

SANDRA RODRIGUES BARBOSA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE
ASSESSORAMENTO EMPRESARIAL**

CURITIBA

2011

SANDRA RODRIGUES BARBOSA

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE
ASSESSORAMENTO EMPRESARIAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Profa Orientadora: Dra. Márcia Bortolocci
Espejo

CURITIBA

2011

DEDICATÓRIA

ao meu namorado Cicero, pelo amor, compreensão e
incentivo constante em todos os momentos.

à minha mãe Nelci, pelo carinho,
e apoio mesmo longe.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor. Obrigada Deus pela imensa felicidade de dever cumprido.

Aos meus irmãos Márcio e Lucas e meu padrasto Paulo, e em especial a minha mãe Nelci por sempre acreditarem em mim. Impulsionando-me na busca inesgotável pela realização dos meus sonhos. Obrigada por confiarem em mim, vocês são o alicerce de minha vida.

Ao meu namorado Cícero, obrigada por toda orientação, compreensão, carinho e apoio. Você é muito especial na minha vida.

A Professora Dra. Márcia Bortolucci Espejo, por todo o ensinamento, pela paciência e pela dedicação despendida em sua orientação, e pela visão passada para que este trabalho chegasse a sua conclusão.

Aos professores, e colegas do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças da Universidade Federal do Paraná, pelo profissionalismo com que transmitiram seus conhecimentos.

Ao SESC-PR nas pessoas da Dra. Erinéia Araújo Gerente Geral e ao Sr. Mauro Cesar Kalinke Presidente, pelo apoio e pela disponibilização de seu cadastro de empresas o que possibilitou a realização desse trabalho.

Enfim, meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que me ajudaram na realização desse trabalho principalmente aqueles que vêm ajudando no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Sumário

Lista de abreviaturas e siglas	vi
Resumo	vii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Problema	2
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo Geral	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 Justificativa	3
1.4 Delimitação do Estudo	5
1.5 Estrutura da Monografia	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	6
2.1 Gestão do conhecimento	6
2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento	8
2.3 Empresas de Assessoramento Empresarial	14
2.3.1 Empresas de Assessoria	15
2.3.2 Empresas de Consultoria	16
2.3.3 Empresas de Serviços Contábeis	18
2.3.4 Holding	20
2.3.5 Empresas de Recursos Humanos	22
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Classificação da pesquisa	24
3.2 Fontes de dados e técnicas utilizadas	25
3.3 Procedimentos de análise	26
3.4 Desenho metodológico	27
4 ANÁLISES E DISCUSSÃO.....	29
4.1 Descrição e análise dos dados	29
4.2 Análise da associação entre faturamento em relação práticas de GC	36
4.3 Análise Investimento em Treinamento	37
4.4 Análise do Número de Clientes em Carteira	38
4.5 Análise do Número de Colaboradores	38
5 CONCLUSÕES.....	40
5.1 Contribuições	41
5.2 Limitações	41
5.3 Recomendações	42
5.4 Considerações Finais.....	42
REFERÊNCIAS	44

ANEXO I.....51
ANEXO II.....52

Lista de abreviaturas e siglas

CFC: Conselho Federal de Contabilidade.

CLT: Consolidação das Leis do Trabalho.

GC: Gestão do Conhecimento.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SESCAP-PR: Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado do Paraná.

Resumo

BARBOSA, S.R. **Práticas de Gestão do Conhecimento em Empresas de Assessoramento Empresarial.** Por algum tempo, o setor de serviços não foi alvo de estudos por parte dos teóricos econômicos e acadêmicos, visto que tinha-se a idéia de que este segmento existia para, atender apenas as funções intermediárias dos demais setores da economia. No entanto, após a década de 80 onde intensificou-se os estudos sobre gestão da informação, gestão do conhecimento e novas tecnologias. Atualmente tem-se pesquisado muito sobre o crescente desenvolvimento da prestação de serviços e de sua participação cada vez mais efetiva na economia mundial e brasileira. O bom desenvolvimento da sociedade tem impulsionado os avanços no setor de serviços que vem conquistando mais espaço na economia que anteriormente baseava-se apenas nas atividades industriais. Pode-se citar também como fatores que vem impulsionando crescimento do setor de serviços no Brasil; a urbanização em massa das populações, o ingresso de novas tecnologias bem como o aumento da qualidade de vida. Estimulado por este contexto, o presente trabalho, procurou investigar a intensidade de adoção das práticas de Gestão do Conhecimento nas empresas de Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holding* e Recursos Humanos representadas e/ou associadas ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado do Paraná. Adicionalmente investigou-se se tem relação com o faturamento dessas empresas. Ao total foram investigadas 99 empresas. Os resultados alcançados são baseados nas respostas dessas 99 empresas, os resultados dos testes estatísticos apontam para um cenário em que podem estar presentes relações entre o faturamento dessas empresas e a intensidade de adoção das práticas de Gestão do Conhecimento, destacam-se as práticas de obtenção, aprendizado, contribuição, manutenção e descarte que obtiveram maior números de respostas com alta intensidade.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento. Prestação de Serviço. Faturamento.

1 INTRODUÇÃO

Devido ao aumento da competição o conhecimento mais exigido das empresas de assessoramento empresarial, passou-se de um momento de uma estrutura estável para uma era de instabilidade. Para Brundo, Macke e Ghedine (2004), as posições defensivas adotadas pelas empresas estão cedendo lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva.

Neste novo contexto o conhecimento ocupa uma importância maior como recurso das empresas, e está sendo acentuado com as mudanças econômicas introduzidas por meio de novas tecnologias. Uma dessas mudanças está relacionada à captura do conhecimento dos colaboradores a fim de transformá-los em capital intelectual para a organização, valor este que pode ser maior que seus ativos materiais. Com a sociedade da informação que está se compondo nas últimas décadas, o conhecimento intensivo está sendo cada vez mais valorizado. Estes fatores intensificam a necessidade das empresas criarem novos padrões de produtividade e criatividade (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002).

Para que as organizações desenvolvam esses novos padrões é fundamental criar um ambiente de integração entre as pessoas para apoiar a busca pelo desenvolvimento e incentivar a criação e compartilhamento de informação, transformando em prática a investigação por novos conhecimentos. Objetiva-se melhorar processos organizacionais, bem como permitir a troca de conhecimentos em pesquisas ou preparar indivíduos e grupos para o uso compartilhado do conhecimento (SOUZA, 2010).

Diante deste novo cenário para se manter no mercado, as empresas deverão se valer de menos recursos humanos, embora muito mais qualificados. Observa-se, dessa maneira um bom momento para o desenvolvimento de competências e a Gestão do Conhecimento (GC) nas empresas de assessoramento empresarial, visto que o conhecimento é um ativo de grande importância para este segmento empresarial. Para Souza (2006), o impacto do conhecimento em cada setor específico da organização é crítico e deve considerar: o estabelecimento de condições para apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento; a percepção no sentido de transformar esse ativo intangível a serviço da organização; o conhecimento intelectual como vantagem competitiva; o capital intelectual como um ativo gerenciável e estratégico para o alinhamento do desempenho, da produtividade e da competitividade dos negócios da organização.

Desta forma as empresas deverão investir crescente e continuamente na qualificação dos trabalhadores, realizando programas de treinamentos e capacitação dentro da própria empresa, utilizando-se de práticas de GC.

Esta pesquisa tem como principal propósito verificar se há relação entre o faturamento das empresas de Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holding* e Recursos Humanos representadas e/ou associadas ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado do Paraná (SESCAP-PR) e as práticas de GC adotadas por elas. As empresas prestadoras de serviço dos setores citados têm como produto e/ou serviço o conhecimento. Desta maneira destaca-se a importância de verificar se essas empresas gerenciam de maneira adequada o seu conhecimento. Paralelo a isso será possível verificar se existe relação entre o faturamento dessas empresas e a sua percepção com relação às práticas de GC.

1.1 Problema

A presente pesquisa tem como foco as empresas de Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holding* e Recursos Humanos representadas e/ou associadas ao SESCAP-PR. Atualmente essas empresas prestadoras de serviço estão passando por mudanças em suas metodologias de trabalho, pois esses serviços são consultados pelas empresas/cliente para a tomada de decisões importantes que irão nortear essas empresas.

Desta maneira as posições defensivas adotadas, até então, pelas empresas, estão cedendo lugar a um desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, e a estratégia alinhada ao mercado passa a ser uma estratégia que vislumbra um mercado que apresenta mudanças e possibilidades que torna necessária uma visão consistente. Dentro desta realidade e entendendo as pessoas como fundamentais para uma empresa de serviços, tem-se percebido que algumas empresas prestadoras de serviço estão falhando em seus esforços de mudança, por não terem preocupação com o alinhamento das competências organizacionais de sua estrutura (BRUNDO, MACKE, GHEDINE, 2004).

