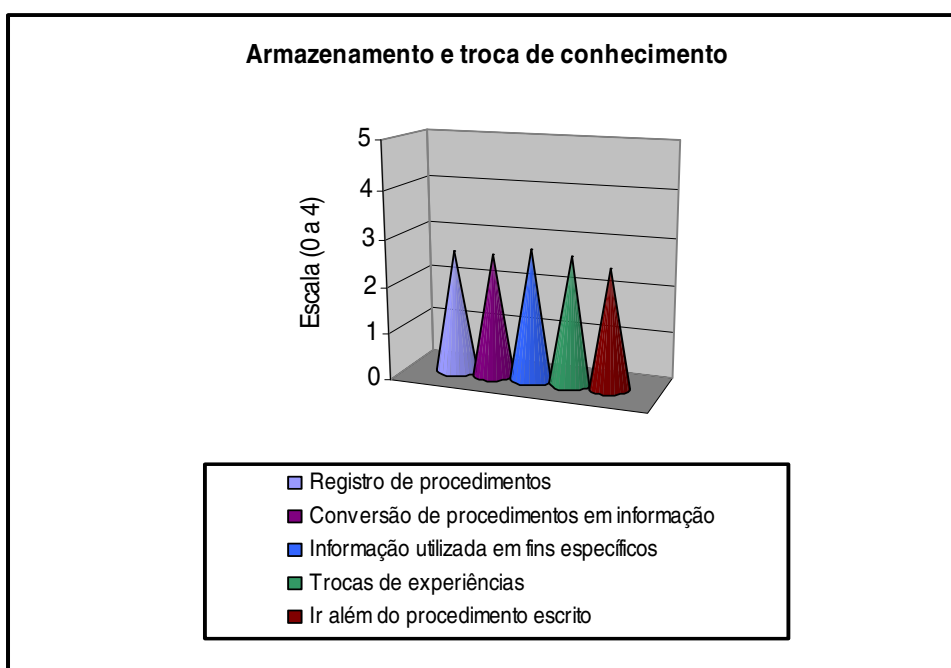
Armazenamento e troca de conhecimento

Quanto ao armazenamento (registro) e utilização dos procedimentos pelas organizações nas suas atividades, considerou-se como maioria as avaliações dos itens que estiverem entre 2-4; a maioria, nove de 11 gestores, mantêm alguma forma de registros dos procedimentos adotados pela empresa; sete destes gestores confirmam que estes procedimentos registrados são identificados e transformados em informação; oito gestores dizem que a informação disponível geralmente é utilizada para a finalidade

a qual se destina; nove dos gestores acreditam que é freqüente, entre seus colaboradores, a troca de experiências e conhecimentos que não estão registrados/armazenados; cinco dos gestores acreditam que seus colaboradores sempre vão além do que está no procedimento escrito, ou seja, quando não encontram a solução nas normativas da empresa, procuram alguma forma de solucionar o problema encontrado. O Gráfico 2 apresenta o ponto médio das organizações em relação ao armazenamento e à troca de conhecimento.

O armazenamento do conhecimento tem o objetivo de garantir sua recuperação rápida, fácil e correta, pois quando na posse somente dos indivíduos da organização e não compartilhado, é facilmente perdido e esquecido, não podendo ser aplicado em processos, produtos e serviços. É fundamental que os conhecimentos, experiências e informações estejam disponíveis, sejam compartilhados, sejam utilizados, e que se traduzam em benefícios concretos para a organização (LEHMKUHL e COELHO, 2007).

Gráfico 2: Armazenamento e troca de conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se uma interação entre os colaboradores internos para que não haja perdas de conhecimento pela organização quando da saída de um

colaborador. Os gestores das organizações contábeis procuram incentivar a aprendizagem por todos os colaboradores de todas as funções existentes dentro da organização; a maioria procura ter pelo menos dois colaboradores em cada função com conhecimento mais amplo sobre o assunto, para quando houver necessidade de saída de um colaborador quer seja em férias, quer seja permanentemente, não haja perda de conhecimento e atraso nos trabalhos a serem desenvolvidos.

