

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

CLERENICE SHIRLAINE SANTOS

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
UTILIZANDO SISTEMA COLABORATIVO EM UMA CONTABILIDADE**

Belo Horizonte

2016

CLERENICE SHIRLAINE SANTOS

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
UTILIZANDO SISTEMA COLABORATIVO EM UMA CONTABILIDADE**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica da Informação, do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG -, como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista.

Orientado: **Prof.: Marcello Peixoto Bax.**

BELO HORIZONTE

2016

DEDICATÓRIA

A Deus e a minha família, que sempre estão ao meu lado, apoiando-me nos momentos alegres e tensos. Também foram as pessoas que me deram os melhores conselhos.

Aos meus amigos que entenderam o meu sumiço, pois estava dedicando-me a este trabalho. São pessoas que admiro muito e colaboram para o meu crescimento pessoal.

Aos meus professores e todas as pessoas que colaboraram para o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre estar comigo em todos os momentos, às vezes parece impossível superar os obstáculos, mas com Deus nada é impossível. A minha família que, assim como Deus, faz com que as coisas tornem-se possíveis.

Ao Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial onde encontrei bons professores com quem tanto aprendi. À Sônia Jaqueline Gonçalves que sempre foi paciente e prestativa. À Prof^a. Dra. Marta Araújo Tavares Ferreira além de ter sido minha professora que soube transmitir seu conhecimento em inovação e coordenou o curso de gestão estratégica da informação. Ao Prof. Dr. Marcello Peixoto Bax que me orientou neste trabalho. Informou-me que não estava boa a minha primeira proposta de projeto o que me levou a iniciar este novo projeto. Fico honrada em ser orientada por ele. Aos bons amigos que fiz no NITEG – Silvio, Daniella, Patrícia, Dayane, Márcio – que me ajudam nos estudos, na minha vida pessoal com conselhos, encontros, viagens. Agradeço também ao Prof. Sr. Luiz César Stehling, que foi muito solícito, prestativo e, com seu conhecimento, contribui para meu trabalho inicial.

Agradeço aos meus amigos de trabalho que me ajudam no meu crescimento pessoal e profissional. Contribuíram muito na realização deste trabalho, em que houve pesquisas, diálogos, ajudas, músicas ao vivo, planilhas. Aos meus amigos que diretamente me ajudaram: RC, JP, CR, EL, RCT, WA, LR e a equipe do café. E a todos da empresa onde desenvolvi este trabalho.

RESUMO

Este trabalho foi elaborado para uma empresa do mercado contábil, precisamente para um departamento do escritório, que, para atender as exigências dos clientes, necessita estar cercado de informações e do conhecimento contábil em busca da excelência na prestação de serviços. Para realização deste trabalho, utilizou-se o método de entrevista com os membros do Departamento Contábil CGC e o diretor operacional. Foram utilizados também os métodos observação participativa e não participativa no período de setembro 2015 a dezembro 2015. Foi constatado que, na execução dos serviços, o departamento tem muita interação e integração com os demais departamentos da empresa e com os clientes, compartilhando ideias, experiências, troca de informações e estudos de leis e normais. Porém as informações e o conhecimento gerado nas reuniões informais dentro do departamento não são apreendidos e armazenados. Dessa forma, deixando de transformar o conhecimento tácito em explícito, dificultando a sua disseminação com mais facilidade e precisão aos demais funcionários e departamentos do escritório. A partir de revisões teóricas sobre organizações do conhecimento, qualidade de serviço, gestão do conhecimento, sistemas colaborativos e examinando o ambiente de trabalho do departamento, foi feita uma análise sobre mapeamento do conhecimento, funcionários chaves, comunidades práticas, sistemas *wiki*. Também se percebeu a necessidade de se apresentarem as barreiras ao conhecimento organizacional. Conclui-se que o conhecimento é o principal recurso de uma organização, porém esta não despense esforços com planejamento e estratégias que cultivem e disseminem o conhecimento adequado, o que resultaria em entrega de serviços com qualidade e excelência. É necessário concentrar esforços no recurso humano, investindo no capital intelectual de seus membros, mapeando o conhecimento existente e o conhecimento que deve ser agregado à organização. Em conjunto com a inserção da tecnologia adequada aos processos do conhecimento existentes na empresa. Além de um ambiente propício à gestão do conhecimento, pois o projeto de implantação da gestão do conhecimento, utilizando um sistema colaborativo como ferramenta, não dará certo, caso não se tratem as barreiras.

Palavras Chaves: Gestão do conhecimento. Sistema colaborativo. Serviços contábeis. Barreiras ao conhecimento.

ABSTRACT:

This paper was developed for a company of the accounting market, precisely to a department, that, to attend to costumers' demands, needs to be surrounded by information and accounting knowledge to reach the excellence in the provision of their services. For accomplishment of this paper, it was used the method of interview with the members of the Accounting Department and the Operational Director. It were also used the methods of participative observation and non-participative observation in the period of September 2015 to December 2015. It has been found that in the execution of the services, the department has plenty interaction and integration with other company's departments and with costumers, sharing ideas, experiences, knowledge and studies of laws and regulations. However, the information and knowledge generated in the informal meetings are not seized and absorbed. They fail to turn the tacit knowledge into explicit knowledge, hindering its dissemination with more precision to other employees and departments of the office. From theoretical reviews about knowledge organizations, quality of service, knowledge management, collaborative systems and by examining the workplace, it was made an analysis on knowledge mapping, key employees, practical communities and wiki systems. It was also perceived the necessity to present the barriers to organizational knowledge. It was concluded that the knowledge is the main resource of an organization, however it does not depend on the efforts with planning and strategies that cultivate and spread the adequate knowledge, which would result in the delivery of services with more quality and excellence. It is necessary to concentrate efforts on human resources, investing in the intellectual capital of its members, mapping the existing knowledge and the knowledge that must be added to the organization. Together with the insertion of appropriate technology to the knowledge processes presents in the company, besides a conducive environment to knowledge management, as the project of implantation of knowledge management, using a collaborative system as a tool, won't work, unless the barriers are treated.

Keywords: Knowledge management. Collaborative system. Accounting services. Knowledge barriers.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Proposta.....	3
1.2 Justificativa	3
1.3.1 Objetivo geral.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Metodologia	5
2 CONHECIMENTO EMPRESARIAL.....	7
2.1 Conhecimento e serviço.....	8
2.2 Importância do capital humano	10
2.3 Conhecimento tácito e explícito	11
2.4 Gestão do conhecimento	13
2.5 Processo do conhecimento nas organizações.....	15
3 TECNOLOGIA E CONHECIMENTO.....	18
3.1 Sistemas colaborativos	19
4 IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS CONTÁBEIS	22
5 EMPRESA – DEPARTAMENTO CONTÁBIL CGC	25
6 PROPOSTA.....	28
6.1 Mapeamento do conhecimento organizacional.....	29
6.2 Funcionários chaves	30
6.3 Comunidades de prática	32
6.4 Sistema <i>wiki</i>.....	34
7. BARREIRAS AO CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO	38
7.1 Metáfora: espaço de segurança.....	39
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Este estudo foi elaborado para uma empresa do mercado contábil, que, para atender as exigências dos clientes, passou e vem passando por inovações. Segundo Favero et al. (2006), o desenvolvimento da contabilidade visou responder aos anseios da sociedade, objetivando o controle e a tomada de decisões através da criação das informações geradas pelos profissionais e escritórios da área contábil. Para atingir esse objetivo, a contabilidade deve entender as características do usuário/cliente dessa informação e os seus propósitos, o que torna delicado o processo de geração e de entrega dos serviços. Com isso, para o cumprimento da excelência na prestação de serviços, é necessário seguir um processo de coleta e escrituração de dados, que é obtido através da documentação mensal de seus clientes, a geração e a entrega do serviço de informação contábil ao usuário, para que estes tomem suas decisões. O resultado desse processo é apresentado através dos relatórios contábeis.

Com os avanços tecnológicos, houve a diminuição das barreiras comerciais e o aumento do espaço para geração de negócios. Como também, facilitou-se a troca de informações e conhecimentos por meio dela. Para que os usuários e os que produzem as informações contábeis sobrevivam em um mercado competitivo, criou-se a necessidade destes terem não apenas informações contábeis através de relatórios, mas também o conhecimento que será decisivo para a continuidade do mercado nacional e internacional.

Conhecimento este, como experiências profissionais, culturais, políticas, econômicas, de mundo e das relações com a rede de equipe. Por isso, assim como em empresas de outros setores, o conhecimento (tácito e explícito) é gerado internamente por profissionais da contabilidade e seus clientes; e, externamente, confeccionado por instituições financeiras, entidades governamentais, sindicatos. Daí a importância de se ter um olhar sobre os processos de Gestão do Conhecimento (GC) adquirido, aprendido e disseminado nas organizações.

Saber identificar e interpretar as informações potenciais com precisão, agilidade e confiabilidade contribui na criação de um conteúdo rico e engajador. A tecnologia junto com o fator humano oferece um apoio às gestões gerenciais, possibilitando uma visão ampla e, ao mesmo tempo, restrita de um determinado

processo, dependendo dos objetivos e da busca da organização ou usuário. Com isso, na GC, que envolve dados, informações, experiências e habilidades, a utilização da tecnologia como ferramenta de apoio possibilita o gerenciamento de todo conteúdo gerado dentro e fora da organização ou de um mercado específico, criando a circulação intrínseca do conhecimento. Como também seu uso para promover e estimular o conhecimento e trocas de informações.

Conforme Lapa (2004), criou-se, conseqüentemente, um desafio para a área do conhecimento, que é a de identificar, encontrar ou desenvolver e implementar tecnologias e sistemas de informações que contribuam com a comunicação e potencial intelectual das organizações que capturam e motivam a troca de ideias e experiências. Esses sistemas precisam ser fáceis e incentivadores, de acordo com o público alvo, para que as pessoas se unam, participem e troquem conhecimentos em grupos e renovem-se em redes informais, permitindo a criação de comunidades de trabalho ou comunidades práticas que devem explorar as demandas de comunicações burocráticas das pessoas e das organizações.

Para Fleury e Oliveira (2001), o conhecimento é gerado não individualmente, mas distribuído entre os membros da equipe de trabalho, desenvolvendo conhecimento prático e teórico, formando uma mente coletiva. Trabalhando juntos, compartilhando ideias, experiências, *insights*, troca de informações e preparando a equipe para um substituir o outro, quando necessário, sem perder a qualidade dos serviços prestados. Para isso, esse conhecimento tem que estar disponível e ser distribuído frequentemente. A experiência compartilhada não leva o conhecimento idêntico a todos em razão de possuírem ferramentas idênticas, diferentes membros da empresa trabalham com partes distintas e apenas a formação de equipe ou rede de trabalho pode produzir o serviço completo.

Conhecimento é algo que gera valor a uma demanda estratégica de informação. Por isso, capturar e gerenciar esse recurso, utilizando um sistema projetado ou modelado a partir de um objetivo e um contexto que visa integrar precisão, assertividade, clareza, confiabilidade, integridade, atualidade, abrangência e disponibilidade, contribuem na criação de novos conhecimentos organizacionais para se criarem soluções, processos, produtos e serviços inovadores e competitivos.

1.1 Proposta

Apresentar a importância das informações e do conhecimento na excelência da prestação de serviços contábeis como um diferencial competitivo, além dos benefícios dos registros de trabalhos e estudos colaborativos existentes no escritório contábil através de um sistema de gestão de conteúdo como ferramenta tecnológica, contribuindo na agilidade, abrangência, atualidade e transformação do conhecimento tácito em explícito.

1.2 Justificativa

Atualmente, o conhecimento organizacional e os conhecimentos individuais da equipe são o diferencial competitivo das organizações, porém, para ter o conhecimento adequado ao negócio organizacional, a empresa deve ter em mãos informações que potencializem o capital intelectual. O conhecimento terá valor à organização, quando for compartilhado, isto é, de forma interativa em reuniões, grupo de estudo, comunidades práticas ou simples diálogos entre os indivíduos. A inserção de uma tecnologia colaborativa auxilia na captação e entrega de informação, com isso contribui na manutenção do conhecimento existente no recurso humano, auxilia na identificação dos conhecimentos existentes na instituição e ajuda na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. E no apoio às tomadas de decisões e serviços do dia a dia dentro do ambiente de trabalho.

Outro fator justificável está na prestação de serviços contábeis, principalmente para empresas de grande porte e multinacionais, em que se exige bastante aplicação de conhecimento na execução das atividades de entrega de análises e relatórios contábeis aos clientes. O escritório contábil, ora em estudo, é fértil em geração de conhecimento entre seus funcionários e diretoria, porém não tem uma política de identificação, desenvolvimento e armazenamento do conhecimento organizacional, configurando em um desaproveitamento de conhecimentos do capital intelectual. O que demanda muitas vezes o retrabalho e perda de tempo com uma pesquisa (ou ação) que já foi desenvolvida no passado,

mas, como não foi registrada e armazenada, ela continua a transitar na mente de alguns membros da equipe de trabalho.

Também existe a necessidade de se identificarem os funcionários chaves, pois a perda de funcionários dotados de conhecimento essencial à organização levará à perda de qualidade na prestação de serviços e, conseqüentemente, perda de clientes, diminuição do faturamento, entre outros. Os clientes atendidos pelo Departamento Contábil Clientes de Grande Complexidade (CGC), departamento onde será desenvolvido este trabalho, são clientes pertencentes aos maiores honorários contábeis e a perda de um cliente impactará muito no faturamento da empresa, prejudicando as suas metas e estratégias e cumprimento de algumas obrigações financeiras. A identificação desses funcionários acarretaria para a empresa um desenho estratégico mais elaborado e consistente, por se tratar de conhecimento particular de difícil acesso tanto dos funcionários quanto dos clientes.