Deste modo, ressalta-se que vários modelos de gestão de negócios foram propostos na literatura, mas ainda são poucos os trabalhos que envolvem práticas de GC em empresas de prestadoras de serviço em assessoramento empresarial. Assim, é importante apresentar e discutir propostas mais recentes neste campo de pesquisa, sendo o que propõe este trabalho. Assim, esta pesquisa, está direcionada para a obtenção de resposta à seguinte pergunta: **As**

práticas de GC das empresas de Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holding* e Recursos Humanos associadas e/ou representadas ao SESCAP-PR influenciam o seu faturamento?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é identificar se **“As práticas de GC das empresas de Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holding* e Recursos Humanos associadas e/ou representadas ao SESCAP-PR influenciam o seu faturamento”**.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Submeter à coleta de dados um instrumento de investigação que seja representativo das práticas encontradas na literatura, associadas à GC, nas organizações prestadoras de serviço de assessoramento empresarial;
- Descrever as práticas mais incidentes na população alvo;
- Identificar a existência de relação entre o faturamento e práticas de GC na amostra.

1.3 Justificativa

A relevância desta pesquisa consiste em verificar a existência de relações entre o faturamento das empresas de assessoramento empresariais representadas e/ou associadas ao SESCAP-PR, e as práticas de GC adotadas por elas.

Segundo Gil (2009) a justificativa trata-se de uma apresentação inicial do projeto, que pode incluir:

- Fatores que determinaram a escolha do tema, sua relação com a experiência profissional ou acadêmica do autor, assim como sua vinculação à área temática e a uma das linhas de pesquisa do curso de pós-graduação;
- Argumentos relativos à importância da pesquisa, do ponto de vista teórico, metodológico ou empírico;

- Referência a sua possível contribuição para o conhecimento de alguma questão teórica ou prática ainda não solucionada.

Seguindo a apresentação sugerida por Gil (2009) ressalta-se que a escolha desse tema deve-se ao fato da autora estar trabalhando no SESCAP-PR possibilitando assim um maior contato com as empresas de assessoramento empresarial que foram analisadas nesta pesquisa.

Analisou-se como empresas de assessoramento empresarial os setores de: Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holdings* e Recursos Humanos, sendo que todos esses setores estão na base de representatividade do SESCAP-PR. Consideram-se como empresas representadas aquelas que recolhem contribuição confederativa (previstas no artigo 8º da Constituição de 1988), sindical (artigo 580 e 581 da CLT) e assistencial (prevista nos dissídios da categoria). Já as empresas associadas também são representadas, porém a partir do momento que optam por serem associadas, além das contribuições obrigatórias elas passam a pagar uma taxa mensal, permitindo-lhes assim um tratamento diferenciado e conferindo-lhes alguns benefícios como, o direito de votar em assembleias e candidatar-se a cargos na diretoria, isenção e/ou descontos em cursos pagos e gratuidade em serviço de assessoria jurídica (SESCAP-PR, 2010).

As empresas de assessoramento empresarial citadas *a anteriori* fazem parte do setor de prestação de serviço. Setor este que se encontra em ascensão destacando-se o segmento de assessoramento empresarial que envolve atividades técnicas profissionais, de escritórios e de apoio administrativo que representam 28,3% do total das empresas prestadoras de serviço (IBGE, 2010).

Otimistas com esse crescimento, 35% das empresas prestadoras de serviço, (entre elas as empresas de assessoramento empresarial), acreditam que no primeiro semestre de 2011 o faturamento de suas empresas crescerá entre 7% e 10% ou mais na comparação com o mesmo período de 2010. Para atingir estes indicadores os empresários do setor de serviços encontram-se preocupados com a retenção e a manutenção de profissionais qualificados (SEBRAE, 2010). Desta forma, ao conseguir reter esse profissional qualificado as empresas devem utilizar-se de práticas de GC a fim de compartilhar o conhecimento individual e convertê-lo em informação.

Para Mattos (2008, p.14) “o fenômeno da globalização econômica ajudou neste impulso de crescimento, mas por outro lado, culminou em um acirramento competitivo maior do que as empresas prestadoras de serviços estavam acostumadas a operarem”.

Em virtude da pertinência do objeto no contexto sócio econômico e da escassez de pesquisas nesta área destaca-se a importância de estudos associados à percepção das práticas de GC em empresas de assessoramento empresarial.

1.4 Delimitação do Estudo

Esta pesquisa delimita-se na identificação da existência de relações entre o faturamento das empresas de Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holding* e Recursos Humanos associadas e/ou representadas ao SESCAP-PR e a percepção dessas empresas às práticas de GC.

Para identificar as empresas foi utilizada a base de cadastro do SESCAP-PR, sendo que de uma população de 800 empresas representadas e/ou associada ao SESCAP-PR, 99 aceitaram participar respondendo o questionário encaminhado via e-mail ou através de contato telefônico. A janela de tempo das variáveis envolvidas é de 01/01 a 31/05/2011; desta forma as ocorrências, na sua essência são relativas ao ano de 2010.

1.5 Estrutura da Monografia

A presente monografia está dividida em cinco tópicos, a fim de facilitar o entendimento e o desenvolvimento do estudo. No primeiro tópico foi realizada uma contextualização para inserir o leitor ao tema escolhido. Foram abordados problema; os objetivos geral e específico; bem como a justificativa do trabalho. O segundo tópico apresentou o referencial teórico empírico onde buscou-se na literatura existente embasamento teórico para este trabalho. Foram abordados os seguintes temas; Gestão do Conhecimento; Práticas de Gestão do Conhecimento e Empresas de Assessoramento Empresarial. No terceiro tópico tratou-se dos procedimentos metodológicos utilizados para elaboração e investigação do tema proposto. Já no quarto tópico foram abordadas as considerações finais do estudo, sendo descritos os resultados alcançados bem como sugestões e recomendações para trabalhos futuros relacionados ao tema. Em fim, no quinto tópico foram expostas todas as referências utilizadas que proveram sustentação teórica necessária para o bom andamento da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

2.1 Gestão do conhecimento

A GC é fonte de estudos de várias escolas acadêmicas Nonaka e Takeuchi (1995), apresentaram o termo “criação do conhecimento organizacional”. Esse termo surge como um novo conceito para as empresa, mostrando a importância da adoção de práticas de GC principalmente no que tange à disseminação do conhecimento entre todos os setores da empresa (GORDON, 2005). Para Angeloni (2005, p.32) a GC despontou como uma nova sistemática de trabalho no ambiente organizacional. “A importância atribuída à GC é tanta que, até 1998, 28% das empresas norte-americanas já a haviam adotado, aumentando para 96% em quatro anos”.

Segundo apresentado por Terra (2000, p.70), a GC implica.

[...] na adoção de práticas gerenciais compatíveis com [...] os processos de criação e aprendizado individual e, também, a coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Dessa forma a empresa precisa analisar com cautela seu conhecimento antes de aceitar o desafio da GC. Para Probst, Raube, Romhardt (2002, p.18) “qualquer empresa que aceitar o desafio da GC deve antes montar um quadro claro do que sabe e do que não sabe”. Dessa forma, ela estará em condições de desenvolver estratégias baseadas em suas competências.

Os autores citados *a anteriori* definem os processos essenciais do conhecimento como: *Identificação* capacidade da organização em assegurar transparência interna e externa suficientes para possibilitar aos colaboradores terem acesso ao conhecimento necessário; *Aquisição* determina formas de buscar o conhecimento para a organização, seja através de fontes externas ou o desenvolvimento de experiências internas; *Desenvolvimento* seu foco é a geração de novas habilidades, produtos ou serviços inéditos e processos mais eficientes; *Compartilhamento e distribuição* o desafio, nestes processos, é facilitar a transição do conhecimento do indivíduo para a organização. Já a distribuição aborda o processo de disseminar o conhecimento já existente; *Utilização* certifica-se que o conhecimento presente na organização seja utilizado de forma produtiva em seu benefício, visto que a identificação e a distribuição não garantem, por si só, seu uso nas atividades cotidianas da empresa; *Retenção* trata-se da retenção seletiva, envolvendo os processos de seleção, armazenamento e atualização regular de conhecimentos potenciais à organização.

As organizações precisam estar atentas a esses processos a fim de transformar seu capital intelectual em retorno financeiro. Para Bressan (2003), a explicitação dos ativos intangíveis da organização coloca a gestão do conhecimento dentro de uma lógica quantificável. Também segue essa linha Sveiby (1992), que diz que a GC é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização. Davenport e Prusak (1998) também colaboram definindo a GC, como o conjunto de ações que a organização deve trabalhar a fim de obter o maior retorno possível do conhecimento disponível, buscando dessa maneira converter as informações disponíveis em conhecimento produtivo atingindo plenamente seus objetivos ao atingir a excelência organizacional.

Reforçando esse conceito Gutiérrez (2006, p.121), diz que

a GC pode ser entendida como sendo a disciplina que se encarrega de projetar e implementar um sistema cujo objetivo é identificar, captar e compartilhar sistematicamente o conhecimento contido em uma organização, de tal modo que possa ser convertido em valor para a mesma.