Todos os gestores defendem que o ambiente interno é favorável aos novos conhecimentos. Algumas afirmações comprovam isto: porque a contabilidade é dinâmica (GESTOR 2), existe necessidade de atualização, buscando informação (GESTOR 10), troca de conhecimentos assimilados com as necessidades diárias ao surgirem novos problemas a serem resolvidos (GESTOR 7) e a procura do aperfeiçoamento constante (GESTOR 8).

A análise da troca de conhecimento por meio do “Aprender fazendo” revela que sete gestores foram unânimes em dizer que a maior parte do conhecimento da empresa é atribuída a esse método. Isso se justifica pelo fato de a maioria dos gestores procurar por pessoas que nunca tenham atuado na área para que possam ser “moldadas” às características da organização; quatro gestores acreditam que boa parte do conhecimento da organização vem deste método.

O “aprender fazendo” já tem despertado o interesse de autores como Antal *et al* (2001) e Nonaka (2000). Estes falam que o aprendiz precisa observar idéias e comportamentos na própria ou em outra organização. Abordam também que a capacidade de absorção de nova informação e conhecimento está baseada na experiência passada do indivíduo, que a aprendizagem pela imitação tem sido valorizada em estudos recentes e que ela ocorre por meio da verbalização e diagramação do conhecimento sob a forma de documentos, manuais e histórias orais.

Outros mecanismos de troca e construção de conhecimento

Quanto à existência de mecanismos organizados que permitam aos funcionários contribuírem com idéias e sugestões para melhoria nos processos e procedimentos adotados pela organização, verifica-se que a maioria (sete dos gestores) afirma não haver estes meios, porém o “funcionário pode falar abertamente por meio do contato direto ou nas reuniões mensais”. Quatro dos gestores entrevistados alegam ter alguns mecanismos para sugestões e idéias, embora todos os funcionários tenham abertura para trazê-las diretamente à gerência.

No tocante à existência de um espaço informal para que os colaboradores internos possam interagir e trocar experiências para resolução

de problemas, sete dos entrevistados afirmam haver este espaço, que consiste em uma “sala específica”, “no local do cafezinho”, “cozinha”, “festinhas anuais”, “confraternizações”, “encontros eventuais”, “aniversários”, “datas comemorativas” etc. Os gestores que dizem não haver este espaço, alegam que as trocas de experiências ocorrem no próprio ambiente de trabalho, por meio da interação entre os setores conforme a necessidade/acúmulo de serviço ou em reuniões periódicas.

Gestão do conhecimento e reconhecimento profissional

Quando necessitam de novos colaboradores em áreas específicas, seis dos 11 entrevistados procuram primeiramente entre seus colaboradores. Os outros procuram logo fora da organização, por causa dos poucos colaboradores que têm, não havendo muitas opções de escolha, além de poder deixar outros departamentos desfalcados. Algumas das justificativas podem ser vistas no Quadro 5.

Quadro 5: Argumentos para procura de colaboradores, fora ou dentro da própria empresa

- “Preferimos pessoas ‘sem experiência’, principalmente pela questão salarial e por poder treinar conforme as necessidades do escritório” (GESTOR 1, 2009).
- “Fora. Através de currículos e indicações” (GESTOR 2, 2009).
- “Primeiro na empresa, depois nos currículos que recebemos” (GESTOR 3, 2009).
- “Não há muita rotatividade de pessoal, mas quando necessita analisa currículos” (GESTOR 4, 2009).
- “Fora. Os meninos começam como *office boy* e as meninas como secretária” (GESTOR 5, 2009).
- “Fora. Porque os funcionários já estão lotados em áreas específicas” (GESTOR 6, 2009).
- “Fora. Não tem pessoal suficiente e experiente” (GESTOR 7, 2009).
- “Primeiramente fala com os internos e depois procura na faculdade/universidade” (GESTOR 8, 2009).
- “Primeiro entre os colaboradores. Depois em currículos, pessoas próximas para indicação” (GESTOR 9, 2009).
- “Primeiro entre os colaboradores, depois fora” (GESTOR 10, 2009).