Este trabalho justifica-se também pela proposta de introduzir um sistema colaborativo que poderá contribuir com a análise, coleta e disseminação do conhecimento de forma ampla e diversificada. No escritório contábil, em sua cultura organizacional, há estímulos para o desenvolvimento do capital humano e, no dia a dia, surgem grupos informais de estudos e discussão de matéria, seja uma norma ou lei que foi sancionada e que afetará nas atividades dos clientes, ou algum desencontro de informação ou entendimento contábil, fiscal e financeiro. Por isso, esse sistema proporcionaria um maior controle das informações, maior colaboração e acesso aos conteúdos de forma rápida e eficiente para se evitar a perda e a falta de registro das informações e conhecimentos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor a implantação da gestão do conhecimento dentro de um departamento contábil e analisar os benefícios de um sistema de colaboração *wiki*.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar as pessoas responsáveis pelo conhecimento no departamento e a colaboração dos demais agentes de conhecimento na empresa;
- b) identificar as barreiras à geração do conhecimento;
- c) apresentar a importância do capital humano e da tecnologia ao conhecimento organizacional.

1.4 Metodologia

Para realização deste trabalho, foi utilizado o método de entrevista com os membros do Departamento Contábil CGC - o Sr. Coutinho e o Sr. Pires - também o diretor operacional que é responsável pelo departamento, o Sr. Ribeiro Jr. Também os métodos observação participativa e não participativa no período de setembro 2015 a dezembro 2015. A entrevista encontra-se no apêndice 1.

Mesmo com o pequeno público a ser pesquisado, as pesquisas visaram:

- a) explorar o processo de criação e disseminação do conhecimento dentro do departamento Contábil CGC;
- b) identificar as barreiras que dificultam o conhecimento;
- c) identificar a melhor ferramenta tecnológica a ser agregada na gestão do conhecimento;
- d) Identificar comportamentos, motivação ou desmotivação que podem prejudicar o desenvolvimento do projeto;
- e) identificar os funcionários chaves da empresa que interagem e agregam conhecimento ao departamento Contábil CGC;
- f) identificar interações entre a equipe interna e externa ao departamento.

A pesquisa exploratória serviu como pilar na tomada de decisão e direcionamento deste trabalho, sendo fonte de informação que direcionou o projeto de propor aos diretores desenvolver e administrar o conhecimento organizacional, com base no estudo realizado no departamento Contábil CGC que tem total integração com os demais departamentos.

Também serviu para a implantação de um sistema colaborativo, pelo motivo da empresa ter, em sua cultura organizacional, um forte desenvolvimento

profissional. O diretor geral, Sr. Leão, prega em suas reuniões e conversas informais com os funcionários ter satisfação em saber que seus funcionários estão crescendo profissionalmente e, além disso, crescendo como pessoas.

2 CONHECIMENTO EMPRESARIAL

Todas as operações de uma organização necessitam de informações e criam-na, o que é um recurso valioso para as estratégias da empresa. Na era da informação e do conhecimento, há um tráfego constante de informações e o acesso a elas ficou mais fácil e rápido, porém é necessário saber identificar qual tipo de informação tem relevância. Nem toda informação gera conhecimento, por isso o primeiro passo é saber qual é o negócio da empresa, suas metas, objetivos e suas estratégias globais e departamentais. Estes são alguns dos importantes itens que darão direcionamento à criação e à busca de informações e conhecimentos necessários para geração e cumprimento das metas.

As organizações empresariais são ambientes vivos dentro de um cenário mercadológico, de constante troca de influências e transações com o mercado em que estão inseridas, com seus concorrentes, clientes e *stakeholders*, e são os mercados que indiretamente afetam suas operações, com medidas governamentais, sindicais, ambientais, inovações tecnológicas, alterações sociais, demográficas, geográficas e econômicas. Nesse contexto, Paim (2003) destaca que o ambiente organizacional sofreu e vem sofrendo constantes alterações em suas estruturas e processos internos, devido às influências e ao dinamismo do ambiente externo.

Morgan (1996), ao utilizar metáforas para descrever o perfil organizacional e identificar o funcionamento desse ambiente em movimento, ressalta que as empresas estão em um mercado cheio de complexidade e mudanças, porém a interpretação desse cenário não consegue acompanhar o mesmo ritmo, devido aos executivos perceberem, enxergarem e conduzirem suas empresas como uma estrutura pronta, rígida, objetivos traçados, controles, voltada para as tarefas, regras, interesses individuais, como se fossem máquinas, sistemas políticos. Isto tende a não oferecer suporte ao desenvolvimento do capital intelectual da empresa e não entende o dinamismo do mercado e suas alterações.

Atualmente, o mercado está mais exigente e, para não perderem clientes, as empresas tiveram que desenvolver produtos e serviços, conforme a necessidade do seu público alvo. O cliente tornou-se mais participativo no processo de produção das organizações. Para acompanhar um mercado com alterações constantes,

ambiguidades e concorrentes vindos de todas as partes do mundo, a informação e o conhecimento são recursos fundamentais para a sobrevivência organizacional.

2.1 Conhecimento e serviço

No setor de serviços, o conhecimento é a base da entrega da qualidade. Os benefícios da implantação da metodologia da qualidade nos processos de criação e execução de serviços, segundo Cheng (1995), são redução do tempo de desenvolvimento, redução do número de mudanças de projeto, redução das reclamações de clientes, redução de custos e perdas, redução de transtornos e mal-estar entre funcionários, aumento da comunicação entre departamentos funcionais; crescimento e desenvolvimento de pessoas através do aprendizado mútuo e maior capacidade de atendimento às exigências de clientes. Souto (2013) diz que o diferencial competitivo está centralizado na capacidade de desenvolver novos conhecimentos e na agregação da qualidade aos produtos e serviços, para isso as empresas devem adotar a política de um processo constante de desenvolvimento e implementação de novas estratégias, no contexto de um ambiente exigente, e inferir qualidade intangíveis aos produtos e serviços.

Como este estudo foi desenvolvido em uma empresa que entrega serviços contábeis, é bom salientar as características de serviço que, para serem competitivos, envolvem muitos recursos de conhecimento. Segundo Lovelock e Wright (2002), o processo de criação e entrega de serviços aos clientes dificultam a compreensão de seus modelos por conter muitos insumos e produtos intangíveis, ou seja, o cliente não tem evidências físicas antes da execução e finalização dos serviços.

Serviços são:

- a) **perecíveis**: segundo Churchill e Peter (2000), como a maioria dos serviços é perecível, é especialmente importante fazer um planejamento para a flutuação na demanda. Devido à perecibilidade, a demanda dos serviços pode sofrer grandes variações e mudanças;

- b) intangíveis: de acordo com Kotler e Roberto (1992), antes de serem adquiridos, os serviços não podem ser observados, provados, apalpados, ouvidos ou cheirados. Com isso, os clientes tentam reduzir a incerteza, procurando evidências da qualidade e construindo conclusões a partir de algo concreto, dos equipamentos utilizados, das pessoas envolvidas e das comunicações que recebem. Por isso os profissionais de serviços precisam demonstrar o tangível do intangível – conhecimento - que informe de forma clara e domínio de saber;
- c) inseparáveis do seu prestador: conforme Kotler e Roberto (1992), os serviços não são separados do prestador dos serviços e da maneira como este é percebido. Ambos serão analisados pelo cliente durante a avaliação da qualidade da empresa de serviços. Essa inseparabilidade aplica em todas as pessoas de contato envolvidas no processo do serviço. Segundo Churchill e Peter (2000), em relação à equação de valor, os clientes de um serviço avaliam todo o processo de desenvolvimento de serviços, ou seja, não observam apenas o que foi produzido, mas também como foi produzido;
- d) uniformidade: de acordo com Churchill e Peter (2000), a qualidade dos serviços apresenta constantes variações, pois podem ser customizados às necessidades de cada cliente, com isso é mais difícil fazer uso de controles. O desenvolvimento da qualidade nos serviços necessita que os prestadores sejam bem qualificados e altamente motivados;
- e) variabilidade: conforme Kotler e Roberto (1992), como os serviços são inseparáveis das pessoas, a qualidade dos serviços prestados aos clientes pode variar, pois erros podem ocorrer. Processos para minimizar esses erros devem ser desenvolvidos. Por isso, há a necessidade de se desenvolverem medidas que anulem ou diminuam a existência de erros, e criarem-se medidas corretivas com o objetivo de conservar a confiança;
- f) o cliente participa do processo: conforme Churchill e Peter (2000), o sucesso de uma organização de serviços, muitas vezes, depende de sua capacidade de desenvolver relações com o cliente e de prestar serviços de qualidade.

Ressaltam ainda, Churchill e Peter (2000), que os clientes percebem mais valor nas empresas que compreendem suas necessidades e prioridades.

Do ponto de vista da gestão da qualidade, Bateson e Hoffman (2001) dizem que dentro de uma organização o recurso humano, ou seja, os colaboradores fazem parte do processo de prestação de serviço e sendo humanos exibem variações que não são controladas pelo processo de serviços. Conhecimento, sentimentos e emoções são aparentes, podem afetar, negativamente ou positivamente, a experiência do serviço. Ainda em Bateson e Hoffman (2001), os prestadores de serviços são o lado humano da organização e espera-se que tenham conhecimento, forneçam serviços excelentes, pois ocupam uma posição em contato direto com o cliente e criam satisfação.

2.2 Importância do capital humano

Kruglianskas e Terra (2003) apontam que o avanço do progresso foi gerado pela ação do homem, com isso há a necessidade da valorização das relações humanas e do indivíduo como o componente principal do conhecimento de uma organização. Não existe inovação organizacional sem a atuação ativa do capital humano. O capital financeiro, por si só, não é suficiente capaz de assegurar a continuidade das operações da empresa. Mas a continuidade pertence às organizações capacitadas para criar e inovar sempre, dentro do cenário competitivo.

Como o conhecimento é gerado no indivíduo, o capital humano é vital na disseminação e manutenção do conhecimento organizacional. Alvarenga Neto, Barbosa, Pereira (2007) afirmam que, para a geração do conhecimento, é necessária a entrada de informação na mente humana que é processada no espaço imaginário entre mentes criativas em sinergia de propósitos. O conhecimento pessoal deve ser compartilhado a todos da organização para que se crie uma rede do conhecimento, transformado em conhecimento organizacional, (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Hruglianskas e Terra (2003) também informam que o autoconhecimento e ganho de maestria pessoal requer o desenvolvimento e a integração das dimensões física, emocional, mental e espiritual do ser humano. Teixeira Filho (2001) diz que o

talento das pessoas que trabalham nas organizações é uma importante vantagem competitiva. O conhecimento coletivo gera a excelência empresarial, com isso o papel da gestão de recursos humanos é integrado ao da gestão do conhecimento, devido às empresas perceberem que a importância de transformar o conhecimento coletivo em um ativo a serviço da organização e não apenas uma propriedade do indivíduo ou grupo.

Porém, a identificação e captura do conhecimento são desafios para as organizações, conforme aponta Choo (2003), o conhecimento encontra-se disperso na estrutura organizacional e encontra-se em determinados indivíduos dentro das equipes de trabalho. A não identificação do conhecimento especializado existente dentro da empresa e o não gerenciamento desse conhecimento organizacional levam à criação de produtos e serviços desnecessários, retrabalho e perda de tempo nas execuções das tarefas e, com isso, ao déficit de qualidade e competitividade, resultando em elevação dos custos e perda de clientes e dificuldade na captação de novos clientes.

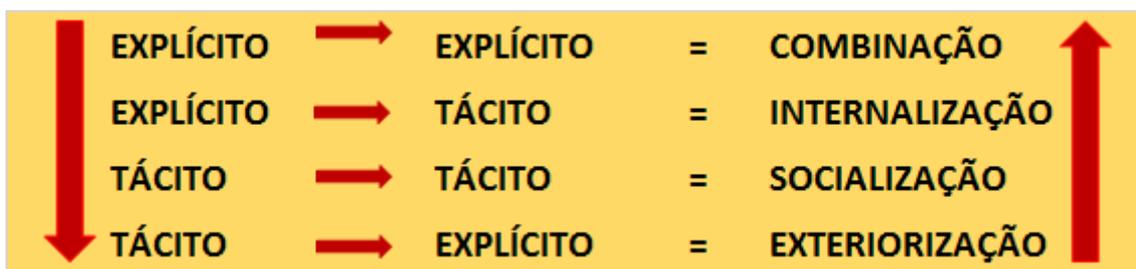
2.3 Conhecimento tácito e explícito

Como o conhecimento é gerado nas pessoas e as organizações são formadas por pessoas, os executivos devem ter em mente que o ser humano ao longo da sua vida recebe informações, pertencem a grupos sociais, religiosos, culturais e todo esse processo de evolução cria momentos, gera sentimentos, emoções, percepções individuais que contribuem para a sua forma de absorver e gerar o conhecimento que, na maior parte, é tácito e ao materializar-se torna-se explícito. Segundo Choo (2003), conhecimento tácito é o conhecimento pessoal que é difícil de comunicar e repassar a outra pessoa, constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que o indivíduo tem depois de executar uma atividade por um período de tempo. Já o conhecimento explícito é formal, de fácil compartilhamento entre os grupos, é codificado em regras, especificações, manuais. Enquanto guardado, o conhecimento tácito tem pouco valor à organização, pois o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas é cultivado a partir da semente do conhecimento tácito.