Já para Bukowitz e Williams (2002, p.17) a GC é percebida como “o processo pelo qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento ou capital intelectual, sendo que esse processo ocorre quando uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais eficientes”. Esse conhecimento existente na organização divide-se em operacional que diz respeito às questões relacionadas ao dia a dia da empresa e o organizacional que é essencial para as decisões importantes de uma organização, visto que esta irá direcionar a empresa para aproveitar as oportunidades e superar as principais ameaças. Demonstrando de maneira clara aos altos executivos como o conhecimento disponível na empresa pode agregar valor ao seu produto e/ou serviço perante seus clientes (PERROT, 2007).

Alvarenga Neto (2008, p.2,3) apresenta o seguinte conceito

a GC deve ser compreendida como o conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade.

Para Khalil, Claudio e Seliem (2006) dentre esse conjunto de atividades voltadas à promoção do conhecimento organizacional a empresa deverá investir na contratação de funcionários que irão agregar ao seu capital intelectual, na criação de um ambiente favorável à inovação e desenvolvimento de idéias bem como em sistemas de incentivo e compensação ao trabalho em equipe e ao compartilhamento do conhecimento. Reforçando esse conceito Santos (2004, p.3), diz que “as empresas devem criar condições internas que permitam

estimular a inovação e a criatividade a fim de desenvolver o seu capital intelectual que poderá produzir produtos e/ou serviços com maior valor agregado”

Estudos mais recentes têm mostrado que a GC progrediu de um emergente conceito a uma função cada vez mais comum nas organizações empresariais (ZACK, MCKEEN, SINGH, 2009). Desde então, a GC vem sendo objeto de vários estudos acadêmicos devido a sua importância na competitividade das empresas. Esta importância está diretamente relacionada à maneira como a GC influencia os diferentes aspectos do desempenho e da eficácia organizacional, esta associada positivamente ao desempenho financeiro das empresas (ZACK, MCKEEN, SINGH, 2009). Já Vieira e Garcia (2004), colaboram definindo a GC é uma disciplina administrativa que entende o capital intelectual como um ativo gerencial.

2.2 Práticas de Gestão do Conhecimento

A GC tornou-se um recurso estratégico essencial para que a empresa mantenha sua vantagem competitiva sustentável (CHOI; POON; DAVIS, 2006). Dessa maneira torna-se importante a adoção de práticas de GC pelas empresas criando, divulgando e mantendo o conhecimento entre todos os funcionários.

As práticas de GC possuem quatro dimensões fundamentais que podem ser relacionadas ao desempenho das empresas: 1) a capacidade de localizar e compartilhar o conhecimento existente; 2) a capacidade de experimentar e criar novos conhecimentos; 3) uma cultura que incentiva a criação e partilha o conhecimento, e 4) criação de valor estratégico do conhecimento e da aprendizagem (ZACK, MCKEEN, SINGH, 2009). O compartilhamento dessas práticas internamente é importante para o desempenho global da organização; já o compartilhamento externo é fundamental na condução de novos produtos e ao desempenho geral da empresa (ZACK, MCKEEN, SINGH, 2009).

As práticas de GC segundo os autores Bukowitz e Williams (2002) e Zack, Mckeen e Singh (2009), são: obtenção, utilização, aprendizado; contribuição, avaliação, manutenção e descarte.

As práticas de obtenção do conhecimento estão relacionadas à captação do conhecimento individual dos colaboradores a fim de transformá-lo em conhecimento organizacional. As pessoas procuram por informações e posteriormente as utilizam para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos e/ou serviços novos, por meio dos instrumentos e de serviços que a organização disponibiliza.

Nas práticas de obtenção as atitudes organizacionais relacionam-se a: *Articulação* apresenta a necessidade do bom direcionamento da informação. Busca alcançar e difundir a informação entre toda a organização, a fim, de direcioná-la adequadamente. *Consciência* refere-se a mecanismos de onde localizar recursos de conhecimento. Fornece indicadores de conhecimento por meio de documentos eletrônicos e impressos. *Acesso* confere a disponibilização de instrumentos para encontrar e capturar o conhecimento. Procura equilibrar a busca de informações com a criação de instrumentos de navegação. *Orientação* depara com o novo papel organizacional que amparam os pesquisadores de informação. Cria-se dessa maneira o gestor de conhecimento que poderá servir como filtro de informações para toda a organização. *Abrangência* confia se a infra-estrutura de conhecimento está bem organizada e abrangente. Disponibiliza acesso a informação, criando estruturas e processos que promovam a reutilização do conhecimento. Exemplos dessas práticas são apresentados nas seguintes questões: a) as pessoas possuem a prática rotineira de disseminação de informações; b) as pessoas pesquisam, de forma satisfatória, as informações que necessitam; c) a organização documenta e compartilha adequadamente o conhecimento; d) a organização possui tecnologia adequada para a obtenção e identificação do conhecimento; e) a organização incentiva a forma como as pessoas gerenciam seu conhecimento; f) a organização conta com especialistas de conhecimento adequados às suas necessidades (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002). Para Araújo, Pereira, Oliveira (2010, p.250), a empresa busca verificar seus conhecimentos disponíveis, ligando-os aos processos essenciais que, direcionados pela sua estratégia, buscam um melhor desempenho organizacional. Padovani, Carvalho (2010, p.8), reforçam que a empresa deve mapear as competências existentes na organização, a fim de perceber as lacunas em relação às suas necessidades estratégicas e programar ferramentas de gestão de desempenho e desenvolvimento de pessoal, além de identificar seus talentos. Cassini, Tomasi (2010, p.63), confirmam que o conhecimento da organização deve estar acessível para quem, quando, onde e da forma que necessitarem objetivando aumentar o desempenho tanto humano quanto o organizacional.

Com relação às práticas de utilização do conhecimento, a empresa deve fornecer instrumentos para reforçar o pensamento criativo, sendo importante estabelecer o tipo de ambiente em que as pessoas estão sendo estimuladas a criatividade, à experimentação e a receptividade a novas idéias. A cultura organizacional da empresa pode ser um dos fatores mais influentes na promoção ou na inibição da prática de utilização do conhecimento.

As práticas de utilização estão relacionadas às seguintes atitudes organizacionais: *Permeabilidade* influencia o conhecimento bem como as novas idéias expondo toda a organização a perspectivas e possibilidades diferentes. Busca dessa maneira o fortalecimento da estrutura organizacional, bem como o bom planejamento físico a fim, de melhorar a troca de conhecimento que deve fluir livremente por toda a organização. *Liberdade* proporciona liberdade para as pessoas e confiança para as pessoas agirem sobre novas idéias. Valoriza a contribuição de todos na organização criando espaço e tempo para a troca de informações. Apresentam-se como exemplos dessas práticas as seguintes questões: a) a organização não determina níveis hierárquicos para a troca de informações; b) a organização possui ambiente adequado para troca de informações entre os funcionários; c) a organização costuma envolver clientes, fornecedores e concorrente no desenvolvimento de novos produtos e serviços; d) a organização elabora projetos de estímulo a troca de informações; e) as pessoas entendem o impacto que a troca de informações gera para a organização; f) a organização possui adequados níveis de segurança para acesso as informações (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002). Para Araújo, Pereira e Oliveira (2010, p.247), a organização deve partir de um ambiente favorável e de uma equipe coerente, somente assim poderá começar a pensar em compartilhamento de informações e GC de maneira mais precisa. Sendo que a proposta inicial deverá partir da promoção de espaços de discussão e troca de informações, idéias e experiências, visto que essas atividades partilhadas promoverão o aperfeiçoamento dos processos e atividades da organização (CASSINI, TOMASI, 2010, p.66).

As práticas de aprendizado do conhecimento relacionam-se a maneira que as empresas integram os processos de aprendizagem entre os colaboradores e o seu método de trabalho. O desafio para as organizações é encontrar maneiras de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham. No momento em que a organização supera este desafio, a prática de aprendizado do conhecimento passa a ser reforçada ao longo do tempo dentro da organização, que deverá explorar a cada dia novos domínios de conhecimento criando oportunidades futuras, garantindo assim superioridade do conhecimento e conquistando vantagens competitivas.

Nas práticas de aprendizado as atitudes organizacionais relacionam-se a: *Visibilidade* liga de maneira clara a estratégia da organização e a aprendizagem vinda de ações do dia a dia. Criam-se maneiras simples de simulação a fim, de comparar o desempenho entre diferentes grupos na empresa. *Familiarização* promove o difícil exercício da aprendizagem em grupo. Busca o compartilhamento de descobertas, por meio de mecanismos de reflexão

percebendo assim benefícios dos erros fracassos e discordâncias, desenvolvendo a método do aprender fazendo. Como exemplos dessas práticas citam-se: a) as pessoas ao resolverem um problema analisam o contexto geral que o levou a acontecer; b) as pessoas utilizam seu conhecimento para novos desafios dentro da organização; c) a empresa desenvolve estratégias e políticas explícitas de gestão do conhecimento; d) as pessoas envolvem-se em novos projetos dentro da organização; e) as pessoas debatem seus erros e acertos e tratam os mesmos como processo de aprendizagem; f) a organização incentiva os processos de aprendizagem mútuos (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002). As práticas de aprendizado organizacional possibilitam além da colaboração, a criação de conhecimento que é tão importante para as empresas que reconhecem no seu capital intelectual o seu maior bem (ARAÚJO, PEREIRA, OLIVEIRA, 2010, p.254). A geração desse conhecimento advinha de pessoas com diferentes habilidades idéias e valores que podem gerar soluções criativas e inovação para a empresa (CANÇADO, MORAES, SILVA, 2006). Esse conhecimento está baseado no desenvolvimento de rotinas e também na história da empresa e podem ser incorporados por meio de lições do passado que darão a oportunidade de aprender pela própria experiência (PADOVANI, CARVALHO, 2010).