Fonte: Elaborado pelos autores.

No tocante à geração de novos conhecimentos, quando ocorre nas organizações, nove dos 11 gestores entrevistados alegam que oferecem algum tipo de incentivo, seja por evolução salarial, reconhecimento pessoal ou premiação. Algumas formas de gratificações alegadas pelos gestores como relacionadas à geração de novos conhecimentos se encontram no Quadro 6.

Quadro 6: Argumentos para gratificações pela geração de novos conhecimentos

- “As empresas que eles trouxeram para o escritório o primeiro honorário é deles, porém até o momento não aconteceu” (GESTOR 1, 2009).
- “O pessoal que está estudando está recebendo bonificação em parte da mensalidade como incentivo a novos conhecimentos a serem adquiridos” (GESTOR 2, 2009).
- “R\$ 100,00 por uma idéia boa. R\$ 5,00 por cada documento que consiga entregar pela *internet*” (GESTOR 3, 2009).
- “Crescendo dentro da empresa e aumentando salário. Para os cargos de confiança (chefia) há distribuição de lucros (40%) em junho e dezembro” (GESTOR 5, 2009).
- “‘Todos somos funcionários do escritório’, se o serviço não andar o escritório também não anda” (GESTOR 6, 2009).
- “Participação dos lucros por parte de uma funcionária, com a intenção de formar uma sucessora para empresa” (GESTOR 7, 2009).
- “Conforme vai melhorando o desempenho, vai aumentando o salário” (GESTOR 8, 2009).
- “Gratificação pelo desenvolvimento do trabalho, além de elogios” (GESTOR 9, 2009).
- “Cria metas, quando o colaborador atinge a meta é revista a situação salarial” (GESTOR 10, 2009).
- “Conforme a evolução do funcionário há evolução de salário e gratificações. Porém se houver uma empresa nova que foi indicada por um funcionário, é repassado um percentual dos honorários para o mesmo” (GESTOR 11, 2009).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Embora existam mecanismos de recompensas, eles são imediatistas e focados no resultado em si. Pouco é levado em conta quanto ao ativo conhecimento como gerador de resultado e as recompensas são modestas e pouco desafiadoras.

Os gestores precisam ter a capacidade de influenciar a motivação de seus colaboradores a fim de utilizarem suas habilidades em benefício da organização, estimulando-os a criar e compartilhar novos conhecimentos, pois de outra forma acabam neutralizando o surgimento de idéias (FURLANETTO, 2007).

Quanto à familiaridade dos gestores das organizações contábeis estudadas ao tema “gestão do conhecimento”, observou-se que cinco dos 11 gestores pesquisados já receberam orientações quanto aos conceitos e correlatas aplicações; quatro gestores consideram importante a proximidade ao tema; e dois gestores percebem estruturação empresarial voltada a aplicação do tema.

Conclusão

O trabalho objetivou verificar como se manifesta a gestão do conhecimento organizacional nas organizações prestadoras de serviços contábeis, tomando como unidade de análise os seus colaboradores internos.

As principais conclusões que satisfazem os objetivos da pesquisa são:

- Ao buscar, no mercado de trabalho, colaboradores para atuarem em suas organizações nas diversas funções/departamentos, os gestores dão preferência para pessoas já com algum grau de instrução. Porém, incentivam sempre (até financeiramente) - o desenvolvimento do conhecimento de sua equipe, quer seja pela formação universitária, quer seja pela atualização de seus conhecimentos por meio de cursos, palestras, seminários, fóruns etc. que são oferecidos pela própria organização ou por instituições da região.
- Os gestores contribuem com remunerações e incentivos financeiros e morais, que motivam colaboradores a sempre buscarem novos conhecimentos necessários ao crescimento da profissão contábil.
- Os gestores se preocupam com a formação e atualização de seus colaboradores, não só por uma exigência do Conselho regulador da profissão, mas sim como forma de valorizar seu capital intelectual, pois, conforme se verifica o

comprometimento da equipe com a organização - por meio dos trabalhos realizados pelos mesmos - a organização também os gratifica financeiramente por esta evolução.