Ainda, para Choo (2003), o conhecimento tácito é a vantagem competitiva das organizações, a conversão do tácito para o explícito é capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços, soluções. O autor relata que há quatro formas de conversão do conhecimento.

- a) socialização: o conhecimento tácito é adquirido compartilhando experiências, através da observação, imitação, prática e treinamentos;
- b) exteriorização: o conhecimento tácito é traduzido em conhecimento explícito, utilizando metáforas, analogias e modelos. Surge através de diálogos ou pela reflexão coletiva;
- c) combinação: o conhecimento explícito é construído pela reunião de conhecimentos explícitos através de várias fontes, como banco de dados, que podem ser organizadas e classificadas de várias maneiras para produzir novos conhecimentos explícitos;
- d) Internalização: o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito, com o registro das experiências adquiridas por outros. São internalizadas pelos demais indivíduos na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comum. Para isso, é necessário o registro do conhecimento em documentos ou *software* ou transmitidos através de histórias para facilitar a captação de forma que os indivíduos possam reviver indiretamente a experiência de outros.

FIGURA 1 - Conversão do conhecimento



FONTE: Elaborada pela autora.

Choo (2003) acrescenta que uma organização pode ter vários membros do conhecimento explícito gerado por diferentes grupos em momentos diferentes. Esses membros podem ser combinados e reconfigurados em novos conhecimentos explícitos. E esse novo conhecimento explícito será revivenciado e reinternalizado na forma de novo conhecimento tácito.

2.4 Gestão do conhecimento

Teixeira Filho (2001) diz que a gestão do conhecimento é a forma como as empresas geram, disseminam e usam seu capital intelectual. Sendo uma forma natural do ser humano. Na era do conhecimento, momento presente, é necessário que as empresas tenham profissionais bem formados de conhecimento útil e que sempre busquem a atualização, dispostos ao aprendizado e ao desenvolvimento permanente. Uma empresa eficiente e competitiva necessita de ter em sua cultura e política o desenvolvimento do conhecimento, sendo o fator econômico o mais importante no ambiente das organizações. Esse conceito envolve o conhecimento interno da organização e seus processos, mercado, clientes, tecnologia, concorrentes, leis e política que afetam direta ou indiretamente o objetivo e as estratégias da empresa. Conhecimento para saber minimizar ou anular os impactos negativos do ambiente interno e externo que surjam e para aumentar as inovações, qualidade, agilidade, atenção às necessidades dos clientes, cumprindo os objetivos e gerando riquezas.

Já Probst, Raub e Romhardt (2002) complementam que a gestão do conhecimento é uma abordagem totalmente integrada que tem função de ponte entre indivíduo, grupos e estrutura organizacional, assim como o planejamento estratégico, a tecnologia da informação e o desenvolvimento da empresa. Também une diferentes áreas da empresa sob a estratégia de intervenção comum. Na gestão do conhecimento, é necessária a criação de suas metas, como ponto de partida, nas quais se especifica a área de conhecimento que precisa ser desenvolvida, ampliada.

Fleury e Oliveira (2001) relatam que empresas competitivas são comunidades sociais, cujo principal papel é administrar o conhecimento de forma mais eficiente que seus concorrentes. Sabendo que dentro dessa comunidade há diferentes tipos de conhecimento e que, para cada categoria identificada, são propostas ações para sua administração estratégica, proporcionando uma vantagem competitiva.

Como abordado, o conhecimento é gerado no ser humano e as empresas são sociedades empreendedoras que buscam seus objetivos através de seus recursos financeiros, materiais e humanos (mão-de-obra e inteligência). A partir do conceito de sociedade inserido no dicionário Michaelis (2015) os gerentes do

conhecimento devem partir do ponto que, apesar da complexidade do ambiente, é necessário identificar os conhecimentos existentes na organização e quais os conhecimentos devem ser agregados. A gestão do conhecimento dará valor à empresa administrada com foco no objetivo comum, tanto para a empresa quanto para seus funcionários, que são o crescimento e reconhecimento profissional, a entrega de serviços com qualidade e a diminuição de retrabalhos. Sociedade segundo o dicionário Michaelis:

1 *Sociol* Conjunto relativamente complexo de indivíduos de ambos os sexos e de todas as idades, permanentemente associados e equipados de padrões culturais comuns, próprios para garantir a continuidade do todo e a realização de seus ideais. **2** *Sociol* Organização dinâmica de indivíduos autoconscientes e que compartilham objetivos comuns e são, assim, capazes de ação conjugada. **3** Contrato consensual, em que duas ou mais pessoas convencionam combinar os seus esforços, ou recursos, no intuito de conseguir um fim comum. (DICIONÁRIO MICHAELLIS (2015), p. 804).

Elevando a importância do indivíduo na gestão do conhecimento, Davenport (1999) diz que as pessoas são investidores e ativos de uma organização, uma equipe de trabalho competente e dedicada a empenhar e alcançar o sucesso pessoal, profissional e sucesso da organização. Investindo o seu conhecimento na organização, esperam, além do rendimento financeiro, ser reconhecidos e receber da empresa investimento de capacitação e desenvolvimento profissional. Aumento do conhecimento melhora a produtividade do trabalhador, estes acreditam que aprender novas habilidades ajudá-los-á a permanecerem no mercado de trabalho com um emprego satisfatório. A gestão do conhecimento pressupõe benefício mútuo entre a organização e o seu capital humano. A força do conhecimento das pessoas vem ocupando o espaço de destaque nas empresas.

Segundo Seca e Riverola (2004), a interação do conhecimento organizacional com o conhecimento individual, bem como sua produção e utilização, cria um desafio à gestão do conhecimento. Nessa visão, a empresa é composta por conjunto de cérebros que devem ser desenvolvidos e estimulados a processarem e interpretarem o conhecimento organizacional que, às vezes, encontra-se em forma simbólica. Para compartilhar o conhecimento, este deve ser materializado, tornando-o disponível a todos os membros da empresa. O conhecimento coletivo quase sempre é arquivado em *softwares*, já o conhecimento individual é armazenado de forma neuronal em cada pessoa. Paim (2003)

acrescenta que a gestão do conhecimento é desenvolvida em ambiente de confiança entre a organização e os funcionários, assim como os funcionários são “documentos vivos”, que entregam às empresas seus conhecimentos, na mesma medida a empresa deve transmitir de forma clara as informações aos seus funcionários, criando um círculo de confiança.

Probst, Raub e Romhardt (2002) retratam que, para o sucesso organizacional, é mais lucrativo investir parte dos ativos financeiros em conhecimento, do que investir em materiais, pois o valor do capital intelectual de uma empresa supera o valor dos ativos materiais. As empresas inovadoras aumentam o valor dos seus serviços, tornando-os mais intensivos em conhecimentos, adaptando-os às mudanças do ambiente, coletando e armazenando as informações em benefício do usuário. Uma empresa, que tem a administração voltada para o conhecimento intensivo, cria competências específicas que desenvolve uma dinâmica própria, gerando novas oportunidades estratégicas, possibilitando novas áreas de negócios.

Nas organizações do conhecimento, o intangível tem mais valor do que o tangível e, na sociedade atual, os recursos econômicos estão na informação e no conhecimento, afetando de maneira profunda a vida das organizações. Souto (2013) acrescenta que a informação é um recurso chave para funcionamento das organizações, porém passa por níveis de análise quanto à proveniência, credibilidade, volume, ausência, complexidade, custo, condições de existência, processo de geração, consumo. Em um contexto empresarial, a análise de busca e relevância da informação será baseada no objetivo, credibilidade, segurança e conhecimento.

2.5 Processo do conhecimento nas organizações

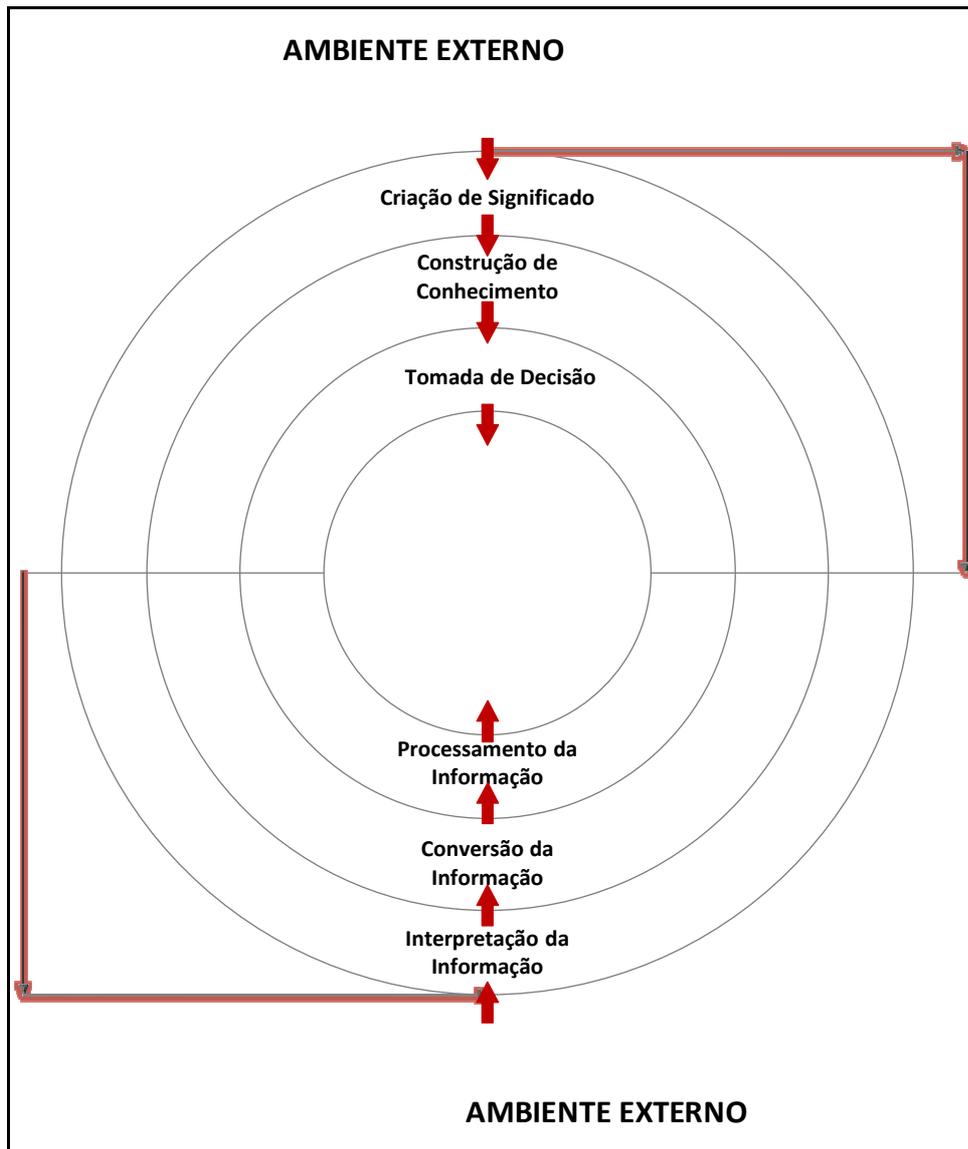
Decisões são tomadas, frequentemente, dentro das organizações, porém antes os gestores buscam e avaliam as informações importantes. Choo (2003) também acrescenta que, embora seja complexa, a tomada de decisão é essencial à vida da empresa, ou seja, toda ação é provocada por uma decisão e toda decisão é um compromisso para uma ação. No esquema apresentado pelo autor, a informação

é gerada pelo ambiente externo e processada pela organização para a realização das ações.

O autor apresenta as etapas do ciclo de geração de conhecimento:

- a) interpretação da informação: processo de identificar qual o grau de relevância de cada informação que o ambiente fornece e selecionar qual receberá atenção;
- b) conversão da Informação: ação de identificação do conhecimento tácito e transformação em conhecimento explícito. Compartilhado através de diálogo, troca de ideias, estudos entre os membros e utilização a favor da organização, objetivando soluções e inovações;
- c) processamento da informação: análise da informação a partir das alternativas disponíveis, suas vantagens e desvantagens. Orientada por regras, rotinas e preferências;
- d) criação de significado: resolução das ambiguidades das informações sobre o ambiente, através da análise e comparação de experiências passadas, objetivando a identificação de fatores recorrentes de modo a criar soluções previsíveis;
- e) construção do conhecimento: quando há interação social capaz de criar novos conhecimentos através da conversão do conhecimento tácito no conhecimento explícito;
- f) tomada de decisão: toda ação de uma organização nasce de uma decisão que é o ato de escolha racional que envolve análise das várias opções ou capacidades disponíveis, informações e consequências;
- g) ação organizacional: alteração do ambiente e criação de novas experiências, o que exige uma nova adaptação da organização, gerando um constante ciclo do conhecimento.

FIGURA 02 - Esquema processos de uso da informação



Fonte: Choo (2003).

a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a torna bem e capaz de percepção e discernimento. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros. A organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que lhe conferem uma especial vantagem, permitindo-lhe agir com inteligência, criatividade e, ocasionalmente, com esperteza. Administrando recursos e processos de informação, a organização do conhecimento é capaz:

1. adaptar-se às mudanças do ambiente no momento adequado e de maneira eficaz;
2. empenhar-se na aprendizagem constante, o que inclui desaprender pressupostos, normas e crenças que perderam validade;
3. mobilizar o conhecimento e a experiência de seus membros para gerar inovação e criatividade;
4. focalizar seu conhecimento em ações racionais e decisivas. (CHOO, 2003, p. 31)

3 TECNOLOGIA E CONHECIMENTO

As empresas vêm dedicando importância à inovação, alocando as estratégias para o investimento em *softwares* que colaboram para captação, disseminação e manutenção da qualidade da informação. Porém, mais que investir em tecnologia, é necessário mapear as informações necessárias aos negócios da empresa que contribuem para a geração do conhecimento. Identificar o conhecimento organizacional e seus agentes, equipes geradores de conhecimento e que utilizam e alimentam a tecnologia. Antes de implantar uma tecnologia é necessário conhecer a empresa – negócio, objetivos, visão, estrutura, processos, pessoas, os pontos fortes e fracos.

