



Gestão da Criação, Difusão e Retenção do Conhecimento nos Escritórios Contábeis da Região de Vacaria-RS

Roseli de Vargas Fiorio, Roberta Rodrigues Faoro, Daniel Hank Miri, Vandoir Welchen,
Cassiane Chais, Juliana Matte, Jéssica Paula Perotoni, Paula Patricia Ganzer,
Pelayo Munhoz Olea

RESUMO

As organizações que fazem uma boa gestão do conhecimento destacam-se de forma positiva perante a competitividade, visto que a organização cresce e seus profissionais crescem junto possibilitando um amplo desenvolvimento. Por outro lado, os principais pesquisadores desta área vêm apontando estas organizações como as mais propícias para o desenvolvimento de inovações. Diante disso, neste trabalho busca-se apresentar uma discussão teórica acerca da importância da gestão do conhecimento como processo de inovação nas organizações. Inicialmente são apresentadas algumas definições teóricas sobre conhecimento, sociedade do conhecimento, conhecimento nas organizações, inovações, processo de inovação e, finalmente, são apresentadas as relações encontradas entre as teorias discutidas. Este artigo teve como objetivo analisar os escritórios contábeis da cidade de Vacaria, para detectar se há cultura organizacional e quais são os meios utilizados na gestão do conhecimento organizacional. O estudo apresentado teve seu desenvolvimento em quatro escritórios, que através de entrevistas, houve a análise dos resultados e percebeu-se que as empresas são deficientes em alguns aspectos de gestão do conhecimento organizacional, possibilitando introduzir a cultura organizacional e também um modelo de gestão para agregar valor à empresa.

Palavras-chave: Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

As grandes mudanças que afetam as empresas, remetem a gestão do conhecimento foco principal da organização, visando a preocupação com a criação, difusão e retenção da informação. Para Davenport e Prusak (1999) o conhecimento é exatamente uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual provoca uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

No atual momento em que vivemos, a “Era do Conhecimento” necessita de profissionais multifuncionais, com compromisso e dinamismo. A união desses fatores essenciais para um bom empreendimento, afinal toda a organização possui o conhecimento é necessário saber tratá-lo, visto que antigamente as empresas guardavam esses conhecimentos “a sete chaves”, com esta gestão, fica evidente que todo o dado convertido em informação deve ser transformado em conhecimento, distribuído e socializado para toda a organização.

Fica explícita a importância da gestão do conhecimento estar bem estruturada dentro da organização, para que a mesma provoque o crescimento e a melhoria dos processos organizacionais, focando o crescimento e o desenvolvimento, não só da empresa, mas dos profissionais que nela atuam. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), através do diálogo e do debate membros de uma equipe administram conflitos e divergências, ampliam seus conhecimentos e amplificam o nível do grupo, facilitando ou proporcionando maior possibilidade de uma organização perpetuar-se no mercado.

O objetivo do estudo foi analisar os escritórios contábeis da cidade de Vacaria, para detectar se há a cultura e quais são os meios utilizados na gestão do conhecimento organizacional. O artigo segue estruturado com o referencial teórico, procedimentos



metodológicos, resultados e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CADEIA DE VALOR DO CONHECIMENTO

Aprendizagem organizacional segundo Argyris (1992) é o processo pelo qual uma empresa exercita a sua competência e inteligência coletiva para contestar ao seu ambiente interior e exterior. Esse ambiente é composto por dados que, segundo Davenport e Prusak (1998), são um conjugado de fatos discretos e objetivos, relativos a eventos, podendo ser representado por registros de transações dentro da organização. Os dados isolados não possuem significado ou relevância alguma, sua importância procede por ser o embasamento para a criação da informação.

Probst, Raub e Romhardt (2002) deixam claro que os dados são passíveis de interpretação dentro de um contexto específico, fornecendo, dessa forma, informações ao receptor. Quando as informações são interligadas, estas podem ser usadas em um campo de atividade específico, e isso podemos chamar de conhecimento, as vezes, são descritos níveis adicionais, tais como sabedoria, inteligência ou capacidade de reflexão.

Segundo Drucker (1999), informação é a consequência do processamento dos dados de forma que apresentem significado para seu receptor, agregando valor real para decisões atuais ou futuras. São dados decodificados, interpretados, dotados de importância e propósito. Para Stair e Reynolds (2002), informação é uma coleção de dados organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios fatos. Para Batista (2004), informação é o resultado do tratamento dos dados existentes acerca de alguém ou de alguma coisa. A informação aumenta a consistência e o conteúdo dos dados que estão sendo relacionados.

Para que haja o funcionamento completo desse processo, na visão e expressão de Stair e Reynolds (2002), um sistema de informação constitui um tipo especial de sistema que pode ser definido de desiguais maneiras. Um sistema de informação (SI) é um conjugado de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processamento), e disseminam (saída), assim os dados e informações fornecem um mecanismo chamado de feedback, para atender a um objetivo.

A evolução da sociedade, a mudança de cultura, tem tudo a ver com esta transformação das informações, e cada vez mais o viés será focado para a era do conhecimento, pilar básico das organizações, onde deve ser levada em consideração a importância do conhecimento dos profissionais como chave principal, esse conhecimento que é o coração da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1998), sobre o novo conhecimento, ninguém tem precisão, nenhum setor, departamento ou grupo de especialistas, tem a responsabilidade particular sobre a criação do conhecimento novo, cada colaborador faz a sua parte, sem diferenciar o papel de cada um dentro da organização, para tanto a criação do novo conhecimento é justamente o produto da interação dinâmica entre eles.

Definem dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o explícito. O conhecimento tácito é enfatizado pelos japoneses e os ocidentais tendem a enfatizar conhecimento explícito, e esses dois conhecimentos não são entidades totalmente separadas, e sim mutuamente complementares, interagem um com o outro (MELO, 2003). O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento dever ser compreendida como um processo que aumenta organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos. Segundo Sveiby (1998), pode-se definir a organização do conhecimento, como uma organização na qual as instruções trabalho nela desenvolvidas são de natureza,



predominantemente, cognitiva, ou seja, são atividades intensas em conhecimento. “Para enxergar uma organização do conhecimento deve-se procurar vê-la como se ela fosse constituída de estruturas de conhecimento e não de capital”.