- Que as organizações pesquisadas de alguma forma buscam gerenciar os conhecimentos de seus colaboradores, incentivando que procurem o desenvolvimento de suas habilidades intelectuais, seja por meio de cursos, palestras, livros, revistas etc., seja com a busca individual de conhecimento para sanar algum problema que tenha encontrado e para o qual não conseguiu solução entre seus colegas e gestores. Aceita-se que este desenvolvimento trará crescimento para a própria organização por meio dos serviços prestados por seus colaboradores aos seus clientes, trazendo informações que possam oferecer condições de avaliar o desempenho e os resultados das organizações.

Como limitação da pesquisa tem-se a escolha do público respondente: os gestores. Pela concomitante posição de gestor e empreendedor que muitos ocupam, conflitos de interesses podem ter induzido respostas favoráveis ao tema investigado.

Portanto, como temática para estudos futuros, sugere-se a gestão do conhecimento organizacional nas organizações prestadoras de serviços contábeis na visão dos colaboradores internos, que podem gerar resultados bem distantes dos levantados junto aos gestores.

Referências

ALMEIDA, Lauro Brito; PACHECO, Vicente. A responsabilidade do contabilista frente às exigências pela necessidade de divulgação do capital intelectual das organizações. **Revista Gestão e Conhecimento**, Volume 4, Nº 1, 2005, FACET.

AMATO NETO, João; OLAVE, Maria Elena León. Geração, difusão e gestão do conhecimento em *clusters* regionais. **Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. Nº 02. nov 2006.

ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, Volume 32, Nº 1, p. 17-22, Jan-Abr 2003.

ANTAL, Berthoin *et al.* Organizational Learning and Knowledge: reflections on the Dynamics of the Field and Challenges for the future. In: DIERKES, M. *et al.* **Organizational Learning & Knowledge**, New York: Oxford, 2001, p. 921-939.

ARGYRIS, Chris. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Tradutor); **Gestão do conhecimento/Harvard Business Review on Knowledge Management**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

AUTHIER, Michel. As árvores de conhecimentos. **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, Ano 59, Nº 1, p. 93-106, Jan-Mar 2008.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

BILICH, Feruccio; SILVA, Ricardo da. Análise, avaliação e otimização de gestão do conhecimento. **Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. Nº 06. fev 2008.

BILLA, Renan; MIRANDA, Hudson Ferreira de. A organização do escritório contábil. **15º POSMEC - Simpósio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica**. FEMEC, Uberlândia-MG, 2005.

BORGES, Erivan Ferreira. MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Preceitos e regras éticas: como se dá a introjeção de preceitos éticos por contadores e técnicos em contabilidade na sua atuação profissional. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte: UFMG. v. 18, n. 2, p. 49-72, abr-jun 2007.

CARDOSO, Olinda Nogueira Paes. MACHADO, Rosa Teresa Moreira. Gestão do conhecimento usando *data mining*: estudo de caso na Universidade Federal de Lavras. **Revista de Administração Pública**. FGV/EBAPE: Rio de Janeiro, v. 3, nº 42, p. 495-528, Maio-Junho 2008.

COLAUTO, Romualdo Douglas. BEUREN, Ilse Maria. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

COLAUTO, Romualdo Douglas. BEUREN, Ilse Maria. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em entidade filantrópica. **RAC**, v. 7, nº 4, p. 163-185, Out-Dez 2003.

CRCRO. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.crcro.org.br/crcmx/principal2.aspx?id2=20>>. Acessado em: 01.09.2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução: Lenke Peres. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DRUCKER, Peter F. O advento da nova organização. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Tradutor); **Gestão do conhecimento/Harvard Business Review on Knowledge Management**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

FIGUEIREDO, Saulo. O que há de mais humano na gestão - Parte B. **Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. Nº 02. nov 2006.