Como abordado nos tópicos anteriores, o conhecimento organizacional é gerado pelas pessoas, por isso o papel dos colaboradores de uma empresa é fundamental para a disseminação e manutenção do conhecimento, que, com a associação da tecnologia, pode ser de fácil acesso a todos com rapidez e assertividade. Segundo Davenport (1998), o avanço da tecnologia colaborou com o objetivo principal da informação que é informar e agregar novos conhecimentos. Porém, se a tecnologia da informação implantada não consegue entregar informações que desperte aos funcionários interesse ou se esse sistema não acompanha as mudanças do mercado em que a empresa está inserida e suas necessidades informacionais, o investimento terá sido inútil.

Ainda Davenport (1998) defende que a tecnologia por si só não funciona sem dar a devida importância para quem irá utilizá-la, seus objetivos, cultura organizacional, mapear o processo e estrutura do conhecimento dentro da organização e as lacunas que podem interferir no intercâmbio da informação e do conhecimento. Essa abordagem chama-se ecologia da informação que enfatiza o ambiente como um todo, inclui o ser humano como o centro da gestão da informação e a tecnologia como uma mera ferramenta.

Assim, no projeto de implantação de uma tecnologia da informação, deve haver como primícias armazenar o conhecimento tácito do indivíduo e transformá-lo em explícito, algo complexo de ser administrado. Caso a organização opte por uma tecnologia rígida, inadequada - com processos longos, que dificultam a compreensão ao inserir ou captar informação e a inexistência de integração com

outras ferramentas tecnológicas da organização – terá a aplicação de recursos financeiros e humanos sem a existência do retorno esperado.

Davenport (1998) acrescenta:

Em vez de se concentrar na tecnologia, a ecologia da informação baseia-se na maneira como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. Administradores que possuem uma abordagem ecológica acreditam:

1. a informação não é facilmente arquivada em computadores — e não é constituída apenas de dados;
2. quanto mais complexo o modelo de informação, menor será sua utilidade;
3. a informação pode ter muitos significados em uma organização;
4. a tecnologia é apenas um dos componentes do ambiente de informação e frequentemente não se apresenta como meio adequado para operar mudanças (DAVENPORT, 1998, p. 14).

Carvalho e Ferreira (2013) também informam sobre o papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento como a ferramenta que amplia o alcance, a captação e acelera a transferência do conhecimento organizacional. Onde são capturados, armazenados e estruturados a informação e o conhecimento dos indivíduos e grupos. Disponibilizando-o em uma base de dados compartilhada a todos na organização, tornando-o acessível e elevando o seu valor. Com o auxílio da tecnologia, as organizações conseguem acessar as diversas fontes de informações – fornecedores, clientes, mercado, concorrentes, governantes – que contribuem com o crescimento do capital intelectual e competitividade da empresa.

Paim (2003) também cita o capital humano como o principal agente na promoção do conhecimento organizacional, mas esclarece que a tecnologia contribui para o armazenamento, circulação e busca da informação. Ou seja, o conhecimento disperso entre os departamentos e indivíduos é estruturado em *software*. A tecnologia deve acompanhar o conhecimento vivo da organização - funcionários e diretores - sistematizar e armazenar em base de dados computadorizada, facilitando o compartilhamento em redes.

3.1 Sistemas colaborativos

Com a *web 2.0*, a comunicação *online* ficou mais dinâmica e interativa, com a participação do usuário da informação no processo de criação de conteúdo,

podendo ser na forma de vídeos, áudio, imagem ou texto. Primo (2007) descreve a *web 2.0* como a tecnologia que potencializa as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo. Também incentiva os processos de trabalho coletivo, de troca afetiva de produção, recuperação e organização de documentos eletrônicos e circulação da informação, tendo uma construção social de conhecimento apoiada pela tecnologia. Surge a sociedade em rede, possibilitando novas formas de trabalho.

Nesse avanço da tecnologia, as barreiras geográficas estão cada vez mais inexistentes para o mercado de compra e venda de produtos e serviços. A tecnologia criou um cenário competitivo, encurtando o espaço entre cliente e fornecedores, empresa e concorrentes, funcionários e departamentos, empresa e governo. Surgiu um mercado mais dinâmico e interativo, sem espaço e tempo definido para a informação, o conhecimento e a comercialização de produtos e serviços. Nesse contexto, surgiram os sistemas colaborativos, que permitem que pessoas ou empresas quebrem as barreiras da distância ou estruturas organizacionais ou funcionais, voltando o foco em criar de forma cooperativa conteúdo, informações, conhecimentos que contribuem com os objetivos das organizações.

Segundo Balancieri et al (2005), o conteúdo formado nos sistemas colaborativos é um empreendimento cooperativo com metas comuns, esforço coordenado, objetivando melhoria dos resultados e maximização do potencial do conhecimento da rede. Os *softwares* colaborativos são ferramentas que devem propiciar o conhecimento aos integrantes da rede, comunidades ou grupos que têm como objetivo analisar, pesquisar um determinado assunto de interesse de todos de forma interativa, no mesmo ou diferente espaço geográfico. Alves e Barbosa (2010) acrescentam que a transferência de informações é essencial à organização, pois potencializa a criatividade e a inovação, além de gerar e fortalecer o conhecimento e, também, as competências essenciais da organização. Buscando compreender e mapear as formas de trabalho em grupo de uma organização e disponibilizar uma tecnologia que se adeque a esse processo de trabalho.

Os sistemas colaborativos pertencem ao grupo de sistemas de gerenciamento de conteúdo, Parreiras e Bax (2003) definem os *CMS (Custom Management System)* ou sistema de gerenciamento de conteúdo:

O termo gestão (ou administração) de conteúdo é usado por aplicações que utilizam ou não os padrões da Web. Frequentemente engloba o ciclo de vida completo de edição, armazenagem, disseminação e controle de versões de conteúdos textuais e binários usados em linha e outros recursos de informação impressos (BAX e PARREIRAS, 2003, p. 1).

Ainda os autores descrevem as funcionalidades mais significativas dos

CMS:

- Gestão de usuários e dos seus direitos (autenticação, autorização, auditoria);
- Criação, edição e armazenamento de conteúdo em formatos diversos (html, doc, pdf etc);
- Uso intensivo de metadados (ou propriedades que descrevem o conteúdo);
- Controle da qualidade de informação (com fluxo/trâmite de documentos ou *workflow*);
- Classificação, indexação e busca de conteúdo (recuperação da informação com mecanismos de busca);
- Gestão da interface com os usuários (atenção à usabilidade, arquitetura da informação);
- Sindicalização (*syndication*, disponibilização de informações em formatos XML visando a seu agrupamento ou agregação de diferentes fontes);
- Gestão de configuração (gestão de versões);
- Gravação das ações executadas sobre o conteúdo para efeitos de auditoria e possibilidade de desfazê-las em caso de necessidade (BAX e PARREIRAS, 2003, p. 5).

Os usuários dos sistemas colaborativos, ao mesmo tempo, são usuários e produtores da informação e do conhecimento, ou seja, ganham em tempo e em produtividade através da produção conjunta de informação. E a cooperação depende da habilidade e da disposição dos participantes do grupo (CRUZ NETO; GOMES; TEDESCO, 2003).

4 IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS CONTÁBEIS

A contabilidade tem como função fornecer a um conjunto de grupos - sociedade, governo, clientes e fornecedores - informações através da escrituração dos dados fiscais originados por empresas públicas ou privadas, sejam do primeiro, segundo ou terceiro setor. Essas informações contábeis, que são apresentadas na forma de relatórios, são demonstradas para a tomada decisão dos usuários internos ou externos.

Favero et al. (2006) classificam os usuários internos como indivíduos que trabalham na empresa e que ocupam cargos estratégicos - gerentes, diretores, encarregados de produção ou chefes de departamentos - e as informações contábeis são elaboradas, conforme a necessidade desses usuários de forma a facilitar o entendimento e, conseqüentemente, a tomada de decisão. Para isso, a comunicação e integração do contador e seus clientes são fundamentais. Usuários externos são o governo, as instituições financeiras, os fornecedores, os sindicatos, os acionistas ou quotistas, dentre outros, e, para esse grupo, há a padronização das informações e seu uso tem como objetivo a garantia de recebimento, fornecimento de mercadoria, tributação e fiscalização.

Para o gerenciamento das atividades e da tomada de decisões, os tipos de usuários, interno e externo, têm características e objetivos incomuns. Um escritório contábil possui vários tipos de clientes com seus processos, rotina de entrega da documentação, prazos de recebimento dos relatórios contábeis. E isto tem gerado alto esforço dos contadores em atender no prazo determinado, porque cada cliente tem necessidades, exigências e processo decisório diferentes. Em geral, os usuários das informações estão preocupados com a capacidade de geração de caixa e rentabilidade da empresa, conforme Favero et al. (2006).

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007) informam que a contabilidade é um sistema de informação – conjunto de dados, técnicas de acumulação, ajustes e edição de relatórios - e avaliação que geram para seus usuários análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade. Usuários são toda pessoa física ou jurídica que tenha interesse na situação financeira e do progresso de determinada entidade.

Rosa (2004) descreve a contabilidade e a importância da gestão do conhecimento na prestação de serviços contábeis, pois é uma ciência composta por um sistema de informação que objetiva medir os resultados das empresas, através da avaliação dos dados de desempenho fiscal dos negócios, entregando resultados financeiros, econômicos e patrimoniais e, com isso, fornecendo subsídios para a tomada de decisões dos gestores e investidores. Com as exigências mercadológicas, os escritórios contábeis, para atender as novas demandas e critérios de qualidade, observados pelos seus clientes, requerem de um aparato produtivo ágil flexível, para necessária oferta diferenciada a cada segmento ou nicho de mercado, mantendo nível baixo de custo que permita acompanhar a velocidade das inovações tecnológicas. Para isso, surge a necessidade de implantar estratégias que visem ao contínuo conhecimento organizacional, objetivando o crescimento do escritório contábil.

Ainda a autora informa que a informação contábil é apresentada por diferentes meios, como: demonstrações contábeis, escrituração ou registros permanentes sistemáticos, documentos, livros, planilhas, listagens, notas explicativas, mapas, relatórios, pareceres laudos. Mas há o desafio de entregar informações relevantes que ultrapassem o conhecimento técnico. Os relatórios contábeis, por abrangerem informações que permitem aos seus usuários avançarem econômica e financeiramente em sentido estático e dinâmico, possibilitam, além do acompanhamento histórico, inferências sobre tendências futuras e, com o intuito de aumentar valor agregado das informações contábeis para seus usuários, utilizam-se da gestão do conhecimento.

Para sobreviver no mercado, as empresas buscam inovação e redução de custos e, para isso, o auxílio do contador é fundamental para entrega das informações que irão apontar onde foram aplicados os esforços financeiros e como foram os retornos. Algumas empresas escrituram o capital intelectual ao ativo da empresa, demonstrado no seu balanço patrimonial. Também é possível ver os investimentos, perdas, lucros, prejuízos. Através do balanço contábil, alguns concorrentes ou investidores ou empresas em geral utilizam a informação contida nesse relatório publicado no portal corporativo para identificar possíveis ameaças ou oportunidades.

Mas para alocar os dados contábeis à correta escrituração, é necessário mais que digitá-los em um sistema, deve haver um processo de análise da empresa e ter conhecimento contábil.

5 EMPRESA – DEPARTAMENTO CONTÁBIL CGC

Este trabalho foi desenvolvido em um escritório contábil situado na cidade de Belo Horizonte, com 34 anos de mercado, atendendo principalmente pequenas e médias empresas. Hoje, referência no meio contábil, pela tradição, metodologia e pela qualidade no atendimento, agilidade e praticidade nas necessidades e demandas dos clientes, com total segurança.

Devido a estratégias da empresa, a razão social não será divulgada neste trabalho, será identificada como “Contabilidade P”. E os funcionários serão identificados pelo sobrenome.

Nos últimos três anos, a empresa inseriu em sua carteira de clientes algumas empresas de grande porte nacionais e multinacionais. Com a entrada desses clientes, foi necessário alterar a estrutura do departamento contábil, criando um novo departamento responsável pelo atendimento dessas empresas. Foi chamado de Departamento Contábil CGC (clientes de grande complexidade), composto por dois colaboradores, sendo um supervisor e o melhor analista contábil da empresa. O gerenciamento do departamento é feito pelo diretor operacional.

As normais contábeis e tributárias das empresas de grande porte e multinacionais requerem mais estudos e conhecimento, também são clientes de alta exigência, solicitando a entrega das informações contábeis com rapidez, e assertividade. Também há reuniões frequentes entre os analistas contábeis, diretoria operacional e clientes, além do alto número de atendimentos telefônicos e por *e-mail*.