Segundo a conclusão de Nonaka e Takeuchi (1997), o sucesso das organizações, é fruto da capacidade e especialização na “criação do conhecimento organizacional”, a cultura de gerenciar o conhecimento através da socialização para permitir a inovação tanto no serviço, quanto no produto oferecido, essas organizações são pioneiras e fundamentais na inovação de forma contínua, incremental e espiral. Torna-se claro e evidente a importância de permitir gerenciar o conhecimento nas organizações para um bem comum.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Teixeira Filho (2000) a gestão do conhecimento é uma série de atividades que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento. Segundo O’Leary (1998), esta gestão do conhecimento consiste, essencialmente, em facilitar e promover os processos de criação, de compartilhamento, difusão e de utilização das informações. “Gerenciamento formal do conhecimento para promover a criação, o acesso e a reutilização dos mesmos, geralmente com a utilização da tecnologia da informação”.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), não muito distante a gestão do conhecimento está rapidamente e intensamente se direcionando para ser a prioridade máxima nas organizações, em função da importância da urgência e necessidade da diferenciação do conhecimento, está é a fonte da competitividade duradoura, que vem sobre impulso das avançadas evoluções tecnológicas da informação e comunicação, as empresas que investem nos processos capazes de torná-las cada vez mais competitivas e líderes de mercado, já se conscientizaram que necessitam gerenciar, com excelência e precisão, o fluxo de conhecimento.

Para Terra (2000), a gestão do conhecimento significa exatamente em rever e organizar a política, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estrategicamente com o foco em gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os colaboradores da organização.

A criação de conhecimento é responsável por abrir horizontes, possibilitar novas ideias, facilitando na criação de novos conhecimentos, novas experiências, novos processos, assim como uma mente que se abre a um novo conceito, jamais retornará ao seu tamanho original, esta é a ideia. Nonaka e Takeuchi (1997) relacionam a criação do conhecimento com a inovação contínua e a vantagem competitiva. Jamil (2006) afirma que a etapa de criação é caracterizada por absorver os dados e informações relevantes no ambiente de atividade da empresa, através de seu meio interno, e a etapa de armazenagem deve tornar esses dados e informações disponíveis para recuperação precisa quando posterior forem solicitadas.

Figueiredo (2005) expõe sobre o processo de armazenamento e diz que esta etapa possui a responsabilidade de documentar, guardar, registrar, manter preservadas determinadas informações e conhecimentos em computadores ou sistemas informatizados para torná-los transferíveis e disponíveis pela rede a muitas pessoas, tornando-se a grande motivação para esta etapa da gestão do conhecimento, disponibilizar de reutilização do mesmo.

Uma das fases mais importantes da gestão do conhecimento que é a disponibilização do mesmo, encaixa-se perfeitamente a forma com que as informações estão colocadas à disposição dos colaboradores, se há evidências da disponibilização dos conteúdos diretamente ao grupo de forma a utilização disponível a qualquer momento, horário e local. Segundo Dèry (1999), a constituição do conhecimento, a sua criação derivada e sua utilização social são procedimentos e métodos organicamente articulados e interdependentes.



Segundo Fischer (1991) os elementos de difusão do conhecimento habituais ou mais atuais, como a massificação digital, são semelhantes a um *origami* japonês: sobras da mesma figura no espaço. O currículo tem um estruturalismo profundo e uma estrutura de superfície. Nada tão reflexivo e representacional quanto um currículo. Afinal, é um mapa e uma árvore do conhecimento, com forma difusa e muitos fluxos de ação. Não é apenas proposta de ensino, expressa em caminhos críticos e ementas. Entende-se por currículo de um curso de formação profissional o conjunto de matérias, modos e meios de aprendizagem, decorrentes do contexto cultural e da natureza das áreas de conhecimento envolvidas, que assumem a configuração de disciplinas ou interdisciplinas a serem desenvolvidas cooperativamente por professores e alunos, visando ao desenvolvimento de competências socialmente desejáveis.

Segundo Melo (2003), é necessário compartilhar o conhecimento adquirido, a forma de como compartilhar entre pessoas, não é objetivo principal, o que interessa, é dividir. Faria, Bastos e Silva (2006), afirmam que a disseminação do conhecimento surge e acontece como uma constante que desenvolve-se à medida que surgem novas ideias, novas situações são enfrentadas, a partir de novas descobertas e novos saberes, assim os conhecimentos se distribuem.

Davenport e Prusak (1998) enfatizam como dificuldades e problemas para a distribuição e disseminação do conhecimento, a falta de confiança mútua, as diferenças culturais, os vocabulários e quadros de referência, a falta de tempo e de locais de encontro, ideia estreita de trabalho produtivo, referência também sobre status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento e informações, a falta de capacidade de absorção e assimilação pelos receptores, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.

Choo (2006) coloca que a retenção do conhecimento refere-se ao processo pelo qual os produtos de uma bem-sucedida criação de definições, as informações são armazenadas para serem recuperadas no futuro com possíveis significados a serem atribuídos a novas situações. A retenção do conhecimento apesar de ser um grande desafio, torna-se imprescindível, nos ambientes agitados e turbulentos e em constante mutação, que estão inseridas as organizações, analisando e verificando que as organizações podem perder o conhecimento de seus colaboradores, caso a dificuldade de registros não forem saciadas e superadas. Afinal torna-se preocupante a intensidade e a velocidade das informações e a utilização do uso adequado da gestão do conhecimento e da informação utilizando a retenção do conhecimento organizacional, pode ser revertido em vantagens competitivas para as organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como procedimentos metodológicos, este trabalho adotou: revisão do referencial teórico, elaboração da pesquisa, plano de coleta de dados, análise das entrevistas, proposta de modelo de gestão do conhecimento. Foi adotado o estudo de caso que, para Gil (2002), é caracterizado pelo estudo de um ou mais objetos de forma profunda e exaustiva, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Foi desenvolvido um estudo de casos múltiplos, onde observou-se, por meio de entrevistas individuais, o comportamento dos gestores quanto a utilização de recursos para gerenciar o conhecimento organizacional.

O estilo de amostragem é caracterizada em amostragem por conveniência, que segundo Malhotra (2001), é um procedimento de amostragem não-probabilística que busca conseguir uma amostra de elementos convenientes, a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistador, que é uma área de conhecimento do entrevistador. Este estudo foi realizado em sete escritórios de contabilidade para analisar quais são os recursos utilizados para gerir os processos de criação, difusão e retenção do conhecimento no município de Vacaria - RS. Após a compilação dos dados coletados foi sugerido um modelo de Gestão do Conhecimento para



auxiliar as organizações a criar, compartilhar e reter as informações e conhecimentos.