FORTES, José Carlos. **Manual do contabilista**. Porto Velho: CRCRO, 2001.

FURLANETTO, Antonio. **Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento**. 154 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007.

HILARIO, Gilmar Lima. **Um estudo de caso sobre gestão do conhecimento em uma empresa de prestação de serviços de TI**. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

HINÇA, Ariane. **Gestão do conhecimento em projetos de inovação via escritório de projetos: estudo de caso em empresa global do setor financeiro**. 213 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba, 2005.

KEBEDE, G. Knowledge management: An information science perspective. **International Journal of Information Management** [S.l.], v. 30, n. 5, p. 416-424, 2010.

LEHMKUHL, Giuvania Teresinha; COELHO, Christianne Coelho de Souza Reinisch. Aplicação da gestão do conhecimento no setor elétrico: um estudo de caso no setor de linha de transmissão. **Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. Nº 03. fev 2007.

_____; VEIGA, Carla Rosana da; RADO, Gregório Jean Varvakis. O papel da tecnologia da informação como auxílio à engenharia e gestão do conhecimento. **Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento**. Nº 06. fev 2008.

MADRID, E. P. Los insumos invisibles de decisión: datos, información y conocimiento. **Anales de Documentacion** [S.l.], v. 11, p. 183-196, 2008.

MENDES, Cinthia da Cunha. A gestão do conhecimento no universo dos intangíveis. **T&C Amazônia**, Ano 1, Nº 1, p. 65-73, Fev 2003.

MENDES, Tânia. A “memória RAM” da empresa. **Revista Brasileira de Administração**, Ano XVIII, Nº 65, Jul-Ago 2008.

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: SERRA, Afonso Celso da Cunha (Tradutor); **Gestão do conhecimento/Harvard Business Review on Knowledge Management**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

OLIVEIRA, Deyvison de Lima. DAL MAGRO, Eleonice de Fátima. **Consultoria empresarial: mercado aberto ao profissional contábil**. 25 f. TCC (Graduação em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Rondônia, Cacoal. 2003.

ROSA, José Antônio. MARION, José Carlos. **Marketing do escritório contábil**. São Paulo: IOB-Thomson, 2004.

SÁ, Antônio Lopes. **Bases das Escolas Européia e Norte-Americana, perante a cultura contábil e a proposta neopatrimonialista**. 5campus.com, Contabilidade Internacional. 2001. Disponível: <<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/neo01/neoLopes.pdf>>. Acessado em: 07.08.2009.

_____. **Riscos empresariais e contabilidade do conhecimento**. Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis, Maio 2006 Disponível: <<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=/detalhesDestaques.jsp&cod=12195>>. Acessado em: 26.06.2009.

SALIM, Jean Jacques. O conhecimento em ação. In: WOOD Jr., Thomas (Coord.); **Gestão empresarial comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz dos. **Avaliação de ativos intangíveis: capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Números do segmento contábil**. Disponível: <<http://www.busca.sebrae.com.br>>. Acessado em: 27.07.2009.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, artigos, relatórios, monografias, dissertações, teses**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Sergio Luis da; ROZENFELD, Henrique. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. **Revista Produção**. Prod. [online]. v. 13, n. 2, 2003. p. 6-20.

SOUZA, Helcimara Affonso de. **Gestão do conhecimento na pequena empresa: a modelagem organizacional como ferramenta para gerir seu conhecimento e capital intelectual**. 172 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, São Carlos. 2007.

THOME, Irineu. **Empresas de serviços contábeis: estrutura e funcionamento**. São Paulo: Atlas, 2001.

VERSCHUREN, Piet J. M. Case study as a research strategy: some ambiguities and opportunities. **International Journal of Social Research Methodology**, 2001, V. 6, nº 2, p. 121-139.

WANG, Y.-M.; WANG, Y.-S. Examining the dimensionality and measurement of user-perceived knowledge and information quality in the KMS context. **Journal of Information Science [S.l.]**, v. 35, n. 1, p. 94-109, 2009.

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