O departamento Contábil CGC é responsável pela prestação de serviços contábeis às empresas do regime Lucro Real e tem como funções:

- a) geração dos demonstrativos financeiros aos clientes;
- b) reuniões periódicas para apresentação dos resultados aos clientes;
- c) apuração trimestral dos impostos sobre o lucro das empresas enquadradas no lucro real;
- d) atendimento personalizado, conforme a carteira de clientes do setor;
- e) escrituração do Livro Diário, Razão Analítico e Sintético;
- f) entrega do SPED Contábil;

- g) emissão de balancetes mensais;
- h) emissão de Balanço Anual até 31 de Janeiro do ano subsequente;
- i) consultoria na área contábil;
- j) emissão de relatórios gerenciais;
- k) atendimento às demais exigências da legislação pertinente.

Na realização das tarefas, surge a geração do conhecimento, através de pesquisas, reuniões informais dentro do departamento e com clientes, mas não há a sua captura, armazenamento e disseminação. Com a inserção desse desafio, percebeu-se a oportunidade de criar conhecimento nos atendimentos do departamento e disseminá-lo aos demais departamentos do escritório.

As dificuldades na captação da informação e geração do conhecimento é que a empresa não tem uma política de gestão do conhecimento, há uma grande circulação do conhecimento entre os funcionários e diretorias, mas não existe uma gestão voltada para estimular o conhecimento dos funcionários e inserir uma ferramenta tecnológica que armazene as informações, visando à abrangência, assertividade e otimização do tempo com pesquisas. Sempre são vistos grupos de funcionários discutindo sobre um assunto de interesse para solução de um problema ou leis e normas que foram sancionadas e que afetarão os serviços contábeis.

Os clientes foram classificados de A a D, sendo A os clientes com os honorários mais elevados, devido ao custo no atendimento e D os clientes com honorários mais baixos. Conforme a tabela 1, além de ter boa representatividade no faturamento da contabilidade, a entrada de clientes classe A ajuda na criação do conhecimento organizacional. Devido aos colaboradores que os atendem terem a necessidade de constante atualização de informações, normais contábeis e leis. Também são clientes que pagam os honorários em dia, não provocam incertezas no fluxo de caixa da contabilidade. Os clientes que são atendidos pelo departamento CGC pertencem à classe A.

TABELA 1 - Classificação do grupo de clientes

CLASE A	<p>Em relação ao valor do honorário, o índice individual é alto, com isso o impacto de recebimento, inadimplência ou encerramento é significativo ao fluxo de caixa.</p> <p>Ao mesmo tempo, são clientes que oferecem à contabilidade alto custo na prestação de serviço, devido a gastos com visita técnica e atendimentos customizados. Necessidade de horas extras em pesquisas, reuniões e análises. As pesquisas oferecem, aos colaboradores que atendem esses clientes, importantes conhecimentos que são disseminados aos demais departamentos da contabilidade.</p>
CLASE B	<p>Não tem um grau de exigências e detalhes quanto à classe A, mas são clientes que solicitam uma prestação de serviço mais atenciosa e criteriosa.</p>
CLASE C	<p>Em média, a prestação de serviço contábeis é composta de serviços básicos.</p>
CLASE D	<p>Pouco custo na prestação de serviço, serviços básicos. A maior parte dos clientes pertence a essa classe.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

6 PROPOSTA

No ambiente da “Contabilidade P”, o compartilhamento e colaboração de conhecimento surgem de forma natural, porém, como não têm a preocupação em gerenciar e utilizar os benefícios da tecnologia, ocorrem retrabalhos, como análises de matérias que já foram estudadas anteriormente por outro funcionário ou departamento. Também se não identifica e mensura o valor do capital intelectual da organização. Como não há a preocupação de transformar o conhecimento tácito dos funcionários em explícitos e armazená-lo, a perda de alguns funcionários pode impactar de forma negativa na qualidade dos serviços prestados.

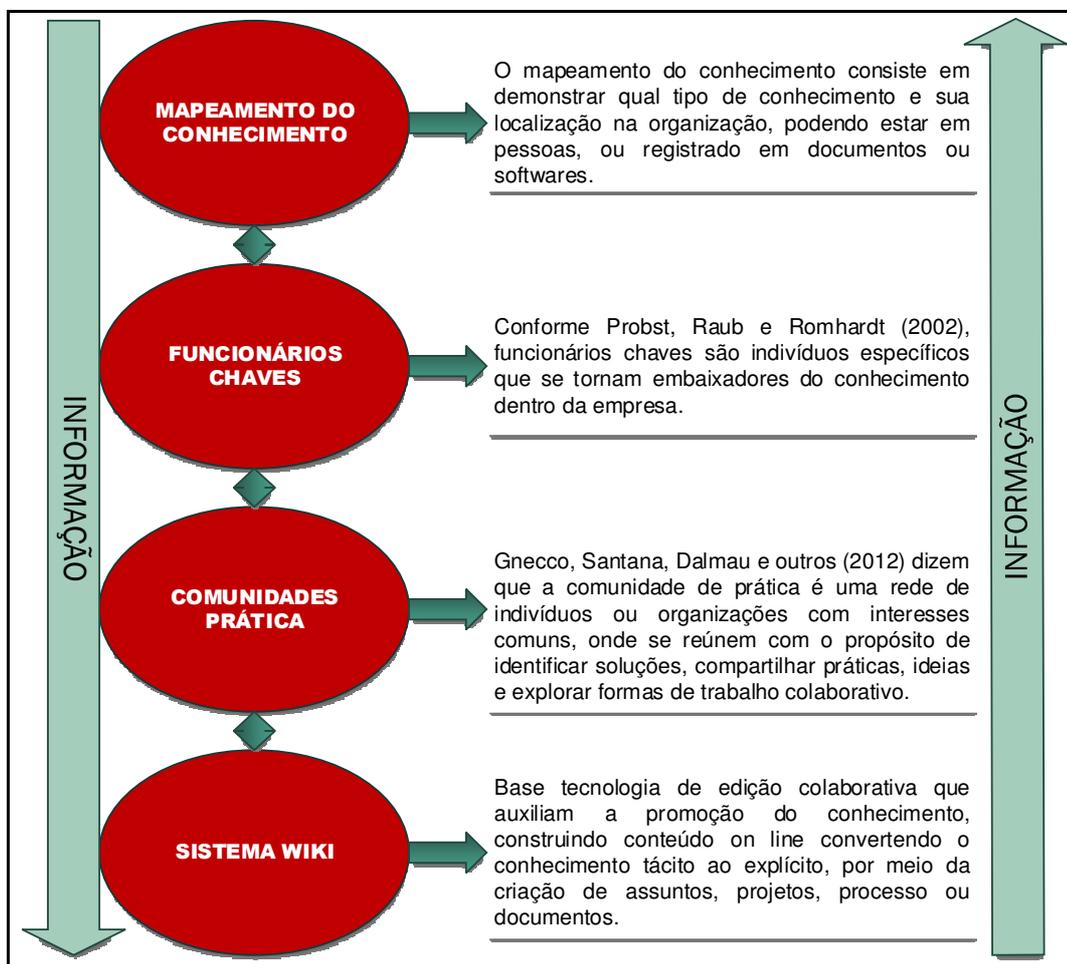
Com esse cenário, este trabalho propõe um projeto que conterà os processos de mapeamento do conhecimento organizacional, identificação dos funcionários chaves e das comunidades práticas ou sua criação e a implantação de um sistema *wiki* para que todos os funcionários e a diretoria criem, de forma colaborativa, uma enciclopédia dos diversos conhecimentos da organização, além de identificar as ameaças à geração de informação e conhecimento que possam dificultar a implantação, manutenção e continuidade deste projeto ou outro que possa surgir.

Conforme Cruz e Tedesco (2003), as primícias para o desenvolvimento e a escolha de um sistema colaborativo mais apropriado estão no uso de um processo adequado de levantamento de requisitos. Para obter adequadamente requisitos de um sistema colaborativo, é preciso entender as atividades colaborativas do grupo realizadas no contexto organizacional. Esta é a fase em que as necessidades dos usuários são levantadas e as funcionalidades do sistema são modeladas através do balanceamento entre considerações técnicas, sociais e organizacionais. Dentro dessa análise, é definido o *workflow* do *software* que é a ordem em que as tarefas são realizadas, as condições para que elas possam ser invocadas, as sincronizações entre tarefas e a informação que trafega no fluxo de trabalho.

A análise e o controle das informações inseridas e da organização dos artigos, trabalhos colaborativos devem ser contínuos, mensurando os resultados e, se possível, ajustando o projeto às necessidades e correção de falhas, seja de comunicação, processo, abrangência, permissões, assuntos abordados, foco, dentre

outros. A circulação e acesso à informação devem ser constantes, conforme figura 03.

FIGURA 3 – Etapas de desenvolvimento do projeto proposto



Fonte: Elaborado pela autora.

6.1 Mapeamento do conhecimento organizacional

Conforme Andrade e Santiago (2010), o mapeamento do conhecimento serve como um guia que pode ser disponibilizado na intranet na qual todos da organização podem ter acesso ao conhecimento que necessitam, permitindo alterações frequentes, sob uma supervisão que irá gerenciar o conhecimento organizacional. Diminui a perda de tempo com estudos e análises que já foram feitas anteriormente de um determinado problema que venha a ser solucionado. Com o levantamento dos conhecimentos existentes na empresa, surgem

informações para que haja uma avaliação do estoque do conhecimento organizacional revelando os pontos fortes a serem explorados e os pontos de carência a serem sanados.

Ainda os autores informam que o primeiro passo para a construção de um mapa de conhecimento é definir qual necessidade deve ser suprida, o objetivo do projeto e suas prioridades. O quadro abaixo demonstra os três passos na implantação do mapeamento.

TABELA 2 – Processos de mapeamento do conhecimento

Primeiro Passo	Definir qual necessidade deve ser suprida, o objetivo do projeto e suas prioridades.
Segundo Passo	Coleta das informações: Três Métodos
	1) Perguntar a um funcionário quais são as suas fontes principais de conhecimento na organização (pessoas e documentos). Após, entrevistem-se as pessoas indicadas e pede-se que façam indicações de suas fontes. Nesse método, ocorre uma entrevista em cascata com todos na organização. Podendo ocorrer, também, a pesquisa através de questionários via e-mail.
	2) Perguntas aos funcionários direcionadas a saber qual conhecimento possuem e de onde obtém o conhecimento de que precisam para realizar as tarefas diárias. Cada mini mapa fornecido pelos funcionários é analisado e encaixado no mapa da organização como peças de um grande quebra-cabeça.
	3) Avaliação interativa das competências de cada funcionário por ele próprio e seu supervisor, aberta à participação de toda a equipe de trabalho.
Terceiro Passo	Criar uma equipe para a gestão do conhecimento, responsável por coletar as informações, elaborar e veicular o mapa. Definir as responsabilidades e o tempo de duração do projeto

Fonte: ANDRADE; SANTIAGO (2010).

6.2 Funcionários chaves

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), são funcionários de fácil identificação pelos demais funcionários, devido aos trabalhos realizados, geram excelentes resultados à organização e principalmente são bons disseminadores de conhecimento aos demais funcionários da organização. Os autores dizem que o possível desligamento desses funcionários da empresa gera uma lacuna

extremamente difícil de preencher. A perda desse capital intelectual resulta na queda da qualidade dos serviços prestados e consequente perda de clientes.

Com a perda de funcionários chaves da organização, também, pode ocorrer que este seja contratado pela concorrência que terá em mãos grande parte do ativo intelectual da empresa. Demissões e a não criação de uma política de gestão de recursos humanos voltada para a retenção de funcionários, que não levam em conta a importância da identificação dos funcionários chaves, podem comprometer o capital intelectual da organização, com isso a sua competitividade.

Como este trabalho tem foco principal no Departamento Contábil CGC, servindo de um estudo piloto para o projeto de implantação da gestão do conhecimento na organização, os três participantes da entrevista e dois funcionários do departamento fiscal - analista nível I e analista nível II - elegeram os principais indivíduos da Contabilidade “P” que tem grande conhecimento explícito e facilidade em transmitir o conhecimento tácito, assim transformando em explícito.

Na tabela 04, os quatros primeiros eleitos são pessoas com grande conhecimento que têm em comum o hábito de buscar informações, diariamente, sobre sua área de atuação e sobre áreas que contribuem diretamente ou indiretamente nas funções exercidas. Também são disseminadores de conhecimento, diariamente são requisitados por outros funcionários a solucionarem problemas. Além de serem pessoas curiosas, que fazem parte do processo de conhecimento.

TABELA 3 – Funcionários chaves da Contabilidade “P”, segundo a amostra em pesquisa

ORDEM DE CLASSIFICAÇÃO	FUNCIONÁRIO / DIRETOR	CARGO	DEPARTAMENTO
1º	Sr. CR	Diretor Operacional	Diretoria
2º	Sr. AC	Supervisor Controladoria	Controladoria
3º	Sr. LR	Analista Fiscal	Fiscal
4º	Sr. EL	Diretor Geral	Diretoria
5º	Sr. RC	Supervisor Contábil	Contábil CGC
6º	Sra. FM	Supervisora Contábil	Contábil
7º	Sra. DL	Supervisora Recursos Humanos	Pessoal
8º	Sra. CS	Supervisora Fiscal	Fiscal
9º	Sr. JP	Analista Contábil	Contábil CGC
10º	Sr. RM	Analista de TI	TI

Fonte: Elaborado pela autora.