O Questionário aplicado possui algumas questões fechadas e outras com alternativas. Foram evitadas perguntas que sejam diretamente relacionadas com a intimidade e privacidade dos entrevistados e de seu grupo de trabalho, perguntas que provoquem respostas defensivas, ou socialmente indesejáveis, tomamos cuidado também quanto a representação gráfica do questionário, visando facilidade na interpretação do mesmo. No início do questionário uma introdução que informa acerca do que se trata a realização da pesquisa, e da importância das respostas e da cooperação, para atingir os objetivos. A elaboração da pesquisa aconteceu nos meses de novembro e dezembro de 2010, e janeiro de 2011, a análise da pesquisa aconteceu mais precisamente nos meses de março e abril de 2011, e a aplicação das pesquisas aconteceu nos meses de abril e de maio de 2011.

Houve o cuidado e habilidade de gravar as mesmas, para não gerar contorções e registrar exatamente o que foi dito. O roteiro da entrevista passou pela fase de pré-teste, com um professor Doutor da Universidade de Caxias do Sul, no campus de Vacaria, que sugeriu mudanças nas questões para colocá-las em etapas, por blocos referentes à etapa da criação, etapa da difusão e etapa da retenção do conhecimento. Também, uma gestora de um dos escritórios de contabilidade onde foi aplicada a entrevista, sugeriu adequações quanto a formalidade das perguntas, para obter um melhor entendimento. Foi realizada uma análise e interpretação dos dados de forma individualizada de cada escritório entrevistado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ESTUDO DE CASO 1

Quando solicitado se o escritório utiliza algum meio para criar e incentivar trocas de informações e conhecimento entre os colaboradores, o contador responde que sim, é livre para trocar informações, contribuir com ideias e dar sugestões. Então questionou-se se é medido e acompanhado o desenvolvimento da informação que o colaborador busca como forma de procura de conhecimento, o mesmo respondeu que não, não temos uma ferramenta para medir, apenas acompanhamos as tarefas realizadas.

Quanto à troca de informações, questionou-se se é incentivada entre a empresa, seus clientes, fornecedores até concorrência, ele respondeu que sim, que não tem problema, trabalhamos e não nos oponhamos em passar as informações, não enxergamos a concorrência com rivais, e sim como parceiros.

Os tipos de coletas de novas informações e conhecimento ocorrem por meio de Cursos, leituras em jornais, buscas nos informativos, e as fontes dessas novas informações são as Consultorias, ICMS, Receita Federal, Jornais, Internet, e a periodicidade dessas coletas e atualizações ocorrem de forma diária, sempre que há a necessidade.

Questionou-se se há uma sistemática pré-definida na organização para a troca desses dados, informações e conhecimentos, e de fato ocorre, é concentrada nos contadores responsáveis do escritório.

Interrogou-se sobre qual o procedimento utilizado para ampliar a utilização e o compartilhamento de novos conhecimentos, se é utilizado algum meio para compartilhar, difundir este conhecimento entre os colaboradores, e ele colocou que sim, através de anotações particulares, cada colaborador possui anotações específicas das peculiaridades de cada organização cliente do escritório.

Perguntou-se sobre o incentivo para que os colaboradores trabalhem em equipe para compartilhar os conhecimentos, e para que não haja competições, o mesmo apontou que sim, que incentiva sempre, pois é fundamental o que o quadro de colaboradores trabalhe em equipe, aqui no escritório não temos o problema com competições.



Solicitou-se se é medido o entendimento do conhecimento disponibilizado pelos colaboradores, a verificação é realizada através dos resultados atingidos, conhecimentos adquiridos em cursos.

Relacionando se há incentivos na interação de repasse das experiências pessoais, e profissionais no trabalho aos demais colegas para a troca de conhecimento, sim, a organização estimula e aceita, essas experiências são bem vindas e são passadas em reuniões e através de perguntas e questionamentos.

É realizada análise do perfil do candidato no decorrer do Processo seletivo, de que forma funciona, sim, é por meio de testes, o escritório aplica uma simples prova, para testar conhecimentos do futuro colaborador.

Quanto à utilização do conhecimento no desenvolvimento de novas ideias (produtos, processo...), questionou-se se há sugestões por parte do meio operacional, se é livre e incentivado à expressão de opinião para com a gerência, ele respondeu-nos que sim sempre, os colaboradores da organização possuem manuais, nos mesmos eles opinam sugestões.

Interrogou-se se a empresa possui intranet, fórum, manuais, memoriais, pesquisas, relatórios, processos, reuniões, workshop, ou algum meio de difusão do conhecimento, e ele respondeu que sim, alguns meios de difusão do conhecimento, como internet, manuais, e reuniões.

Na organização há algum meio de difusão do conhecimento, se sim quais são e como funciona cada meio de transmissão, ele respondeu-nos que através de entrega de materiais, manual onde os contadores passam as informações destacadas, e arquivo onde todos os colaboradores da organização têm acesso.

Solicitou-se se há na organização algum sistema específico para reter conhecimento, e não há na organização nenhuma ferramenta para reter. Questionou-se se há algum investimento em TI com o objetivo na retenção do conhecimento organizacional, e não há nenhum *software* para reter o conhecimento organizacional.

Perguntou-se sobre meio de conversão do conhecimento tácito em explícito, de forma a armazená-lo, se há na organização, referiu-se a manual de arquivos, e cadernos de anotações individuais, então solicitou-se se é utilizado algum meio para reter o conhecimento na organização, a resposta foi clara, não, apenas nas anotações utilizadas no caderno.

Questionou-se sobre a utilização de mapeamento de processo, como meio de armazenamento das informações, a empresa não utiliza esse meio, porém acredita ser eficiente.

Quanto à centralização da informação na sua organização e seus colaboradores, questionou-se se há uma forma de hierarquia, podendo haver a possibilidade de a informação chegar ao final contorcida, efeito telefone sem fio, ele colocou que não, não há hierarquia é centralizado, direto entre quem pergunta e quem responde, há apenas um colaborador por setor, desta forma não há a possibilidade da informação chegar distorcida.