Nas práticas de contribuição do conhecimento, busca-se demonstrar a contribuição dos colaboradores para a base de conhecimento da empresa. Buscar com que os empregados contribuam para a base do conhecimento comum não é uma das práticas mais fáceis, porém com a tecnologia facilitou a organização, o envio e a transferência de certos tipos de informação. Sendo um dos maiores desafios o de convencer as pessoas que, ao final sua contribuição dará retorno tanto para a organização como para elas próprias.

As práticas de contribuição relacionam-se com as seguintes atitudes organizacionais: *Motivação* analisa quanto à equipe deseja contribuir para o conhecimento organizacional. Buscando remover barreiras de compartilhamento da informação e vinculando a contribuição à oportunidade de avanço na organização. *Facilitação* verifica se os sistemas e a estrutura estão em acordo com o processo de contribuição. Procurando dar tempo e espaço adequado para melhor contribuição da equipe, designando pessoas de apoio ao conhecimento para melhor monitorar o processo de contribuição, criando-se assim uma rede organizacional. *Confiança* constata o entendimento da empresa quanto ao valor do conhecimento contribuído. Examina se existem políticas explícitas sobre a utilização dos ativos intelectuais, criando arcos de confiança entre ambos os lados. Alguns exemplos dessas práticas são: a) a organização conta com especialistas de gestão do conhecimento; b) a organização incentiva o

compartilhamento do conhecimento, integrando-o às atividades de trabalho; c) a organização possui espaço físico adequado para o compartilhamento do conhecimento; d) as pessoas sabem o seu real valor dentro da organização; e) as pessoas estão cientes de que assim como recebem, devem compartilhar a informação com toda a equipe (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002). Para Araújo, Pereira, Oliveira (2010, 248), é essencial para a criação do conhecimento, um bom ambiente de trabalho, além de características como cuidado, respeito e confiança entre empresa e colaborador. Para Cançado, Moraes, Silva (2006, p.17-18) neste cenário, a GC e a implementação de uma cultura de aprendizagem devem estar inseridas no conjunto de estratégias das empresas, que precisam apoiar os indivíduos criativos a proporcionar-lhes contextos para a criação do conhecimento.

Com relação às práticas de avaliação do conhecimento, é possível citar que estas estão ligadas diretamente com a definição do conhecimento necessário para que a empresa atinja a sua missão e mapeie o seu capital intelectual atual. Um desafio crescente para as organizações é demonstrar se está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual.

Nas práticas de avaliação as atitudes organizacionais relacionam-se a: *Perspectiva* capta o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional. Articula novas formas de capital organizacional definindo tipos fundamentais de capital humano. *Integração* incorpora no processo geral de gestão um novo conjunto de sistemas aos qual a organização procura a geração de valor. Devem-se buscar estruturas que guiem as práticas de GC por meio da avaliação dos resultados estratégicos. Citam-se como exemplos dessas práticas as seguintes questões: a) a organização possui uma política de mensuração do conhecimento acessível a todos; b) a organização conta com especialistas de conhecimento responsáveis pela avaliação do conhecimento; c) as pessoas possuem a prática de avaliar e medir o seu conhecimento; d) a organização avalia seu capital intelectual no desempenho da organização (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002).

Já as práticas de manutenção do conhecimento, busca resguardar que o capital intelectual futuro manterá a empresa viável e competitiva. As organizações buscam por meio dessas práticas contribuir e manter o seu capital intelectual através dos relacionamentos com os empregados, os fornecedores, os clientes e as comunidades nas quais operam e até mesmo com os concorrentes.

As práticas de manutenção relacionam-se com as seguintes atitudes organizacionais: *Direção* canaliza recursos de maneira que reabasteçam e criem conhecimento. Estrutura atitudes que focalizem a atenção organizacional sobre o capital intelectual. *Conexão* procura atingir seus objetivos por meio de seus relacionamentos e com a GC. Deverá buscar a cooperação entre todos os setores internos retendo apenas as pessoas certas, além de boas parcerias com outras empresas. *Reconhecimento* extrai o valor integrado no conhecimento. Busca-se utilizar o conhecimento a fim de fortalecer o relacionamento com seu cliente, lançando um novo olhar sobre os detalhes. *Reciprocidade* mantém um acordo entre a organização e seus membros com normas e procedimentos culturais. Demonstra a importância do comprometimento entre colaboradores e empresa na geração de valor organizacional. Exemplos dessas práticas são apresentados nas seguintes questões: a) as pessoas podem partilhar seu conhecimento com todos da organização; b) a organização possui um sistema de informação adequado para o bom desempenho das atividades; c) a organização compartilha externamente o conhecimento buscando a inovação; d) a organização busca alinhar seus objetivos com os objetivos das pessoas (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002). Para Cassini, Tomasi (2010, p.69), torna-se cada vez mais importante para as organizações adotarem práticas de manutenção visto estão reconhecendo o conhecimento como fonte essencial de vantagem competitiva, dessa maneira o grande desafio está em encontrar e manter talentos, pois somente terão sucesso futuro as organizações bem preparadas para atrair, desenvolver e reter indivíduos que possuem qualificações, perspectivas e experiências necessárias para o ambiente organizacional.

As práticas de descarte do conhecimento procuram demonstrar a forma como as empresas devem analisar seu capital intelectual em termos de custos de oportunidade e, se for o caso, transferir para fora da empresa. As organizações que examinam o seu capital intelectual tanto em termos de custos de oportunidades, recursos gastos para manter aquele capital intelectual que poderia ser gasto em outro lugar, quanto em fontes de valor alternativas, estão bem posicionadas para obter os benefícios do despojamento.

Nas práticas de descarte as atitudes organizacionais relacionam-se a: *Abstenção* deve eliminar o conhecimento desnecessário. Reconhecendo as formas de conhecimento que podem ser alavancadas e aquelas que são limitadas buscando em ambas alternativas o melhor aproveitamento. *Conversão* o conhecimento organizacional é convertido em fontes de valor. Precisam-se examinar as políticas atuais de demissão, identificar o conhecimento não-importante para a organização por meio de análises de custo de oportunidade, além de buscar

junto a gerentes se os grupos existentes poderiam preencher atuais lacunas no caso de suas funções serem alteradas. Seguem exemplos de questões relacionadas a essas práticas: a) a organização avalia a necessidade da gestão do conhecimento antes de adquiri-lá ou descartá-la; b) a organização avalia todo o seu quadro de pessoal antes de novas contratações e/ou demissões; c) as pessoas procuram de várias maneiras buscarem conhecimento; d) a organização busca parcerias com o objetivo de angariar novos conhecimentos (BUKOWITZ, WILLIAMS, 2002). Para Padovani, Carvalho (2010, p.9) a perda de conhecimento das organizações pode ser voluntária ou não, sendo que em ambas afetam sua competitividade. A perda de conhecimento involuntária é muito custosa para as organizações levando-as, muitas vezes, a reinventar o conhecimento ou ter de comprar o conhecimento antes disponível. Esse custo se traduz não somente em tempo e dinheiro, mas também em perda de oportunidade. Por outro lado existem conhecimentos que a empresa intencionalmente quer esquecer para que o aprendizado organizacional ocorra, de modo que a empresa se transforme e novas capacidades sejam geradas. Caso a empresa não adote ações corretivas relativas à perda do conhecimento, em um futuro próximo, existirá o risco de ela perder sua capacidade de gerar novas competências, assim como, de inovar.

Neste contexto, Bukowitz e Williams (2002) e Zack, Mckeen e Singh (2009) mostram nas descrições *a aenriori* importância das empresas estarem preparadas para essa nova era de conhecimento, a fim de se manter competitivas.

2.3 Empresas de Assessoramento Empresarial

As organizações prestadoras de serviços em assessoramento empresarial têm sofrido transformações intensas em sua dinâmica, devido às mudanças constantes em seus ambientes de negócios. “Diante desse cenário, elas têm se esforçado no sentido de acompanharem essas mudanças, interpretá-las e compreenderem as implicações para seus negócios; além de buscarem atualizações sobre os fatores de mudança e utilizarem as informações nas tomadas de decisões” (PEREIRA, BARBOSA, 2007, p.97).