6.3 Comunidades de prática

A inserção de uma comunidade prática no meio organizacional visa solucionar problemas que são comuns a determinados indivíduos ou equipe de trabalho ou mesmo organizações, trocando experiências e conhecimentos. Gnecco Júnior et al. (2012) dizem que a comunidade de prática é uma rede de indivíduos ou organizações com interesses comuns, que se reúnem com o propósito de identificar soluções, compartilhar práticas, ideias e explorar formas de trabalho colaborativo. O termo comunidade prática surgiu da teoria social do aprendizado, em um estudo sobre aprendizagem situada, com foco em como as pessoas trabalham naturalmente juntas. A criação de conhecimento ocorre no processo social das organizações, participando de uma rede composta de funcionários iniciantes e funcionários com certa experiência e conhecimento do assunto a ser estudado. Além de ser um meio de aquisição do conhecimento, as comunidades práticas passam a ser um meio de aproximação dos níveis da empresa – estratégico, tático e operacional – e todos os cargos desde o mais baixo ao mais alto.

Wenger (2002 *apud* GNECCO JÚNIOR et al., 2012) aborda a eficácia de uma comunidade prática para a gestão do conhecimento.

Wenger (2002) cunhou o termo Comunidades de Prática ao descobrir que um conjunto complexo de relações sociais colaborativas permitia a aprendizagem de forma eficaz. Desde então, as CoP's tornaram-se uma das principais ferramentas e técnicas da gestão do conhecimento, especialmente para o compartilhamento do conhecimento comum para além das divisões formais e, de fato, como uma ferramenta para quebrar as barreiras relativas ao fluxo de conhecimento entre as organizações. As CoP's oferecem um ambiente que conecta as pessoas, incentivando o desenvolvimento e o compartilhamento de ideias e estratégias (GNECCO JÚNIOR et al., 2012, p. 62)

Cabelleira (2007) diz que uma das características básicas das Comunidades de Prática é a sua origem nas relações informais. Porém, as organizações, visando potencializar a germinação do conhecimento, decidem dar suporte ou criar meios para que essas reuniões produzam resultados à empresa. As comunidades práticas podem se tornar eficientes na formação de competências, pelo seu potencial em auxiliar as empresas a fomentar melhorias em seus processos e beneficiar o compartilhamento do conhecimento tácito. As

competências também se desenvolvem no processo coletivo de construção do conhecimento, gerando assim benefícios tanto para a organização quanto para os membros das comunidades práticas. Estas utilizam recursos da tecnologia da informação, podendo tornar-se redes sociais organizacionais de forma atrativa. Nessas redes de relacionamento, as pessoas fazem com que cada comunicação gere pensamentos e significados os quais dão origem a novos significados e bons resultados à organização.

No ambiente tecnológico, as comunidades práticas avançam com a utilização de *softwares* livres (BAX; PARREIRAS, 2003):

Uma comunidade em linha reúne pessoas que compartilham centros de interesse de ordem geral ou profissional, não se resumindo obviamente a códigos de programas. Estes sítios oferecem a possibilidade de contribuir com informações na forma de artigos, notícias etc, e alertar a comunidade para informações disponíveis noutros lugares da *web*. Geralmente espaços de *wikis*, fórum e listas de discussão etc. permitem aos membros da comunidade reagir e compartilhar seus conhecimentos, dando pareceres sobre documentos publicados ou adicionando contribuições ou complementos diretamente aos documentos publicados (BAX; PARREIRAS, 2003, p. 7).

A colaboração pode ser do tipo intra ou inter e nos níveis individual, grupo, departamento, instituição, setor e nação, conforme tabela 5.

TABELA 4 - Diferentes níveis de colaboração e distinção entre as formas inter e intra

Nível	Intra	Inter
Individual	-	Entre Indivíduos
Grupo	Entre indivíduos do mesmo grupo de pesquisa	Entre grupos (por exemplo, do mesmo departamento)
Departamento	Entre indivíduos ou grupos do mesmo departamento	Entre departamentos (na mesma instituição)
Instituição	Entre indivíduos ou entre departamentos da mesma instituição	Entre instituições
Setor	Entre Instituições no mesmo setor	Entre instituições
Nação	Entre instituições no mesmo país	Entre instituições de diferentes países

Fonte: KATZ, MARTINS (1997 *apud* BALANCIERI et al.,2005).

6.4 Sistema *wiki*

As ferramentas tecnológicas da *web* 2.0 propiciam um ambiente fértil às organizações, deixando-as mais dinâmicas, interativas e próximas de seus clientes internos e externos, é o caso dos sistemas *wikis* que são bases tecnológicas de edição colaborativa que auxiliam a promoção do conhecimento. As pessoas podem sair do papel de passivo ao papel ativo na construção de conteúdo *online* elaborado por elas juntamente com uma ou mais outras pessoas. Dessa forma, há a conversão do conhecimento tácito no explícito, por meio da criação de assuntos, projetos, processo ou documentos. Os usuários desenvolvem novos conhecimentos ao buscarem informação ou inserirem seus conhecimentos em uma matéria em estudo.

O termo *wiki* tem origem havaiana e quer dizer rápido. Nesse contexto,, são páginas *online* de fácil implantação, utilização e amplo alcance. Segundo Costal e Martins (2010), o sistema *wiki* consiste em um conjunto de páginas *web* armazenadas em um repositório central partilhado e editáveis facilmente por qualquer pessoa. Permitindo adição de novas páginas, inclusão de informações, conexão de uma página a outra, busca entre as páginas e rastreamento das mudanças que são feitas nelas. As *wikis* têm um formato que engloba a coleção de vários conhecimentos em um ambiente *web* interativo. Pode-se entender que as *wikis* também passam a ser uma enciclopédia organizacional que reúne os vários tipos de conhecimentos da instituição.

Schons, Sila e Molossi (2007) acrescentam que, em um espaço interativo, o sistema *wiki* possibilita a gestão do conhecimento organizacional de forma ampla entre os funcionários e diretores. Sendo uma ferramenta de aprendizagem colaborativa, tendo a integração de funcionários do mesmo ou diferentes setores e níveis hierárquicos voltados ao crescimento coletivo de determinado assunto, criando soluções para problemas complexos através da construção hipertextual coletiva. Também acrescentam sobre a conectividade que envolve mudanças rápidas, atualizando o conhecimento em um espaço de aprendizagem contínuo por meio de troca de informações, conceito Siemens (2004 *apud* SCHONS; SILA; MOLOSSI, 2007), que apresenta oito princípios de conectividade.

1. a aprendizagem e conhecimento apoiam-se na diversidade de opiniões;
2. aprendizagem é um processo de conectar nós especializados ou fontes de informações;
3. aprendizagem pode residir em dispositivos não humanos;

4. a capacidade de saber mais é mais crítica do que aquilo que é conhecido atualmente;
5. é necessário cultivar e manter conexões para facilitar a aprendizagem contínua;
6. a habilidade de enxergar conexões entre áreas, ideias e conceitos é uma habilidade fundamental;
7. atualização (“currency” – conhecimento acurado e em dia) é a intenção de todas as atividades de aprendizagem conectivistas;
8. a Tomada de decisão é, por si só, um processo de aprendizagem. Escolher o que aprender e o significado das informações que chegam é enxergar através das lentes de uma realidade em mudança. Apesar de haver uma resposta certa agora, ela pode ser errada amanhã devido a mudanças nas condições que cercam a informação e que afetam a decisão (SIEMENS, 2004 *apud* MOLOSSI; SILVA; SCHONS, 2007, p. 5)

Para Costal e Martins (2010), as *wikis* podem ser customizáveis, são desenvolvidas a custo de aquisição e são *open-source* que são *softwares* livres, sem custos e tornam mais atrativo o seu uso, devido a diminuir os investimentos financeiros para a implantação do *software* na organização.

Ramalho e Tsunoda (2007) informam que nas *wikis* corporativas, diferentes das *wikis* públicas, há uma gerência responsável em estruturar os processos dos sistemas e a permissão de edição, grupo de estudos, assuntos que devem ser abordados para gerar o mapear e identificar o conhecimento existente na empresa.

Moreira (2006 *apud* RAMALHO; TSUNOD, 2007) aponta fatores relevantes na construção de uma *wiki* organizacional:

- a) massa crítica: refere-se à quantidade de membros de uma rede de indivíduos ou organizações que estejam dispostos, capacitados e utilizem o sistema para que ele traga os resultados esperados;
- b) cultura: envolve o interesse em participar, o tipo de cultura predominante na organização. Empresas que têm uma cultura de desenvolvimento de pessoas terão mais chance de sucesso com um sistema *wiki*, pois é uma ferramenta colaborativa que, para funcionar, necessita de que se tenham membros interessados em participar;
- c) atualização: há necessidade que sejam entregues conteúdos atualizados aos seus usuários, para que percebam os benefícios de entrar e colaborar no sistema;
- d) administração: as *wikis* organizacionais necessitam de gestores que serão responsáveis pela segurança, disseminação e infraestrutura do projeto;

- e) investimento: os sistemas *wikis* são baseados em *software* livre, podendo ser hospedados em servidores de baixo custo. Porém, quanto mais utilizado, maior será a necessidade de organização. Necessita de pessoas que fiquem responsáveis em assegurar o funcionamento do sistema.

O sistema *wiki* tem essa concepção de armazenar de forma *online* troca de conhecimentos e, com isso, a criação de um novo conhecimento. E os indivíduos da organização podem, através de assuntos já pesquisados e seus resultados, fazer consulta como norte para tomada de decisão.

O departamento CGC é um ambiente fértil para implantação de um sistema colaborativo, como uma *wiki*, apesar de estarem realizando muitos trabalhos operacionais, quando sobra tempo, os funcionários discutem sobre solução e há a colaboração de outros departamentos, como o departamento fiscal com a participação do Sr. Ribeiro e Sr. Antero no entendimento de alguma matéria em pesquisa. O Diretor Sr. Ribeiro Júnior também realiza muitas funções de marketing, TI e coordenação de quatro departamentos, mas, como é uma pessoa dotada de muito conhecimento que colabora na execução das tarefas, a sua participação nas análises é fundamental para a entrega de serviços com excelência.

A implantação de uma *wiki* no departamento visa registrar os estudos realizados no departamento contábil CGC, identificar outros conhecimentos existentes na empresa com o convite de colaboração, gerando interação e dinamismo. Não existindo barreira departamental, colocando o foco em tentar ao máximo transformar o conhecimento tácito em explícito, permitindo que esse conhecimento seja consultado por todos que tenham interesse. Choo (2003) informa que a organização deve criar, organizar e processar a informação para gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado. Esses novos conhecimentos permitem que a empresa desenvolva novas capacidades, novos serviços, aperfeiçoe os já existentes e melhore os processos organizacionais.

Os membros do departamento CGC são constantemente procurados por funcionários dos demais departamentos, diretoria e clientes para retirar dúvidas e solicitar serviços adicionais. Na entrevista, no anexo 1, foi apontado que há motivação no compartilhamento do conhecimento ao gerar o crescimento profissional dos demais funcionários da organização e, com isso, executar serviços com precisão.

A grande procura de conhecimento por membros de outros departamentos pode ser vista como a necessidade destes terem com mais agilidade o desenvolvimento de seus conhecimentos, através da consulta de trabalhos e pesquisas já realizados pelo Departamento CGC. Também terem a oportunidade de participarem dessas pesquisas de forma colaborativa. Funcionários, que conseguem expor e desenvolver o conhecimento, poderão seguir com mais autonomia, tomar decisões e executar ações com mais confiança. E os membros do Departamento GCG poderão alocar o tempo que estariam auxiliando ou ajudando os demais funcionários em outras atividades de análise e gestão.

A tabela 5 apresenta os níveis de qualidade da informação que o projeto deve apresentar para a obtenção de sucesso.

TABELA 5 - Níveis de qualidade da informação

Disponibilidade	Informações disponibilizadas a todos os funcionários através da wiki corporativa.
Atualidade	Informação constantemente atualizada, uma vez que todos os funcionários têm liberdade de compartilhamento de seus conhecimentos.
Abrangência	O funcionário e diretoria podem selecionar os grupos de discussão e informações de interesse, dessa maneira conseguem filtrar o conteúdo que tenham interesse em agregar a sua colaboração ou apenas ser usuário de pesquisa.
Integridade / Confiabilidade	Mesmo que aconteça algum desvio de objetivo ou informação incorreta, o administrador consegue auditar antes de o conteúdo ser publicado para todos. Averiguar todas as informações transmitidas na <i>wiki</i> , transmitindo confiança aos usuários.
Confidencialidade/Privacidade	Mesmo sendo um sistema colaborativo, é necessário manter a confidencialidade de algumas informações. Assim, protegendo a imagem, dados e informações de funcionários, clientes e projetos.
Contextualização	Manter informações seguras e coerentes com a excelência, visando melhores soluções de dúvidas e geração do conhecimento sobre qualquer assunto da área contábil.
Nível de interação do usuário com o sistema colaborativo	Manter alto nível de integração entre todo o recurso humano da organização, objetivando estudos, soluções e inovações colaborativas, desenvolvendo o conhecimento organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

7. BARREIRAS AO CONHECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO

As organizações necessitam estar prontas para utilizar o conhecimento, entender que é o seu bem mais valioso e que traz sólidos benefícios. Moscardine, Gonçalo e Zanluch (2007) dizem que as empresas devem dar atenção ao conhecimento que possuem internamente, muitas vezes somente na mente de seus colaboradores. Por muitas vezes, o compartilhamento do conhecimento não é bem visto na organização, seja pelos executivos ou pelos seus colaboradores, devido a haver resistência à mudança, acomodação, não concordarem com as inovações, trocas de ideias, resistência às tecnologias e medo de perder poderes, cargos.