Quando questionou-se sobre a intenção por parte da organização de implantar a Gestão do Conhecimento, o mesmo deixou claro que sim, tudo que vier a agregar e contribuir para a organização será bem-vindo.

4.2 ESTUDO DE CASO 2

Questionou-se se o escritório utiliza algum meio para criar e incentivar trocas de informações e conhecimento entre os colaboradores, responderam-me que sim, através de reuniões diretas, discussões sobre as matérias e a troca que acontece também através das dificuldades. Solicitou-se se é medido e acompanhado o desenvolvimento da informação que o colaborador busca como forma de procura de conhecimento, disseram-me que não, não temos uma ferramenta, mas temos noção do conhecimento de cada um, eu como contadora responsável, estou envolvida em todos os setores, sei dos assuntos e estou ciente quando



alguém não só dentro do escritório como o meio exterior fala algo que não tem cabimento no meio contábil. Quanto à troca de informações entre a empresa, seus clientes, fornecedores e até concorrência, há incentivos, ela contestou que sim, não vejo problemas, não é concorrência, são companheiros, se eles nos passam nós também passamos, se eles não passam e se finge de “morto”, assim nós também fingimos!

Questionou-se quais os tipos de coletas de novas informações e conhecimento, ela passou que acontece através de treinamentos, hábito da leitura, internet, quando há solicitado por escrito de dúvidas, qualquer colaborador pode solicitar, todos possuem senha de acesso, porém a resposta é encaminhada direta ao e-mail da contadora responsável, assim as respostas são centralizadas, e repassadas aos demais, e as fontes dessas novas informações são Internet, revistas especializadas, jornais, treinamentos, palestras, e a periodicidade das coletas, e atualizações é de forma diária, sempre que há a precisão.

Perguntou-se se existe uma sistemática pré-definida na organização para a troca desses dados, informações e conhecimentos, ela replicou que sim, quando há a solicitação de dúvidas com questionamento via internet, as respostas são enviadas diretamente ao meu e-mail, e posterior repassadas. Para fazer perguntas via telefone para IOB e COAD, todos possuem senha de acesso e as respostas são saciadas na mesma hora. Quando alguém toma conhecimento de alguma alteração na legislação repassa para os demais em conversa ou via *e-mail*.

Interrogou-se sobre qual o procedimento utilizado para ampliar a utilização e o compartilhamento de novos conhecimentos, se é utilizado algum meio para compartilhar, difundir este conhecimento entre os colaboradores, ela nos colocou que existe um procedimento com arquivo de assuntos mais comuns, onde todos podem acessar, há conteúdos sobre IR, retenção de INSS, balanços entre outros, este arquivo fica na minha sala, e a equipe inteira conhece e sabe onde encontrar. Foi perguntado se há incentivo para que os colaboradores trabalhem em equipe para compartilhar os conhecimentos, e para que não haja competições, ela disse que sim, sempre deixei claro que novas ideias são fundamentais e que ritmo de competições não há espaço, solicitou-se se existe uma forma de medir o entendimento do conhecimento disponibilizado pelos colaboradores, ela respondeu que por meio de conversa e discussão sobre o assunto.

Foi questionado de há incentivos na interação de repasse das experiências pessoais, e profissionais no trabalho aos demais colegas para a troca de conhecimento, ela disse que sim, ideias e novos procedimentos são sempre bem vindos, é livre a expressão e a disposição é em qualquer horário. Solicitou-se se é realizada análise do perfil do candidato no decorrer do Processo seletivo, e de que forma acontece, ela conclui que sim, principais requisitos analisados são: os níveis de escolaridade, hábito de leitura, referências anteriores são levadas em consideração, para isso existe o contrato de experiência para conhecimento tanto por parte do contratante, como por parte do contratado.

Foi perguntado se existe utilização do conhecimento no desenvolvimento de novas ideias (produtos, processo...), há sugestões por parte do meio operacional, é livre e incentivado a expressão de opinião, respondeu-me que sim sempre que há necessidade e oportunidade de mudança, há incentivo de novas opiniões, e sua empresa possui, intranet, fórum, manuais, memoriais, pesquisas, relatórios, processos, reuniões, workshop, ou algum meio de difusão do conhecimento, ela disse que não, para processo, mas sim para internet, relatório e pesquisas. Questionou-se se a organização usufrui algum meio de difusão do conhecimento, a resposta foi explanada, ela comentou que acontece através de manuais que são adquiridos no mercado, não é criação da organização, através de reuniões e internet.

Perguntou-se se há na organização algum sistema específico para reter conhecimento, ela comentou que não, apenas possuímos um sistema que está atualizado com dados e não com conhecimentos, uma pessoa que sai e outra que entra se não souber como funciona, não entenderá. Foi questionado se existe algum investimento em TI com o objetivo na retenção do



conhecimento organizacional, ela disse que não, não há nenhum software que retenha o conhecimento, apenas um software que retém os dados. Quanto à conversão do conhecimento solicitou-se se há um meio de converter o conhecimento tácito em explícito, para armazená-lo, ela disse que sim há planilhas com informações inerentes a cada cliente, cada setor e suas peculiaridades de cada cliente, a planilha é da organização, se os funcionários saem, a planilha fica. Questionou-se se é utilizado algum meio para reter o conhecimento na organização, esta retenção acontece apenas com retenção das planilhas e apontamentos. A empresa não utiliza de mapeamento de processo como meio de armazenar as informações, mas possuem formas de armazenar as informações através de planilhas no software Excel, funciona como uma lista de tarefas, com as atividades a serem executadas para cada cliente, assim que efetivada cada atividade é colorida a imagem com uma tonalidade de cor diferente das demais cores da planilha, assim é medido e acompanhado cada atividade realizada. Quanto à centralização da informação na organização e seus colaboradores, não existe uma forma de hierarquia, não tem efeito telefone sem fio, pois surge a necessidade a conversa é realizada no mesmo momento esta é uma facilidade e vantagem do escritório não concentrar um grupo grande de colaboradores.

Questionou-se se existe a intenção por parte da organização de implantar a Gestão do Conhecimento, a contadora respondeu que sim, tenho o interesse, visto que é um assunto muito interessante e que não damos o devido valor, às vezes por falta de tempo, às vezes por não perceber o quanto é importante reter este conhecimento.