Segundo Mattos (2008) os serviços estão no centro das atividades econômicas de qualquer sociedade, influenciado de maneira positiva a economia brasileira, o que impulsionou muitos estudos realizados sobre as empresas de assessoramento empresarial que ocupam uma fatia significativa no segmento de serviços. Desta forma, é essencial

compreender a natureza e características básicas das empresas de assessoramento empresarial que serão descritas a seguir.

2.3.1 *Empresas de Assessoria*

As empresas de assessoria surgem com o propósito de atender às necessidades de seus clientes, trabalhando com uma gestão participativa e qualificação contínua, transformando conhecimento individual em organizacional (PACTUM, 1981). Os objetivos das empresas de assessoria estão focados nas necessidades de seus clientes, que a organização busca atender por meio de um bom sistema de gestão de qualidade, conquistando dessa maneira desempenho eficaz e cumprimento dos prazos estabelecidos (ROSSI, 1984).

Para Trisciuzzi (2009, p.90), um dos papéis primordiais das empresas de assessoria é “auxiliar a alta administração das organizações, nas tarefas de monitoramento do cumprimento de objetivos e leis. Atuando de acordo com métodos e técnicas especializadas e de modo sistemático, expressando como resultado de seu trabalho pareceres e recomendações”. Segundo Teixeira (1984, p.16), a assessoria “torna-se um elemento eficaz no sentido de adequar a empresa à estrutura de mercado”, dessa forma, é importantíssimo que a assessoria seja planejada a partir e ao nível do conhecimento das diferentes estruturas de mercado e dos grupos que se articulam no sistema econômico. A partir desse diagnóstico inicial, o caráter do assessoramento poderá se destinar ao aperfeiçoamento do desempenho da no mercado, instrumentalizando seus administradores no sentido de melhorar suas formas de controle do processo produtivo.

Para o SESCAP-PR (2010) as empresas de assessoria podem ser classificadas em: Assessoria e assistência técnica rural, Assessoria na área de crédito; Assessoria e assistência gerencial, econômica, financeira e fiscal; Assessoria Contábil; Assessoria e cobrança; Assessoria de importação, exportação e aduaneira; Assessoria de *marketing* e *merchandising*; Assessoria e planejamento. Para Lemos, Lima, Desconci, Ehlers (2004) a assessoria mais utilizada pelas empresas é a contábil e financeira, cita-se que um dos motivos dessa procura maior esta relacionada com a alta taxa de tributação arcada pelas médias empresas bem como com a constante fiscalização por parte do governo, além também da necessidade de boa estruturação econômica e análise financeira da empresa como instrumento gerencial na tomada de decisão.

Em qualquer uma dessas classificações é importante que as empresas prestem serviços de qualidade garantindo aos clientes as melhores soluções técnicas e legais (AUDIPEC, 1970). Seguindo esses preceitos, as empresas de assessoria devem desenvolver um trabalho integrado com toda sua equipe propondo-se a levar aos clientes soluções na medida de suas necessidades, considerando seus objetivos de médio e longo prazo (PACTUM, 1981). Destaca-se ainda a importância dos avanços tecnológicos para a atividade assessoria, que visa proporcionar metodologias e técnicas que auxiliem os executivos das empresas/clientes a tomarem decisões com qualidade. Uma das principais tendências que justificam o crescimento do segmento de assessoria empresarial é a “busca por novos conhecimentos e inovações pelas empresas para enfrentarem a globalização da economia (PEREIRA, BARBOSA, 2007, p102)”.

Devido à necessidade de trabalhar com o capital intelectual de seus colaboradores, as empresas de assessoria sofrem influência da GC, que visa propiciar inovações e evoluções em ciclos mais curtos (SANTOS NETTO, 2005). Em concordância para Barrall e Nathan (2011), as empresas de assessoria devem continuar investindo na manutenção de seu capital intelectual, pois, este representa um grande diferencial na competitividade das organizações.

2.3.2 Empresas de Consultoria

A Segunda Guerra Mundial foi um marco para o setor de consultoria. Durante o conflito, o governo norte-americano contratou, em larga, escala consultores para reorganizar as formas de gerenciamento das áreas militares e dar suporte para a crescente expansão da administração federal e virtude do esforço de guerra (OLIVEIRA, 2005). Os consultores surgiram como “auxílio externo para problemas específicos, e, depois, ganhando o status de alternativa legítima e referencial para a análise do desempenho das empresas (DONADONE, 2001, p.19)”. Após este marco as empresas de consultoria cresceram mundialmente destacando-se como uma atividade que trabalha no suporte às atividades fins nos diferentes campos que envolvem mudança, conhecimento técnico, pesquisa e desenvolvimento. Caracteriza-se dessa forma como uma nova função, que se configura com o objetivo de responder, de maneira ágil e inteligente, às necessidades organizacionais (MANCIA, 1997).

Para Donadone (2001, p.22) os anos oitenta marcam o início de importantes transformações no mercado de consultoria organizacional. A partir dos anos 90 o setor de consultoria a destaca-se com a implementação de ferramentas gerencias inspiradas nas

práticas gerencias japonesas, passando a ganhar maior importância nos meios gerencias e empresariais. A consultoria empresarial é um dos segmentos de prestação de serviços que mais tem crescido, sendo que as principais causas são; “o crescimento empresarial e a necessidade de conhecimento atualizado das técnicas e metodologias de gestão empresarial” (OLIVEIRA, 2007, p.7).

Seguindo esta linha Oliveira (2005, p.16), diz que as empresas de consultoria podem ser definidas como “serviço de aconselhamento fornecido por pessoas altamente treinadas e qualificadas”, que são contratadas para auxiliar, de maneira objetiva e independente, a organização cliente a identificar problemas de gerenciamento, analisar essas questões, recomendar bem como programar soluções para tais problemas. Para Crocco, Guttmann (2005, p. 7) as empresas de consultoria caracterizam-se como a prestação de serviço dado por uma pessoa ou grupo de pessoas, independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações. Já para Girardi, Lapolli, Tosta (2009, p.154), as empresas de consultoria têm assumido papel importante nas organizações como atividade de cunho intelectual e de apoio à gestão. A evolução tecnológica e a ênfase na qualidade também são aspectos que contribuem para que as atividades de consultoria sejam percebidas como ações estratégicas.

Segundo o SESCAP-PR (2010) as empresas de consultoria podem ser assim classificadas, Consultorias: na área de informática; técnica e imobiliária; econômica, financeira e fiscal; de empresas; estudos e projetos; industriais; de marketing; de organizações; em recursos humanos; em supervisão de projetos.

Em qualquer uma dessas áreas de atuação as empresas de consultoria devem priorizar o sucesso de seus clientes, buscando assim solidificar sua imagem ao demonstrar seriedade e competência no seu atendimento. Gerando o máximo valor às empresas atendidas, por meio do foco na resolução das questões prioritária dos clientes. Essa solidificação da imagem das empresas de consultoria também é reforçada pela qualidade do trabalho prestado. Por isso a necessidade da empresa de atrair e reter os melhores talentos, gerando oportunidades de crescimento e aprendizado por meio da exposição às situações de negócios dos clientes e da criação e absorção de capital intelectual diferenciado, criando também um ambiente de aprendizado e crescimento para todos (COMPASS, 2002). Para Munck, Munck (2008, p.77)

as características necessárias a uma empresa prestadora de serviços de consultoria, são: valores e objetivos comuns, informalidade, liderança por competência reconhecida, multifuncionalidade, comunicação lateral e aberta, e autonomia no aproveitamento de oportunidades.

Nesse sentido as empresas de consultoria enfatizam que seus colaboradores devem auxiliar seus clientes a pensarem nos seus problemas imediatos como sendo parte de um sistema maior e não somente a entender a maneira que esses são resolvidos, mas também como se desenvolveram e como podem ser evitados. Assim esses consultores/colaboradores definem suas atividades dependendo dos objetivos de seu cliente, de experiências passadas, bem como de modelos conceituais que utilizam (OLIVEIRA, 2005). Demonstrando dessa maneira que as empresas de consultoria empresarial devem ter como fundamento o repasse de conhecimento aos colaboradores, obtendo dessa maneira um bom envolvimento de toda a equipe. Essa prática pode trazer maior sucesso aos clientes, tornando a empresa de consultoria líder em seu segmento (QUALIMASTER, 1998).

Dessa maneira verifica-se a importância em realizar estudos com empresas de consultoria, onde seu produto e/ou serviço é o conhecimento. Destacando como uma das “maiores fontes do capital intelectual da organização a experiência de seus funcionários”. Por isso a importância dessas empresas, desenvolverem estratégias de GC (BRESSAN, 2003).