Os autores apresentam quatro barreiras, segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001):

- a) devido a receios na aceitação de suas ideias, os membros do grupo concordam com outras ideias e não colocam as suas e o novo conhecimento sofre dificuldades de aceitação no grupo, pois inovações, frequentemente, são encaradas de forma negativa;
- b) algumas culturas organizacionais representam barreiras para a criação de novos conhecimentos, pois geram um sentimento de desconforto entre os colaboradores da empresa. As histórias representam mitos para empresa, fracassos em ações anteriores sempre são colocados em destaque;
- c) os processos que dificultam o conhecimento organizacionais chocam-se com os novos. Há uma resistência em mudar processos ineficientes diante das melhorias e inovações organizacionais;
- d) a missão e a visão não acompanham as mudanças ocorridas e se deparam com novas criações do conhecimento que quebram o paradigma existente.

Mendes (2015) também apresenta quatros fatores que dificultam o conhecimento organizacional.

- a) fator tempo: com as altas rotinas, provoca a sensação de tempo insuficiente para realização das tarefas. Isto é aferido por grande parte dos colaboradores de uma organização. A disseminação do conhecimento requer uma disponibilidade de tempo incompatível com o mundo dos negócios atual;

- b) fator linguagem: na transmissão do conhecimento não deve haver falhas de comunicação entre o receptor e a fonte da informação e do conhecimento. É necessária uma linguagem comum, de conhecimento de todos. Padronização da linguagem e do meio de captação da informação;
- c) fator confiança: é necessário haver a confiança entre os colaboradores da empresa, como a certeza que cada membro irá transmitir o conhecimento que possui quando os demais necessitarem. Essa confiança deve ser iniciada na alta gerência, sendo um valor organizacional, fluindo e penetrando em toda parte, caracterizando a empresa inteira.
- d) fator poder: conhecimento raro ou relevante gera grande reputação ao indivíduo ou grupo de indivíduo dentro da organização. Disseminar esse conhecimento pode significar perda de influência, superioridade, respeito profissional e segurança no emprego.

Mesmo com essas lacunas, o conhecimento deve ser gerenciado. É necessário identificá-las para criar estratégias de monitoramento, diminuição ou anulação para não atrapalhar o projeto de gestão do conhecimento.

Em relação às barreiras ao conhecimento no Departamento CGC, foi apontado e observado o acúmulo de tarefas, devido a muitos serviços a serem desenvolvidos. Por atenderem clientes de grande porte, nacionais e internacionais, existe a necessidade sempre de atualizarem as leis, normais, decretos, exigências e processos de entrega de informações do cliente. Com isso, os prazos são curtos e o tempo disponível para análise fica comprometido, a maior parte na escrituração das informações contábeis e reuniões com clientes.

Também há uma desmotivação da equipe do departamento Contábil CGC em relação a não ter uma gratificação ou aumento salarial propício à dedicação e ao conhecimento com que colaboram para a organização (APÊNDICE 1).

7.1 Metáfora: espaço de segurança

O departamento executa muito trabalho operacional e pouco trabalho de gestão e análise, sendo que, para a excelência na prestação de serviços, as

empresas de grande porte exigem entrega de relatórios contábeis e apuração de impostos apoiados em pesquisas, análise e conhecimento. O movimento contábil de cada empresa gera em média 1.000 escriturações de forma manual. Como são oito empresas, cada funcionário executa 4.000 escriturações/mês. Há clientes que exigem a entrega dos relatórios contábeis e as reuniões 15 dias após o final do mês subsequente. Os funcionários informam que o prazo é muito curto, mas é uma exigência do mercado no qual os clientes estão inseridos.

A partir da observação, da entrevista e do estudo teórico apresentado neste trabalho, identificou-se que o conhecimento é construído no “espaço de segurança” entre as tarefas: espaço para análise das informações, mapeamento do conhecimento, compartilhamento, agregação, criação e análise das opções, que será a base para se tomar decisão. Essa metáfora foi desenvolvida, referindo-se ao espaço de segurança presente na Lei 9.503, artigo 29, inciso II, que instituiu o Código de Trânsito Brasileiro:

II - o condutor deverá guardar distância de segurança lateral e frontal entre o seu e os demais veículos, bem como em relação ao bordo da pista, considerando-se, no momento, a velocidade e as condições do local, da circulação, do veículo e as condições climáticas (BRASIL, 1997).

A distância de uma tarefa a outra ou pressão de sua entrega depende de cada indivíduo, particularidade do ambiente de trabalho ou exigências e interferências externas. Identificar e respeitar a importância do “espaço de segurança” diminui as incertezas, permite que a empresa siga sólida no mercado e competitiva, pois seus funcionários estarão seguros ao tomar decisões, saberão reagir às mudanças do cenário interno e externo e serão agentes do conhecimento organizacional. Evitando acidentes, como perdas financeiras, retrabalhos, serviços sem qualidade, reclamações de clientes, custos altos, dentre outros.

Caso o indivíduo execute as tarefas de forma interrupta, com pressão, dentro de um ambiente que não é propício ao conhecimento - tarefas sem suporte de informação, não ter a cultura de substituição da mão de obra para mão de conhecimento - não vai restar espaço e tempo para o conhecimento. Ele já vai estar na “zona da decisão”, sem antes ter passado pela “zona do conhecimento”, devido a ruídos ou perda de tempo com ferramentas inadequadas de busca de informação ou acúmulo de tarefas ou funções, levando-o à desmotivação, como apresentado na figura 04.

FIGURA 4 – Barreiras ao conhecimento: altas rotinas de trabalho



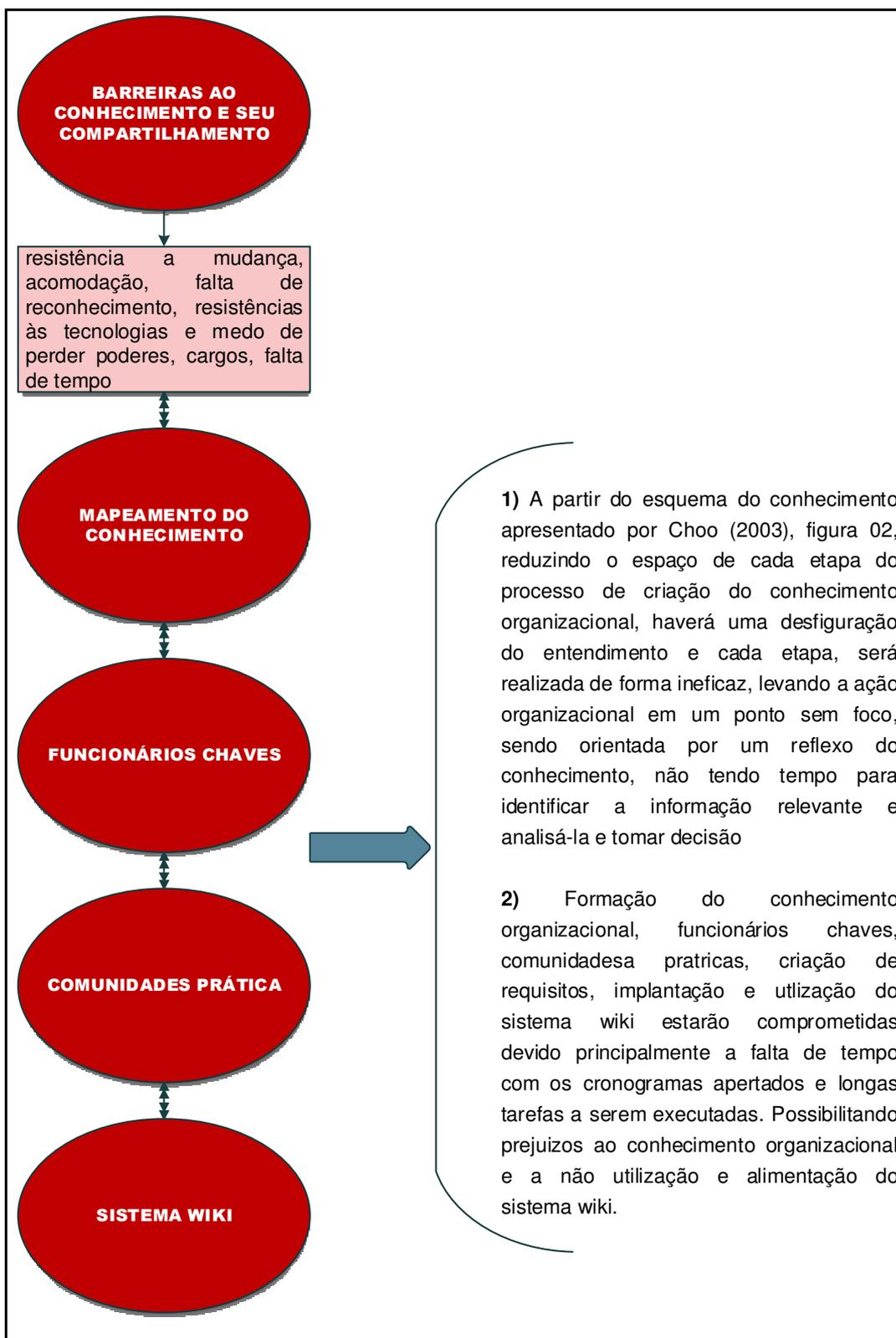
Fonte: Elaborado pela autora.

Este trabalho não tem como objetivo aprofundar sobre o que leva ao acúmulo de tarefas e sim apresentar que o acúmulo de tarefas é uma barreira para o conhecimento no departamento (CGC). Há algumas hipóteses que levam à identificação desse problema ou sintomas de um problema: processo inadequado, falta de inovação tecnológica que integram as informações dos clientes e a contabilidade, assim diminuindo o tempo de escrituração ou mesmo gerando muito trabalho para pouco funcionário. Na entrevista com os colaboradores, a principal dificuldade exposta foi o acúmulo de trabalho, com isso a falta de tempo para a geração de conhecimento, levando à desmotivação dos membros do departamento, juntamente com a não existência de uma política de reconhecimento financeiro à dedicação e entrega de conhecimento à empresa, conforme apêndice 1.

Infelizmente, as empresas seguem com vários problemas a resolver, porém muitos destes seriam solucionados a partir de uma política de identificação, análise, planejamento e estratégias de solução. Surge a necessidade de técnicas da administração, como análise de processos, *benchmarking*, diagrama de *Ishikawa*, diagrama de Pareto, dentre outros para analisar todas as estruturas e sanar as lacunas. O conhecimento surge da mente humana que precisa de um ambiente fértil para isso. Hoje o cliente pede mais do que um relatório contábil, ele quer que o

contador aponte, através dos relatórios, onde ocorreram os acertos, as perdas, e que mensure as estratégias e ações. Mas, para isso, a contabilidade tem que ter o conhecimento de saber interpretar as informações entregues, seja através do próprio cliente, leis, normais ou outra fonte de informação, para contabilizar de forma eficaz. O capital intelectual é a maior riqueza de uma organização e vem dos funcionários e diretoria.

FIGURA 5 – Barreiras ao conhecimento no projeto



Fonte: Elaborado pela autora.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento é o principal recurso de uma organização. Muitas empresas preocupam mais em aumentar os recursos financeiros, alocando os esforços com planejamento e estratégia, porém essas ferramentas não darão certo, caso a organização não tenha funcionários com o conhecimento adequado para formular planos e estratégias, que saibam identificar as informações de oportunidades ou ameaças do mercado e as forças ou fraquezas da organização.

Ao analisar as informações fornecidas pelo departamento CGC, foi constatado que há um ambiente propício à implantação do sistema de *wiki* para que os seus membros armazenem e criem de forma colaborativa experiências, conhecimentos, decisões que servirão de norte para a prestação de serviços para os demais departamentos. Como o departamento em estudo necessita do conhecimento de membros de outros departamentos e da diretoria, surgem redes, comunidades de conhecimento para estudarem sobre um cliente, norma, lei, prazos, dentre outros assuntos. A constante manutenção do conhecimento é de inteira importância para a prestação de serviços contábeis, em que os clientes e investidores necessitam de informações financeiras, econômicas e patrimoniais que sirvam de alicerce para a tomada de decisão. Além de ter conhecimento contábil, é preciso ter conhecimento sobre as operações e necessidades dos clientes e seus *stakeholders*, normas, leis nacionais e, em alguns casos, internacionais.

Ao mesmo tempo, há a necessidade de identificar com mais precisão e tratar os problemas que atrofiam a transformação de informação em conhecimento. O projeto de implantação da gestão do conhecimento através de sistema colaborativo, ou qualquer outra proposta que contribua com o conhecimento organizacional, não dará certo, caso não trate o problema de acúmulo de tarefas, pois funcionários que gastam mais tempo com análise do que fazendo trabalhos operacionais tendem a contribuir de forma eficiente com os objetivos da empresa, sendo agentes do conhecimento e da qualidade. Entendem com mais precisão as mudanças do mercado e as necessidades dos clientes, deixando de ser meros prestadores de serviços para ser partes integrantes do diferencial competitivo de seus clientes.

O processo de implantação de gestão do conhecimento nas organizações não é nada fácil. Requer tempo, tecnologia e, principalmente, pessoas capazes de aprender, colaborar e dar de si seus conhecimentos gerais. Como também nas empresas é preciso ter ambientes adequados tanto para a promoção e estímulo quanto para o desenvolvimento e criação dos conhecimentos. Uma vez que as organizações e seus processos estão em constante desenvolvimento, transformação em competição no nicho empresarial. E o fator humano é essencial para a entrega de serviços e processos, na criação e inovação nesse mercado altamente competitivo.