4.3 ESTUDO DE CASO 3

Foi perguntado se é utilizado algum meio para criar e incentivar trocas de informações e conhecimento entre os colaboradores, ela respondeu que sim, através de reuniões com as pesquisas e compartilhamento, através de comentários, no escritório, surge coisas novas a toda hora, uma tática adotada pela empregadora é a seguinte: troca das empresas de tempo em tempo entre os colaboradores que realizam as tarefas, um colaborador trabalha com aquela empresa durante um ano, posterior acontece um rodízio, neste meio tempo, serve para poder se familiarizar com os clientes, com a empresa para não haver um choque quando há troca no quadro funcional, ou até mesmo em períodos de férias. Questionou-se se é medido e acompanhado o desenvolvimento da informação que o colaborador busca como forma de procura de conhecimento, ela respondeu que não possui um controle, e não tem como saber, possui um controle de pesquisa, cada novidade, cada dúvida os colaboradores se reportam a gerência quando não há possibilidade de dar vazão no mesmo instante passam a vez para a gerência.

Foi perguntado se é incentivada a troca de informações entre a empresa, seus clientes, fornecedores e até concorrência, ela disse que sim, porém a concorrência não participa muito, tem os escritórios parceiros que acontecem as trocas de informações, não são todos, há escritórios que os contadores responsáveis se importam em ajudar, os clientes ajudam participam com novidades, eles trazem a novidade em alguns casos, o escritório dá um feedback, para segurança do cliente, fornecedores não tem muitos, o fornecedor do sistema incomoda um pouco, por ser de outra região e a cada necessidade da organização é preciso abrir uma agenda para a cidade de vacaria, depois é o pessoal de material de expediente, e com eles não temos problemas, e os tipos de coletas de novas informações e conhecimento, são internet, jornais, IOB, nossa principal fonte, é confiável e respeitável, com embasamento legal que nos transmite sempre muita segurança, as fontes são confiáveis e respeitáveis o IOB sempre nos passa no momento da consulta as Leis que se referem, e a periodicidade dessas coletas, e atualizações acontecem o tempo todo, é o tempo de sentir a necessidade e consultar.

Questionou-se se existe uma sistemática pré-definida na organização para a troca desses



dados, informações e conhecimentos, ela contestou que a sistemática acontece nas reuniões de 15 em 15 dias, é feito Ata para troca das informações e novidades, inclusive agora decorrente do IR o escritório está com a reunião atrasada e necessita retomá-la urgentemente.

Foi questionado sobre qual o procedimento utilizado para ampliar a utilização e o compartilhamento de novos conhecimentos, se é utilizado algum meio para compartilhar, difundir este conhecimento entre os colaboradores, ela indagou que além das reuniões, quando há a necessidade de alguma pesquisa o RH a faz, e é catalogado para próximas consultas, quando precisar é fácil de encontrar, o escritório todo tem acesso.

Foi perguntado se há incentivo para que os colaboradores trabalhem em equipe compartilhando os conhecimentos, e para que não haja competições, ela respondeu-me que sem dúvida é fundamental, todo mundo é considerado igual, nas reuniões todos expressam suas opiniões, onde são aceitas e acatadas, às vezes gera algum clima, mas todos se ajudam e trabalham como equipe. Solicitou-se se há algum meio para medir o entendimento do conhecimento disponibilizado pelos colaboradores, ela disse que não sabemos como medir, é visível tem pessoas que conseguem se expressar melhor possui mais facilidade de raciocínio lógico, nota-se que utilizamos mais esse funcionário pela facilidade de comunicação. Exemplo: Uma pessoa tímida em situação de pressão, o cliente está perguntando, questionando impaciente, e precisa de uma resposta assim de imediato esse colaborador se prejudica, e o cliente por sua vez, acha que a pessoa não sabe, mas ela sabe, só que tem dificuldade de expressão.

Interrogou-se se há incentivos na interação de repasse das experiências pessoais, e profissionais no trabalho aos demais colegas para a troca de conhecimento, ela disse que é maravilhosa essa ideia, inclusive o nosso arquivo morto aqui do escritório foi todo modificado a exemplo de um escritório concorrente que possui um sistema de arquivo muito legal, mesmo os que estão na organização se a ideia é para o crescimento estamos ai.

Questionou-se se é realizada análise do perfil do candidato no decorrer do Processo seletivo, ela questiona sobre a experiência, e posterior a pergunta chave que ela utiliza, e acha que é muito interessante é: Por que você saiu de tal lugar? Por meio da resposta, você conhece muito o perfil e a pessoa, se tinha problemas com uma colega, você já percebe que tem dificuldade em relacionamento em grupo, se tem facilidade de comunicação, se em casos de perguntas banais a pessoa fica nervosa, você consegue visualizar que a pessoa não tem muito domínio sobre o assunto. Questionou-se quanto à utilização do conhecimento no desenvolvimento de novas ideias (produtos, processo...), se há sugestões por parte do meio operacional, se é livre e incentivado a expressão de opinião, ela conclui, acabei de citar a ideia do arquivo morto, que foi muito interessante, e quanto ao grupo tive uma solicitação muito expressiva para adquirir o IOB, que com certeza foi a melhor aquisição, o grupo se sente seguro, e não só o grupo, adquirimos também recentemente os leitores de códigos de barras, para a leitura das Notas Fiscais, uma vez que era cansativo, exaustivo, onde por digitação, levava-se por exemplo 1 minuto reduzimos o trabalho e o esforço para 1 segundo, diminuindo e evitando os erros e assim o retrabalho, visto que trabalhamos com bastante supermercados e nestes casos o volume de Notas Fiscais é grande.

Foi perguntado se a empresa possui *intranet*, fórum, manuais, memoriais, pesquisas, relatórios, processos, reuniões, *workshop*, ou algum meio de difusão do conhecimento, ela contestou que não possuímos processos nem intranet. Mas possuímos os manuais que a IOB disponibiliza e as nossas reuniões internas, e que usufruímos como meio de difusão do conhecimento as reuniões que são realizadas de 15 em 15 dias, o IOB que é uma atualização constante através do telefone o atendimento é imediato, quando há necessidade onde são casos de dúvidas que o cliente não pode esperar.