2.3.3 Empresas de Serviços Contábeis

A contabilidade desenvolveu-se à medida que o homem foi necessitando de novas técnicas para a administração de seu patrimônio. Nas civilizações da antiguidade, onde surgiram os primeiros movimentos comerciais. Passando com o tempo a ser vista como instrumento vital para o conhecimento do desenvolvimento e do resultado econômico-financeiro das organizações, sejam elas orientadas para o lucro ou finalidades sociais. Dessa maneira a contabilidade começa a ser vista como um instrumento para organizar e apresentar informações, bem como indicadores da atividade econômica. Com o uso das informações contábeis para fins gerenciais, de modo a analisar e monitorar os resultados obtidos no período houve uma otimização nas tomadas de decisões nos diferentes níveis hierárquicos (LONDERO, PERES, CHARÃO, 2005, p.54-56).

As empresas prestadoras de serviços contábeis podem ser definidas como empresas que exploram a prestação dos serviços profissionais de contador, quais sejam: escrituração

contábil, planejamento de contas, organização dos serviços contábeis, auditoria, orientações sobre balanços, análises das situações da empresa através de seu balanço, organização das escritas de custos de produção, etc. Sendo que essas apresentam-se em dois segmentos: escritórios individuais, que têm como finalidade explorar a atividade contábil, apresentando como responsável técnico apenas um contador ou técnico em contabilidade e empresas contábeis, que se caracterizam quando dois ou mais contadores, técnicos em contabilidade unem-se para formar uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada, ou em nome coletivo. Sendo que para Silva, Miranda, Freire, Anjos (2010, p.94) seus serviços podem ser classificados, em três atividades principais: *fiscal*, no qual se faz a apuração tributária, impressão de livros fiscais, e outras atividades correlatas; *contábil*, responsável pela elaboração das demonstrações sobre a situação econômico-patrimonial e financeira e *pessoal*, que cuida do serviço administrativo básico, como elaboração da folha de pagamento, cálculo do FGTS, da contribuição para o INSS, entre outros.

Essas empresas prestadoras de serviços contábeis não nasceram “prontas”; o processo de desenvolvimento constante da sociedade e as novas exigências econômicas influenciaram de maneira considerável esse tipo de segmento do setor de serviços. Em decorrência desse processo de desenvolvimento apresentado pela economia, as empresas de serviços contábeis precisam estar constantemente inovando os serviços oferecidos. A inovação demanda de criatividade por parte destas organizações e reestruturação dos processos já existentes. Requer um controle mais efetivo dos recursos disponíveis, o que acaba impulsionando, também, a busca por novas ferramentas de apoio para a gestão destas empresas. Devido a essas exigências faz-se necessária uma interação maior com o cliente, que pode variar de uma empresa prestadora de serviços contábeis para outra. Algumas dessas empresas utilizam-se de sistemas que permitem que os clientes possam interagir à distância, até mesmo fazer parte do trabalho sozinho. Isso é possível graças à evolução dos meios de comunicação, bem como de equipamentos e sistemas informatizados que permitem transmissões simultâneas de dados e informações (MATTOS, 2008).

Na Tabela 1 são apresentados dados atualizados do número de profissionais e organizações contábeis ativos no Brasil.

Tabela 1. Profissionais e Organizações Contábeis Ativas

Ano	Profissionais			Organizações Contábeis			
	Contador	Técnico	Total	Sociedade	Empresário	Individual	Total
2009	219.036	191.575	410.611	47.095	-	26.156	73.251

2010	292.390	203.194	495.584	46.972	1.759	27.552	76283
Relação	73.354	11.619	84.973	(123)	1.759	1.396	3.032

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade (2011)

Analisando a Tabela 1 verifica-se a importância de estudos envolvendo o segmento de serviços contábeis, devido ao número expressivo de profissionais atuando nesta prestação de serviços, além do aumento significativo que ocorreu entre 2009/2010. Evidenciando a recuperação do desenvolvimento da ciência contábil e seus profissionais no mundo empresarial. Neste cenário a atuação dos profissionais de serviços contábeis deve ser dirigida para duas finalidades básicas: o controle e o planejamento. Tais fatos proporcionarão a este segmento a oportunidade de demonstrar a eficiência e integração dos serviços de contabilidade ao mundo dos negócios (OLIVEIRA, 2011).

Para Silva, Grabner, Bandeira (2004, p.20) os mercados competitivos, as novas mentalidades empresariais, as diversas culturas de gestão patrimonial, os diferentes sistemas de informações gerenciais e o sistema globalizado dos mercados internacionais, entre outros fatores, indicam a existência de um contexto de amplas mudanças para o perfil do profissional contábil. Além das características específicas da profissão, exige-se que o profissional desenvolva características essenciais ao mercado, como multifuncionalidade, eficiência, criatividade, com visão de futuro, senso oportunidade, intuição e, principalmente, empreendedorismo. Segundo Silva (2005, p.3) para alcançar uma visão global dentro desta nova realidade e continuar competindo no mercado, o contador deve cada vez mais aprimorar suas dimensões profissionais e buscar mudanças de posturas, deixar de lado meramente a observação crítica, e intervir na realidade através de atitudes mais criativas e flexíveis. Com o mundo transformado numa aldeia global, os profissionais da contabilidade deverão estar atentos as mudanças regidas pelas informações e precisam rapidamente transformá-las em conhecimento, pois as organizações cada vez mais se valorizam pela agregação de capital intelectual. Cabe aos envolvidos em educação reunir capacidade de aproveitar-se desta tecnologia disponibilizada como caminho para manter as habilidades de cada profissional em permanente sintonia com as necessidades de suas empresas.

2.3.4 Holding

Uma *holding* pode ser definida, como uma empresa cuja finalidade básica é manter ações de outras empresas. A origem da expressão *holding* está no verbo do idioma inglês *to hold*, que significa manter, controlar ou guardar. A *holding* deve ter uma participação no

capital de outras associadas (investidas) em quantidade e qualidade suficientes para influir sobre sua administração (ROMANIELLO, 2006). As *holding* devem estar voltadas à conquista de resultados ainda melhores, tendo em vista o mercado cada vez mais global e competitivo (BATTISTELLA, 1989).

Para Chao, Yu e Chen (2010), o benefício potencial de uma *holding* esta relacionado ao aumento da eficiência devido à redução de custos, bem como na otimização de receitas. Visto que este segmento permite realizar uma ampla gama de atividade empresarial a fim de aumentar a sua economia e escopo. As *holding* também estão sendo favorecidas pelas novas tecnologias voltadas a gestão da informação onde conseguem identificar possíveis deficiências em suas subsidiárias, além de promover maior integração para a troca de conhecimento entre todos os membros da empresa.

Segundo Romaniello (2006), de maneira geral, os objetivos de uma *holding* são:

- Resguardar interesses de seus acionistas através da interação em várias empresas e negócios;
- Agir como acionista principal das empresas afiliadas, podendo, inclusive, ter a gestão administrativa dos negócios;
- Administrar o portfólio de investimentos do grupo empresarial;
- Realizar serviços centralizados às empresas do grupo, atuando, nesse caso, como o embrião de uma administração corporativa;
- Representar o grupo empresarial de forma estruturada e homogênea, principalmente com base na consolidação de um conjunto de políticas de atuação administrativas, as quais proporcionam uma personalidade para a *holding*.

A fim de atingir esses objetivos manterem-se cada vez mais competitivas as *holding* devem criar diversificação e especialização das suas atividades, necessitando identificar novas e lucrativas oportunidades, além de se ajustar a cenários imprevisíveis conjunturais, sempre ágil e rapidamente. Precisam manter um modelo de gestão com elevada sinergia entre as diversas áreas e que prioriza uma estrutura enxuta, ágil e eficiente, integrada com profissionais de grande dedicação e competência; neste contexto ressalta-se a importância da adoção de práticas de GC (JMALUCELLI, 2011).

2.3.5 *Empresas de Recursos Humanos*

As empresas de Recursos Humanos atuam na prestação de serviço e destacam-se entre seus objetivos os de atrair e manter os talentos junto às organizações, estabelecendo parcerias produtivas e negociações claras e flexíveis com os clientes, guiando-se continuamente por valores como a transparência, o compromisso com o profissionalismo, a inovação, o respeito às pessoas, permitindo assim, a sustentação do espírito dinâmico e empreendedor (RH NOSSA, 2004).

Segundo Régnier (2006, p.177) levando em conta a sua origem e forma de funcionamento “as empresas de recursos humanos podem ser classificadas em: empresas de recursos humanos que atuam com recrutamento e seleção e que disponibilizam as vagas que estão administrando em suas próprias páginas; *sites* de empregos genéricos que são associados a empresas de recrutamento e seleção, mas cujo escopo se distancia das atividades que são desenvolvidas por estas e *sites* de empregos genéricos totalmente virtuais, onde o principal negócio é a administração de bases de dados”.

Independente da classificação as empresas de recursos humanos devem trabalhar para alcançar a satisfação dos clientes e dos candidatos que a procuram, contando com uma equipe treinada e capacitada para atender as expectativas de todos (RH ADECCO, 2005). Além disso, a empresa de recursos humanos precisa contar com um departamento de qualidade que irá cuidar, exclusivamente, do nível dos serviços prestados e dos atendimentos fornecidos aos clientes e candidatos, oferecendo um atendimento com qualidade e transparência (RH ADECCO, 2005). A RH QUALITY (2006) concorda que as empresas de recursos humanos devem ir além da prestação de serviços. Pensando em seus clientes e nos candidatos, a empresa passou a atuar na prestação de serviços desenvolvendo treinamentos, palestras, cursos, recrutamento e seleção de pessoal, administração de estagiários, treinamento em segurança do trabalho, assessoria em recursos humanos e convênio assistencial.