É necessário retirar as barreiras que impedem a relação e a comunicação que estão presentes dentro do ambiente de trabalho. Pelo contrário, devem-se construir pontes para a interação e socialização, através do diálogo e do consenso entre as partes, estabelecendo a comunicação nas organizações e, conseqüentemente, uma maior colaboração da rede de equipe, seja de forma humana ou apoiada por uma ferramenta tecnológica. É importante investir no capital intelectual da organização, mapeando o conhecimento existente e o conhecimento que deve ser agregado à organização. Em conjunto com a inserção da tecnologia adequada aos processos de produção e captação da informação e do conhecimento existente na empresa.

Este estudo possibilitou identificar os funcionários chaves e suas atividades do dia a dia que permitem que outros membros os conheçam através de seus serviços e familiarização das técnicas de trabalho e conhecimento. A maior interação dos funcionários chaves com os demais membros cria novas experiências e pode colaborar com os outros com aquilo que sabem e aquilo que vivenciaram, aprimorando a forma como é conduzida a prestação de serviços, melhorando os processos e serviços, com um olhar mais acurado. Daí surge a necessidade de promover a interação, captação, armazenamento e aprimoramento do conhecimento entre as pessoas e seus administradores e essa fusão pode ser chamada de humanização nas organizações. É bom salientar que um sistema *wiki* deve ser visto como uma ferramenta e não como o principal meio de interação e geração do conhecimento.

Portanto, facilitar as interações dentro das organizações é a principal tarefa de um gestor que deseja estabelecer meios para que as pessoas contribuam e colaborem com seus conhecimentos, ou seja, aumentar a dinâmica do

conhecimento e intensificando as interações dos participantes dentro do sistema *wiki*. Logo, é preciso, somente, saber gerenciar e encorajar as pessoas a interagir, dialogar e criar discussões, seja pessoal ou tecnológica, mas armazenar ao máximo seus conhecimentos, permitindo que este seja acrescido de novos conhecimentos.

A ideia de trabalhar e não interagir – muito menos pensar – é uma imagem arcaica. O sustentáculo na contemporaneidade é promover constantemente o pensar, o interagir e a discussão entre os funcionários e diretoria, pois cria a inovação e novos conhecimentos.

O processo de gestão do conhecimento, como conduta para uma administração e humanização nas organizações, é uma abordagem ainda pouco usada na prática como também de difícil inserção. A ideia de substituir o modelo organizacional rígido por fronteiras departamentais ou organizacionais permeáveis, flexíveis, com mobilidade suficiente possibilita a rápida reação às mudanças impostas pelo mercado, através de trocas de experiências, informações e conhecimento, com o bom relacionamento e ligação dos membros. Sendo esse o caminho como argumento para as organizações fazer de seus processos e serviços inovadores e coletivos, estando mais próximas de seus clientes internos e externos, entregando serviços de qualidade, conforme as necessidades do mercado. Ou seja, a administração das organizações e dos processos baseada em um acordo comum entre os envolvidos através da colaboração e da humanização. Isto é, o reconhecimento e a prática de que “a natureza das humanizações nas organizações se dá na construção dela em torno das pessoas” (MORGAN, 2006, p. 142).

O profissional da informação tem um papel importante para lidar nesse cenário altamente competitivo, onde os dados e informações são os insumos chave da competitividade. Esse profissional é o único adequado e qualificado pra lidar com esses insumos como também pode estimular e promover o conhecimento organizacional e a inteligência competitiva.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; BARBOSA, Ricardo Rodrigues; PEREIRA, Heitor José. **Gestão do Conhecimento ou Gestão de Informações na Era do Conhecimento? um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira.** *Perspectivas em Ciências da Informação*, v.12, n 1, p.5-24, jan./abr., 2007 Disponível em: > <http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/01.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2016.

ALVES, Alessandra Maria; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. **Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional.** Rio de Janeiro, *XI ENANCIB*, 2010. Disponível em: < <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xienancib/paper/viewFile/3468/2593>>. Acesso em: 20 de mar.2016.

ANDRADE, Emanuel Paiva de; SANTIAGO, Angelie de Castro. **Mapeamento De Conhecimento: Localizando As Fontes De Riqueza De Uma Organização.** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2001 Disponível em:< http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR82_0493.pdf> Acesso em 10 de mar.2016.

BALANCIERI, Renato et al. **A análise de redes de colaboração científica sob as novas tecnologias de informação e comunicação: um estudo na Plataforma Lattes.** *Ci. Inf.*, Brasília, v. 34, n. 1, p. 64-77, jan./abr., 2005. Disponível em: > http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0100-19652005000100008&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 02 de mar.2016.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços.** 4.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

CABELLEIRA, Denise Mross. **Comunidades de Prática – Conceitos e Reflexões para uma Estratégia de Gestão do Conhecimento.** Rio de Janeiro, *XXXI EnaNPAD*. 2007.

CARVALHO, Rodrigo Baroni de; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. **Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento.** Disponível em: > <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/ivenancib/paper/viewFile/2589/1719>. Acesso em: 13 de mar. 2016.

CHENG, Lin Chih. **QFD-Planejamento da qualidade.** Belo Horizonte: UFMG, 1995.

CHURCHILL J. R., Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva. 2000.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Senac. 2003.

COSTAL, Grazielle Cristina Silveira Zerbini; MARTINS Roberto Antônio. **Análise das vantagens da utilização de software wiki para informatização da documentação do sistema de gestão da qualidade ISO 9001**. São Carlos, XXX *ENEGETP*. 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegetp2010_tn_sto_114_748_16854.pdf>. Acesso em 09 mar. 2016.

CRUZ NETO, Genésio Gomes da; GOMES, Alex Sandro; TEDESCO, Patrícia. **Elicitação de Requisitos de Sistemas Colaborativos de Aprendizagem Centrada na Atividade de Grupo**. Rio de Janeiro, XIV *Simpósio Brasileiro de Informática na Educação*, UFRJ, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Editora Futura. 1998.

DAVENPORT, Thomas H.. **O Capital Humano**. São Paulo: Livraria Nobel S.A, 1999.

FAVERO, Hamilton Luiz; LEONARDONI, Mário; SOUZA, Clovis de; TAKAMURA, Massakazu. **Contabilidade – Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. **Gestão Estratégica do Conhecimento - Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competência**. São Paulo; Editora Atlas, 2001.

GNECCO JUNIOR, Lenio et al. **Métodos e Técnicas de Gestão do Conhecimento: Comunidades de Prática**. Belo Horizonte, *REUNA*, v.17. n. 2, p. 59-80, abr./jun., 2012.

ICHIJO, Kazuo; KROGH, Georg Von; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento. Reinventando a empresa com o poder na inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações – Aplicável as demais sociedades**. São Paulo: Atlas, 2009.

KATZ, J. Sylvan; MARTIN, Bem R. **What is Research Collaboration? Research Policy**, v. 26, p. 1-18, 1997.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L. **Marketing social: estratégias para alterar o comportamento público**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Claudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

LAPA, Eduardo. **Gestão de Conteúdo como Apoio a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

Presidência da República. **LEI Nº 9.503**. Brasília: 1997.. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm>. Acesso em: 02 mar. 2016

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MENDES, Celso. **Transferência do Conhecimento nas Organizações**. *Site Profissionais de TI*. Disponível em:< <https://www.profissionaisiti.com.br/2015/03/transferencia-do-conhecimento-nas-organizacoes/>> Acesso em: 03 mar. 2016.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCARDINI, T.; GONÇALO, C. ; ZANLUCH, João Batista. **Barreiras e Alternativas para o Compartilhamento do Conhecimento e das Informações: o caso de uma empresa do setor de T.I**. Bauru, XIV SIMPEP, 2007.

PAIM, Isis (org.). **A Gestão da Informação e do Conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Ciências da Informação/UFMG, 2003.

PARREIRAS, Fernando S.; BAX, Marcello Peixoto. **Gestão de conteúdo com softwares livres**. São Paulo: KMBrazil, 2003. Disponível em: <<http://www.fernando.parreiras.nom.br/publicacoes/pgct166.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2015.

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. Brasília: *E-Compós* v. 9, p. 1-21, 2007. Disponível em:< <http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/web2.pdf>>. Acesso em:15 mar. 2016.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento, Elemento Construtivo para o Sucesso**. São Paulo: Bookman, 2002.

RAMALHO, Leiridiane; TSUNODA, Denise Fukumi. **A Construção Colaborativa Do Conhecimento A Partir Do Uso De Ferramentas Wiki**. Bahia, VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2007.

ROSA, Fabricia Silva. **Contabilidade e gestão do conhecimento como apoio tomada de decisão**. Florianópolis: *Revista Catarinense da Ciência Contábeis*, v.3, n.8, p. 37 a 54, abr./jul., 2004. Disponível em:< <http://revista.crcsc.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/view/1015>> Acesso em: 15 dez 2015.

SECA, Beatriz Muñoz; RIVEROLA, Josep **Transformando Conhecimento em Resultados: a gestão do conhecimento como diferencial na busca de mais produtividade e competitividade para a empresa**. São Paulo: Clio, 2004.

SCHONS, Claudio Henrique; SILVA, Fabiano Couto Corrêa da, MOLOSSI, Sinara. **O uso de wikis na gestão do conhecimento em organizações**. Lima, Peru, *Biblios*, n.. 27, mar., 2007.. Disponível em:< <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16102704>>. Acesso em:15 mar. 2016

SOUTO, Leonardo Fernandes. **Gestão da Informação e do Conhecimento: Práticas e Reflexão**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

TAKEUCHI E, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento**. Rio de Janeiro. Senac. 2001.

WENGER, E.; MC DERMOTT, R.; SNYDER, W. M. *Seven Principles for Cultivating Communities of Practice*. **Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

APÊNDICE 1

Entrevista com os membros do departamento CGC

PERGUNTAS	RESPOSTAS
Tempo de serviço na Contabilidade?	Média de 5 anos.
Qual a importância do conhecimento?	Entregar serviços com qualidade e crescimento profissional.
Quando surge um problema, como é a busca de solução?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisar as alternativas, buscar base teórica e prática em portais da Receita Federal, Fisconet e outros portais de consultoria contábil. 2. Buscar ajuda da diretoria e membros de outros departamentos. Realizamos um estudo para solução ou identificação de problemas ocorridos anteriormente e como foi solucionado.
A contabilidade utiliza ferramenta para armazenar e gerenciar as informações e o conhecimento adquiridos nos grupos de estudos informais ou problemas resolvidos individualmente?	Não. Temos que realizar uma nova busca ou fica arquivado em nossa mente.
Já fez algum atendimento em que tenha sido necessário adaptar o conhecimento técnico adquirido na faculdade, empresa ou experiências anteriores?	Diariamente, o tempo todo.
O que motiva a buscar novos conhecimentos?	Crescimento profissional.
Quais as barreiras na circulação do conhecimento no departamento?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pessoas. Brincadeiras, saber respeitar as diferentes personalidades. 2. Não ter grupo de estudo estruturado, formal.
O que vocês acham de participarem de uma rede <i>wiki</i> colaborativa de estudo, troca de experiências, sobre um determinado assunto, processo, problema a ser solucionado? <i>Wiki</i> organizacional.	Bom, Ótimo, assim conseguiremos arquivar os nossos estudos. Será inovador. Mas manter as reuniões informais.
Com qual frequência vocês são procurados para tirar dúvidas e compartilhar seus conhecimentos na empresa?	Diariamente, com alta frequência, pelos funcionários do departamento contábil, diretoria e clientes.

Para vocês, o que motiva o compartilhamento do conhecimento?	Melhorar as tarefas, ver o crescimento profissional das pessoas.
Qual o meio que vocês utilizam para disseminar seus conhecimentos?	E-mail e conversas informais.
No departamento há um grupo de estudo, formal ou informal?	No departamento, há um estudo informal, na empresa há um grupo formal em alguns departamentos. No departamento Contábil CGC, o que dificulta é o fator tempo, devido à quantidade de tarefa. A atualização do conhecimento é importante para a prestação de serviços do setor.
Quais as principais fontes de conhecimento que o departamento utiliza?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Os membros da equipe do Departamento; 2. Diretor CR; 3. Departamento Fiscal; 4. Clientes; 5. Publicações e notícias; 6. Internet; 7. Membro do Departamento Fiscal: Sr. LR
Qual a importância da participação do cliente na geração de informação e conhecimento?	Primordial.
Como é feita a integração das informações com os clientes? Funciona?	Telefone, e-mail, reuniões. Há o que melhorar. Não funcionam muito, pois os clientes não aceitam muita sugestão de melhorias na entrega das planilhas financeiras elaboradas por eles e envio de documentação.
Qual a maior dificuldade na realização das tarefas?	1. Muitas tarefas em curtos prazos
O que desmotiva o compartilhamento do conhecimento?	Não ser reconhecido e acúmulo de tarefas, entregar o serviço na correria, sem ter tempo para análise.
Quais as barreiras na circulação do conhecimento no departamento?	1. Tempo curto, devido a acúmulo de tarefas.
	2. Déficit de ferramentas.
	3. Não ter grupo de estudo estruturado, formal.

<p>Em relação ao tempo disponível para estudos e análise, é satisfatório?</p>	<p>Há muita demanda, muitas tarefas com curtos prazos de entrega. Com o crescimento dos clientes, estes ficaram mais exigentes, com isso houve um aumento na prestação de serviço. Não tendo muito tempo para o estudo e análise</p>
<p>Atualmente, como está a sua motivação?</p>	<p>Desmotivação: Sobrecarregados, falta foco, não há reconhecimento. Não há tempo para entregar o trabalho com excelência. Não há gratificação pelo conhecimento e dedicação, reconhecimento financeiro.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.