Foi questionado se há na organização algum sistema específico para reter conhecimento, me disseste que não, apenas através de relatórios da contabilidade através do sistema que nos



oferece, quando questionou-se sobre o entendimento a mesma respondeu, que eu entenderia, se observasse com calma, porém concluímos que uma pessoa leiga não tem como alimentar e analisar o sistema sem ter o conhecimento, o escritório não possui nenhum investimento em TI para reter o conhecimento organizacional, não possuímos nenhum software, apenas o que compila os dados que são alimentados diariamente.

Perguntou-se se há um meio de conversão do conhecimento tácito em explícito, de forma a armazená-lo, respondeu-me que não há nenhum meio de conversão, apenas a contadora do setor de RH é que possui algumas anotações em sua agenda, mas não possui manuais, nem processos, nem sequer rascunhos, não é utilizado nenhum meio para reter o conhecimento na organização, não possuímos nenhum controle, os conhecimentos só estão com as contadoras.

Não possuímos mapeamento de processo como meio de armazenagem de informações, porém trabalhei em uma empresa multinacional, é muito bom, necessário ter, é uma ferramenta importante para uma organização grande. Não possuímos centralização das informações na organização não há uma forma de hierarquia, impossível a informação ser contorcida, não possuímos este problema, trabalhamos com uma estrutura física diretamente ligada como pode-se observar uma de frente para outra, assim todos os problemas e novidades são de conhecimento de todas, e se há a necessidade de contato é feito direto e na mesma hora, sem maiores problemas.

Questionou-se se existe a intenção por parte da organização de implantar a Gestão do Conhecimento, ela respondeu que sim, não tem motivos para não implantar, desde que seja eficaz e produtivo.

4.4 ESTUDO DE CASO 4

Questionou-se se há algum colaborador com formação específica na área da informação, profissionais de TI (Tecnologia da Informação), ela respondeu que não, sempre que necessário atualizações é realizado pelos contadores, e caso seja de difícil resolução é através de acesso remoto pelos fornecedores do sistema, aproximadamente a carteira de clientes gira em torno de 150, e quanto ao tempo e frequência da utilização da internet por parte da sua empresa é acessado diariamente, de minuto a minuto, não conseguimos mais trabalhar sem a internet, tudo depende e tudo está vinculado, a transmissão e geração de arquivos, e os meios de informação utilizados na organização são através da empresa de consultoria, a IOB todo material da IOB, através de assinaturas Fisvec, área ICMS pagamos separado é uma assinatura, não é junto com os boletins da área trabalhista e contábil. A realização de treinamentos do quadro funcional sempre ocorre através de cuidados com a legislação, acompanha as alterações, passa para o grupo, o pessoal tem acesso direto a internet e senha de acesso com a IOB permitem acompanhar as alterações e mudanças, e cursos do CRC, o pessoal participa, inclusive os cursos quando acontecem na cidade e região tem participação, e quando há treinamentos é realizado por área, participa um da área, volta traz os conhecimentos e explana para o restante do grupo, daquela área, sentamos e conversamos

Questionou-se se a organização utiliza algum meio para criar e incentivar trocas de informações e conhecimento entre os colaboradores, responderam-me que sim há incentivo, sempre estamos trocando informação, por meio das leituras das pesquisas, comentários, para expandir esses conhecimentos não é necessário realizar reunião, acontece através de conversa. Questionou-se ainda se é medido e acompanhado o desenvolvimento da informação que o colaborador busca como forma de procura de conhecimento, ela me respondeu que não, na verdade não, estamos sempre aprendendo, as mudanças são diárias e todo dia tem coisas novas.

Perguntou-se se é incentivada a troca de informações entre a empresa, seus clientes, fornecedores e até concorrência, ela disseste que sim, principalmente entre os clientes, pois devemos estar atualizando continuamente eles também, algumas vezes eles leem o jornal e



participam com novidades, mas a informação mesmo sai do escritório para com o cliente, o escritório pega toda a mudança que irá acontecer e já vai prevenindo o cliente, seja através de e-mail de carta, entre os fornecedores são poucos contatos, o pessoal com material de escritório, o pessoal do sistema está sempre atualizado, às vezes precisa passar alguma alteração, pedir algo diferente, as atualizações são feitas pelo pessoal e quando complica é realizado acesso remoto, e a concorrência é sempre bom não encaramos como concorrentes, são parceiros.

Foi solicitado sobre os tipos de coletas de novas informações e conhecimento, ela disse que acontece através da IOB, a internet, a receita federal, por meio de agendamentos com os fiscais para sanar as dúvidas e o próprio INSS, como as alterações são diárias estamos sempre correndo e se aperfeiçoando, através de cursos procurando informações, afinal estamos em volta do conhecimento e ele em volta de nós, e as fontes dessas novas informações, são IOB fonte segura e confiável, a internet o fisco, que também é uma fonte segura, e a periodicidade dessas coletas, e atualizações acontecem diariamente.

Interrogou-se se existe alguma sistemática pré-definida na organização para a troca desses dados, informações e conhecimentos, ela respondeu que não, no caso quando é algum assunto relacionado ao INSS quem vai a receita federal são os colaboradores relacionados ao departamento do RH, depende de onde surge a dúvida de quais setores, não possuímos ordem, no caso, se forem dúvidas relacionadas a PIS, COFINS, IR quem vai é a contadora, busca as informações e os conhecimentos.

Foi questionado sobre qual o procedimento utilizado para ampliar a utilização e o compartilhamento de novos conhecimentos, se é utilizado algum meio para compartilhar, difundir este conhecimento entre os colaboradores, ela esclareceu que por meio de conversas, não fazemos reuniões, há conversas por setor, conversas centralizadas em sala separada de encontro, essas conversas são realizadas sempre que surge a necessidade.

Perguntou-se se existe o incentivo para que os colaboradores trabalhem em equipe para compartilhar os conhecimentos, e para que não haja competições, ela disse que sim, é muito importante um trabalho em equipe onde um ajuda o outro, não pode ter rivalidade, procuramos deixar claro para o grupo.

Não tem como medir o entendimento disponibilizado pelos colaboradores, nós conversamos e discutimos alguns assuntos, às vezes estamos em busca, para recordar alguma matéria.

Solicitou-se se há incentivos na interação de repasse das experiências pessoais, e profissionais no trabalho aos demais colegas para a troca de conhecimento, ela disse que sim, sempre, abrimos espaços, mas dentro dos limites, dos nossos costumes, nossas normas, não podemos mudar tudo radicalmente, nós temos tudo organizado, temos nossa sistemática interna, cada um tem seus arquivos, suas pastas, estamos abertos a sugestões, tanto opiniões internas como externas. Foi solicitado ainda se é realizada análise do perfil do candidato no decorrer do Processo seletivo, ela respondeu que sim através de uma boa conversa com a pessoa, é estudado o currículo e dialogado bastante com o indivíduo.

Indagou-se se há utilização do conhecimento no desenvolvimento de novas ideias (produtos, processo...), se há sugestões por parte do meio operacional, se é livre e incentivado a expressão de opinião, ela disse que sim, porém dentro dos limites, questionou-se ainda se a empresa possui intranet, fórum, manuais, memoriais, pesquisas, relatórios, processos, reuniões, workshop, ou algum meio de difusão do conhecimento, ela destacou que possuem manuais, passamos para a equipe, é individual de cada área, por exemplo, o grupo do Fiscal possui alguns manuais que esclarecem como preencher uma nota, os códigos de CFOP – Código Fiscal de Operações e Prestações, é concentrado informações para agilizar para os clientes que possuem dúvidas, às vezes querem fazer uma devolução, um conserto, remessa de vasilhame, são manuais básicos, não são complexos, o pessoal de RH também tem, e facilita no dia-a-dia.

Quanto aos meios de difusão do conhecimento possuímos os manuais citados acima, são



impressos, curso on-line, no horário de trabalho fica um computador para acesso do pessoal e participação, eletrônicos IOB onde todos possuem acesso.

Questionou-se se há na organização algum sistema específico para reter conhecimento, ela disse que sim relacionado a parte organizacional sim, pois os contadores também participam, possuem conhecimento do funcionamento do escritório, todos acompanham a forma de arquivamento, sempre fica os contadores responsáveis que sabem e conhecem a sistemática, cada funcionário que inicia no escritório é apresentada a metodologia e forma de arquivo do mesmo, e até o colaborador ficar bom, leva um tempo para moldá-lo, o escritório trabalha com um colaborador “reserva”, que participa de todos os setores, este possui conhecimento para saciar a troca do quadro funcional ou até mesmo as férias dos colaboradores atuais.

Não existe nenhum investimento em TI com o objetivo na retenção do conhecimento organizacional, o conhecimento é interno, é da pessoa. Questionou-se se há um meio de conversão do conhecimento tácito em explícito, ela respondeu que na verdade possuem, pois tem sempre 2 ou 3 pessoas trabalhando junto, um adquire o conhecimento e a sistemática do outro, trabalham juntos acompanhamos com planilhas, com passos inclusive para cópia de segurança dos dados, pode não ser 100%, mas temos um meio, onde todos possuem acesso, e o acesso é por área, essa planilha são folhas adaptadas em um pasta e fica no setor.

Perguntou-se se é utilizado algum meio para reter o conhecimento na organização, ela comentou que o meio para reter um pouco do conhecimento é através dos 30 dias onde a pessoa passa para outra, se a pessoa que vai assumir tem um pouco de conhecimento do processo já temos uma facilidade.

Como meio de armazenamento das informações, a empresa possui os manuais, que são passo-a-passo das atividades do processo de cada departamento, eficiente talvez não seja, mas ajuda as atualizações ocorrem cada vez que muda a legislação, mudamos os manuais, acrescentamos alguma função a mais.

Foi solicitado como é centralizada a informação na sua organização e com seus colaboradores, há uma forma de hierarquia, podendo haver a possibilidade de a informação chegar ao final contorcida, efeito telefone sem fio, e a contadora respondeu que não, é por setor que a informação se propaga, funciona direto para o pessoal do departamento, exemplo, troca informações no setor estadual no ICMS, conversamos com as meninas, elas tiram dúvidas, através da conversa, por tanto é repassado mesmo por área.

Questionou-se se há a intenção por parte da organização de implantar a Gestão do Conhecimento, a contadora respondeu que sim, é muito interessante.

4.5 DISCUSSÃO

Através deste estudo pode-se perceber o quanto é deficitário o empenho em gerenciar o conhecimento nas organizações e o quanto espaço há para melhorar e dedicar-se a esta gestão, algumas organizações entrevistadas acreditam trabalhar a gestão do conhecimento, é visível que possuem alguns aspectos da cultura da gestão do conhecimento, porém há muito ainda a se trabalhar e aprimorar. Há escritórios que acreditam que para reter o conhecimento de um talento, basta apenas aumentar o salário quando no momento do pedido de demissão, e acreditam estarem corretos neste pensamento, outros acreditam que o conhecimento deve estar na “cabeça” do gestor do escritório, percebi através da entrevista que alguns contadores não perceberam e não entenderam a importância que precisam dar a gestão do conhecimento.

Num mercado cada vez mais competitivo como os escritórios contábeis, tendem a se diferenciar pelo que sabem e pela forma como conseguem administrar, criando, armazenado, distribuindo e retendo esses conhecimentos, os níveis de eficiência aumentam quando há incentivos de compartilhamento e a aprendizagem organizacional. Neste meio podemos observar que por falta de uma gestão adequada, muito do que se produz de conhecimento nos



escritórios contábeis, está disperso na cabeça dos colaboradores, em papel ou meio eletrônico e espalhado pelos diversos departamentos que os escritórios possuem, é muito comum na maioria dos escritórios entrevistados, a dificuldade em armazenar reter e acessar os conhecimentos gerados pela própria organização, a transmissão do conhecimento acontece de maneira informal e mais espontânea.

Terra (2000), conclui que todas as organizações praticam através de algum meio a forma de gestão do conhecimento, pois é impossível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e por que as empresas, nos seus processos de trabalho e crescimento, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir bens e serviços para sua clientela.

A implantação de um modelo de gestão do conhecimento, com foco destinado a preservar os conhecimentos organizacionais, poderá contribuir e muito com a organização e com seu quadro funcional, contribuindo ainda mais para a prestação de serviço, e preparando ainda mais a equipe do escritório, visando aproveitar as melhores práticas desenvolvidas, evitando a repetição de erros, impedindo o retrabalho, além de contribuir significativamente para gerar soluções que agreguem benefício ao todo.

Segundo Murray (1996) a definição de gestão do conhecimento está diretamente ligada a uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento de seus colaboradores – em maior produtividade, novos valores e ganho de competitividade

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura refere o conhecimento como um elemento fundamental no desenvolvimento organizacional. Percebe-se, ser um assunto a ser trabalhado em todas as organizações, gerenciar o conhecimento para poder agregar melhorias contínuas não só focando a empresa, mas seus colaboradores num todo, para que aprendam a compartilhar e trabalhar de forma cooperativa, e ainda aprenderem a melhorar cada vez mais, pois quem ensina é quem mais aprende, revendo e repassando os processos organizacionais, só tem a melhorar e modificar positivamente.

Por fim, para que sejam atingidos os objetivos esperados relacionados com a inovação e competitividade, é necessário o reconhecimento da importância dos recursos intangíveis e do desenvolvimento de novas capacidades e competências pelo trabalhador em geral e pelo Gestor do Conhecimento, em particular. Diante disto, é fundamental que a organização implemente um modelo de gestão do conhecimento, pois o papel da administração é garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento. Resultando na criação ou aquisição de conhecimento pela organização sobre suas ações representando um recurso intangível capaz de lhe conferir vantagem competitiva.

Afinal não existem modelos prontos que se adequem a todas as empresas, são princípios, padrões e conceitos da gestão do conhecimento, que compreendidos e trabalhados, conduzem a transformação do escritório em uma organização que aprende.

Por meio da entrevista podemos observar que alguns escritórios estão trabalhando a gestão do conhecimento em fase inicial, e que há muito a melhorar.

A gestão do conhecimento ocupa uma posição de destaque no cenário empresarial. O entendimento da era do conhecimento e de novos fenômenos, tais como a globalização, a crescente atualização da tecnologia faz com que as organizações necessitem adaptar-se à realidade na qual o trabalho baseia-se no desenvolvimento, utilização do conhecimento e seus meios.

Ao mesmo tempo existe uma sensibilização organizacional com relação à necessidade de se gerir o conhecimento como forma de manter e incrementar os negócios, poucos modelos



de gestão do conhecimento são encontrados a fim de sistematizar os trabalhos inerentes ao processo de gestão, a organização deve adaptar-se ao modelo que achar conveniente para sua estrutura organizacional.

Pode-se observar que por meio deste trabalho os escritórios contábeis de Vacaria visualizaram a importância e sentem-se com a necessidade de gerenciar o conhecimento, visto que é o fator de maior relevância em suas organizações. Pois a avaliação de desempenho é uma preocupação que está em pauta há muitos anos, atualmente já há o entendimento por parte dos gestores, de que o conhecimento é o coração da organização e que deve ter um acompanhamento estratégico.

REFERÊNCIAS

ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**. RJ, Campus, 1992.

AKTOUF, O. **Administración y pedagogía**. Bogotá: EAFIT, 1998.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva 2004.

BUKOWITZ, Wendi R. e WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CALVINO, I. **Seis propostas para o próximo milênio**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1991

CHOO, CHUN WEI. **A Organização Do Conhecimento: Como As Organizações Usam A Informação Para Criar Conhecimento, Construir Conhecimento E Tomar Decisões**. 2.ED. SÃO PAULO: Senac São Paulo, 2006.

Currículos em mudança. Rio de Janeiro: UNESCO, 1991.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DÈRY, R. Princípios e controvérsias epistemológicas no campo das ciências da gestão. **Revista Canadense de Administração**, v.9, n.1, 1999.

DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinan. **Management: Tasks, responsibilities, practices**. H. B, 1999.

FARIA, A. C.; BASTOS, E. C.; SILVA, G. P. **Ferramentas e Instrumentos Incentivadores da Gestão do Conhecimento**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – III SEGET. Anais: Resende, 2006.

FIGUEIREDO. S. P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



FISCHER, T. **Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira.** Revista de Administração de Empresas, v. 24, n. 4, out./dez. 1991.

FLEURY, Afonso Carlos Correa, FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRIEDMAN, T. L. **O Mundo é Plano: Uma breve História do Século XXI.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GARAVELLI, A. C.; GORGOGLIONE M.; SCOZZI, B. **Managing Knowledge transfer by knowledge technologies.** Technovation 22. P. 269-279, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Implantando a Gestão do Conhecimento.** Artigo Técnico, Disponível em: www.terraforum.com.br, abril de 2003.

JAMIL, G. L. **Gestão de Informação e do Conhecimento em Empresas Brasileiras: Estudo de múltiplos casos.** Belo Horizonte: C/Arte, 2006.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do Saber: criando e sustentando as fontes de Inovação.** Trad. H.B.S. Rocha e T.C.V. Vianna. Rio de Janeiro: FGV – RJ, 1998.

LOUREIRO, R. O. **Como Competir na Era do Capital Humano.** Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/a26102000.htm>.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos. **Gestão do Conhecimento: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Érica, 2003.

MERTINS, K., HEISIG P., VORBECK, J. (org) **Knowledge management: concepts and best practices** – 2a ed., Berlin: Springer-Verlag, 2003.

MURRAY, Philip C., **New Language for new Leverage: the Terminology of Knowledge Management (KM)**, 1996.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Megatrends 2000.** São Paulo: Amana – Key, 2000.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa.** 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Criação de conhecimento na empresa.** 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

O'LEARY, Z. **The essential guide to doing research.** Sage Publications: London, 1998.



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

PROBST, Gilbert et al. **Gestão do Conhecimento - Os elementos construtivos do sucesso.** São Paulo: Bookman, 2002.

RIBEIRO, Eco, LIMA VV. **Competências profissionais e mudanças na formação.** Olho Mágico, 2003.

SANTOS, Antônio Raimundo. **Gestão do Conhecimento: Uma Experiência para o Sucesso Empresarial,** Curitiba: Universitária Champagnat, 2001.

SENGE, Peter M. **A quinta Disciplina.** 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, Peter M. **A dança das Mudanças.** 4.ed. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

STAIR, Ralph; REYNOLDS, George. **Princípios de Sistemas de Informação: Uma abordagem Gerencial.** 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SVEIBY, Karl Erivk. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

SZULANSKI, G..Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, Winter special issue, 1996.

TEIXEIRA FILHO, Jaime, **Gerenciando o conhecimento,** Rio de janeiro, RJ, Artigo Técnico, 2000.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged.** Springfield : G. & C. Merriam, 1981.