Segundo a RH EMPLOYER (2007), para que as empresas de recursos humanos consigam atingir todos os objetivos com qualidade, necessita de um RH interno competente; por isso, a empresa deve formar uma equipe qualificada no ramo de recursos humanos, onde o foco deverá ser na inovação e no atendimento personalizado. Em concordância a RH KEEPER (2007), ressalta que é de extrema importância estar sempre em sintonia com os clientes, mantendo uma visão positiva e entusiasmada a cada contato, desenvolvendo um relacionamento de parceria e contribuição efetiva com a empresa/cliente que fazem parte do

dia a dia da empresa. Seguindo esses preceitos a RH CENTER (2008) acredita que a empresa de recursos humanos precisa ir além da simples prestação de serviços para se transformar em parceiro estratégico de seus clientes. Considera que a gestão de pessoas deve ser vista como insumo básico, integrada ao negócio, transformado em vantagens e diferencial. Segundo Gonçalves (2011), as empresas de recursos humanos, sempre acompanharam as várias fases do crescimento e da evolução social da gestão das empresas que hoje estão percebendo melhor o valor do capital humano em relação a outros bens tangíveis, passando a evoluírem em torno de pessoas talentosas e de suas.

Com o intuito de se consolidarem no mercado as empresas de recursos humanos devem prestar serviços de qualidade no que tange a contratação de colaboradores para seus clientes. Santos, Franco, Miguel (2003, p. 237), ressaltam a que um programa de recrutamento e seleção de pessoal bem elaborado envolve os seguintes passos: análise do cargo; identificação das dimensões de desempenho do cargo; identificação do conhecimento e habilidades necessárias para o cargo e seleção de instrumentos de medidas para acessar o conhecimento e habilidades do candidato. Neste processo, busca-se identificar, entre os candidatos recrutados, os que melhor se enquadram no perfil exigido para determinado cargo, e conseqüentemente, o preenchimento adequado do mesmo. Segundo Nogueira (1982, p.20), os processos de recrutamento e seleção são instrumentos relevantes e centrais na eficácia organizacional, garantindo não somente a sobrevivência da instituição, mas principalmente permitindo que ela atinja continuamente seus objetivos e desempenhe com êxito seu papel na sociedade. Para Gomes e Stefano (2008), na área organizacional, a importância desse processo de recrutamento é evidente, visto que uma força de trabalho bem selecionada contribui de maneira decisiva para o sucesso de uma empresa. Desta maneira o segmento de recursos humanos possui exigências maiores em diversos aspectos, seja por melhores resultados, por produtos com maior qualidade, inovações surpreendentes, atendimento eficaz ao cliente, respeito aos prazos pactuados ou por melhores preços.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No tópico 3 são apresentados procedimentos para a formalização dessa pesquisa, sendo eles: classificação, identificação de dados e técnicas utilizadas para obter esses dados, procedimentos de análise, mapa metodológico e materiais necessários para a elaboração do projeto.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com a classificação de Silva e Menezes (2005) para a determinação de pesquisas científicas, este trabalho enquadra-se metodologicamente em quatro critérios: objetivos, abordagem, natureza e procedimentos adotados. Em relação ao objetivo proposto, esta pesquisa está classificada como descritiva. Para Cooper e Schindler (2003) e Gil (2009), a pesquisa descritiva apresenta, como finalidade a descrição das características de determinado fato, assim como o estabelecimento de relações entre as variáveis. Lima (2008) ressalta que esse tipo de pesquisa identifica as opiniões de determinada população; sendo assim, as características descritas anteriormente estão em sintonia com a pesquisa.

Em relação à forma de abordagem, a investigação classifica-se como quantitativa visto que a captura dos dados será feita baseando-se na percepção das empresas de assessoramento empresarial. No entanto, como as variáveis que irão fazer parte do questionário são demonstradas de maneira nominal, ordinal e escalar, serão utilizadas técnicas estatísticas. A escolha dessa abordagem é avigorada por Oliveira (2002, p.115), que ressalta que “o método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas”, reforçando a descrição do primeiro parágrafo.

Em relação à natureza, o trabalho está alinhado a presente pesquisa aplicada, pois seu objetivo está em gerar conhecimento com a utilização de práticas de GC, buscando a solução de problemas específicos das empresas (OLIVEIRA, 2002).

Finalmente, o estudo proposto emprega os procedimentos propostos por Gil (2009), sendo que o primeiro passo foi a pesquisa bibliográfica, a fim de detectar, nas pesquisas anteriores, achados sobre práticas de GC, assim como novos procedimentos adotados em estudos sobre o assunto. Na sequência, foi desenvolvido um questionário para coleta dos dados, baseando-se na pesquisa bibliográfica (Apêndice A). Após a definição do questionário,

(disponibilizado através do Google docs), este foi aplicado junto à população, a fim de obter os dados referentes às práticas de GC nas empresas de assessoramento empresarial, no estado do Paraná. Ao final, os dados foram analisados estatisticamente, a fim de “comprovar as relações dos fenômenos entre si” (MARCONI e LAKATOS, 2009a, p.108).

3.2 Fontes de dados e técnicas utilizadas

Esta pesquisa foi desenvolvida a partir da percepção dos sócios das empresas de assessoramento empresarial ou por pessoas designadas por eles sobre a adoção de práticas de GC em suas empresas. Seus fatores delimitantes (abordados na seção 3.1) mostram empresas de assessoramento empresarial representadas e/ou associadas ao SESCAP-PR, que hoje representam uma população de 800 empresas no estado do Paraná (SESCAP-PR, 2011). Dessa população, 99 organizações aceitaram participar desta pesquisa.

Nesse contexto, as técnicas utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa estão baseadas naquelas indicadas por Marconi e Lakatos (2009b) e apresentadas a seguir:

- Pesquisa bibliográfica sobre as práticas de GC, a fim de verificar a adoção dessas pelas empresas de assessoramento empresarial;
- Pesquisa bibliográfica sobre as empresas de assessoramento empresarial, com o intuito de verificar as práticas de GC mais alinhadas a esse trabalho;
- Questionário estruturado, aonde as respostas para as questões irão envolver as variáveis: 1) nominais – que tem como objetivo caracterizar a empresa participante; 2) ordinais – representadas pela escala Likert de cinco pontos, que terá como objetivo capturar a percepção das empresas respondentes quanto às práticas de GC aplicadas à empresa.

Como sugerido por Hair Jr *et al* (2005), o questionário foi encaminhado para as empresas por email, aquelas cujo retorno não foi obtido, foi realizado contato telefônico, dessa forma, segundo o autor, consegue-se rapidez, baixo custo e bom retorno dos questionários encaminhados.

3.3 Procedimentos de análise

Como a pesquisa é de caráter descritiva, as análises devem incluir a verificação de relação entre as diferentes variáveis que identificam as empresas, bem como a percepção de intensidade na adoção das práticas de GC delimitadas nesta pesquisa.

Para Oliveira (2007), uma pesquisa descritiva procura compactar as informações mais importantes de determinada massa de dados a partir de um conjunto de medidas e gráficos, buscando por padrões utilizando-se a tabulação cruzada.

Para buscar por diferenças entre os grupos de empresas identificados por díspares faixas de faturamento, número de colaboradores, investimento em treinamento e clientes em carteira, em relação à intensidade com que adotam as práticas de GC será utilizado o teste H de Kruskal-Wallis que toma como base o *ranking* formado pelas variáveis de natureza numérica (faturamento, colaboradores, clientes, investimento em treinamento), associando-se ao *ranking* das variáveis categóricas (práticas de GC). O teste H é fornecido por meio da seguinte equação (FIELD, 2009, p.493):

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^k \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1) \quad (1)$$

Onde:

$H = H$ de Kruskal-Wallis

$N =$ número total da amostra

$R_i =$ soma dos postos do grupo i

$n_i =$ tamanho amostral de cada um dos grupos

Além disto, o teste H necessita do estabelecimento dos graus de liberdade, obtido pela seguinte equação:

$$gl = k - 1 \quad (2)$$

Onde:

$gl =$ graus de liberdade

k = número de grupos

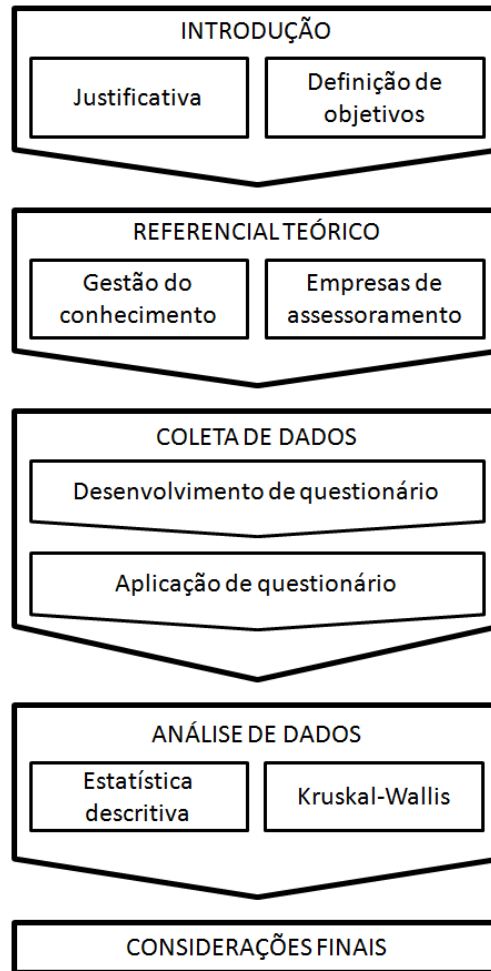
A amostra submetida ao teste H foi confrontada com a hipótese (dita nula) de ter sido extraída de uma população que não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre si. Neste sentido, segundo Neufeld (2003, p.221) o *p-valor* “quantifica essa relação entre a amostra e a hipótese nula”. O autor citado estabelece que pequenos valores para o *p-valor* indicam que a amostra não pertence à população descrita pela hipótese nula. Para o estudo em questão, o *p-valor* foi comparado com um nível de significância de 0,05, ou seja, com um intervalo de confiança de 95%.

Por meio dos métodos apresentados busca-se verificar a percepção das empresas de assessoramento empresarial sobre as práticas de GC e se as empresas que entendem essas práticas com maior intensidade também têm um faturamento maior.

3.4 Desenho metodológico

Na Figura 1 apresenta-se o desenho metodológico da presente pesquisa.

Figura 1: Desenho metodológico



Fonte: A autora

O desenho metodológico apresentado na Figura 1 demonstra todos os passos percorridos pela presente pesquisa.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO

Nessa seção serão apresentados os resultados obtidos a partir da aplicação do questionário realizado entre o período de 01/01 a 31/05/2011 com as empresas de assessoramento empresarial representadas e/ou associadas ao SESCAP-PR.

As entrevistas foram realizadas por meio de contato telefônico e página disponibilizada na *internet*. As respostas foram fornecidas pelos sócios das empresas ou por pessoas designadas por eles.

4.1 Descrição e análise dos dados

A presente seção descreve a distribuição geral das respostas obtidas com a aplicação do questionário. Ressaltando que essas análises foram feitas com base nas características da amostra, assim não é possível afirmar que elas são adequadas ou não, desta forma elas serão apenas descritas. A Figura 2 demonstra o percentual de empresas agrupadas por região de localização:

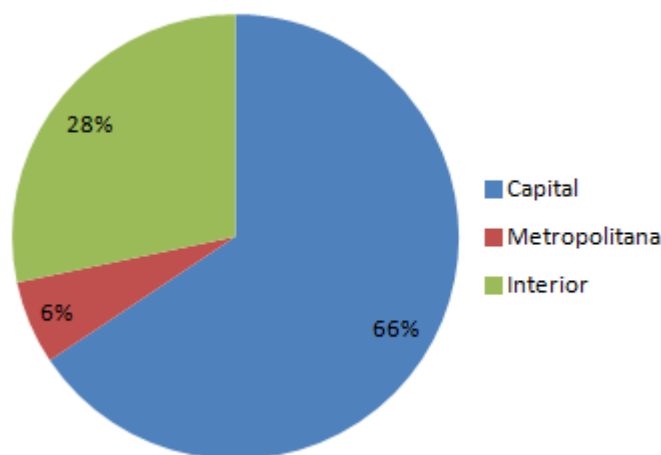


Figura 2 – Região de localização das empresas

Percebe-se, portanto a predominância de empresas localizadas na capital. O motivo dessa adesão maior das empresas localizadas na capital pode estar relacionado a vários fatores tais como; maior percepção as mudanças que ocorrem em relação à competitividade neste segmento, acesso facilitado as novas demandas da sociedade em relação à prestação de serviço, ou pelo simples fato de aderirem melhor à pesquisa.

Na Figura 3 visualiza-se o percentual de empresas segmentadas por setor de atuação.

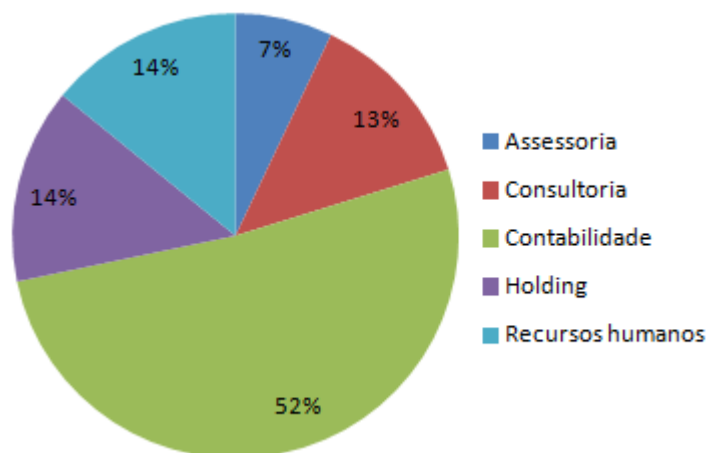


Figura 3 – Setor de atuação das empresas

Nesta figura observa-se uma adesão maior do setor de contabilidade. Pode-se citar como um dos motivos dessa maior adesão o fato que esse segmento representar 60% do total de empresas representadas e/ou associados ao SESCAP-PR. Ressalta-se que o SESCAP-PR busca aumentar sua representatividade junto aos demais setores de prestação de serviço e vem investindo continuamente em cursos, seminários e projetos voltados a esses segmentos.

Na Figura 4 as empresas foram separadas pelo seu ano de fundação.

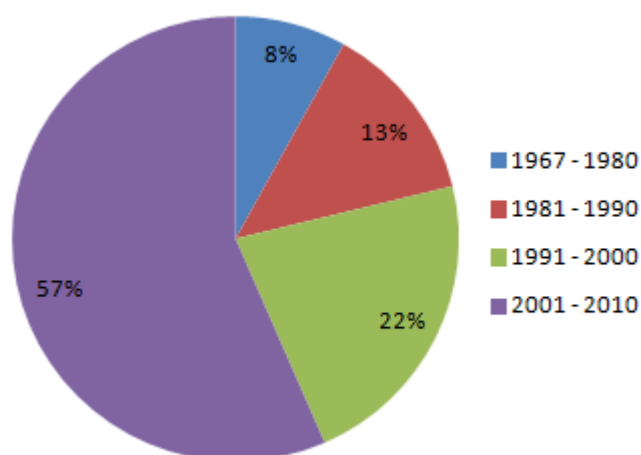


Figura 4 – Ano de fundação das empresas

Com a separação das empresas por ano de fundação observa-se que 57% foram fundadas após o ano de 2000. Este fato pode estar relacionado à visão dos empresários que vem mudando constantemente, visto que esses sabem que se a organização não se adaptar e acompanhar aos novos modelos de gestão podem perder competitividade.

A Figura 5 demonstra a categorização das empresas pelo seu faturamento.

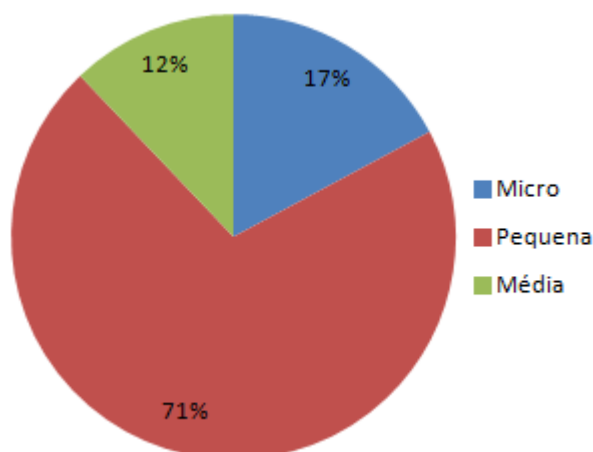


Figura 5 – Categorização por faturamento

Nesta figura as empresas foram classificadas pelo seu faturamento no ano de 2010 de acordo as opções adotadas pelo Ministério da Saúde do Brasil (2009) e a Lei Complementar 123 (2006):

- Microempresa: igual ou inferior a R\$ 240.000,00;
- Pequena empresa: igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00;
- Média empresa: igual ou inferior a R\$ 6.000.000,00.

Desta maneira verifica-se que a maioria das empresas participantes é de pequeno porte. Este resultado pode estar relacionado com o segmento de empresas selecionadas, pois com exceção do setor de *holding*, os demais trabalham com organizações menores e mais enxutas.

Na Figura 6 as empresas são classificadas de acordo com o seu número de colaboradores.

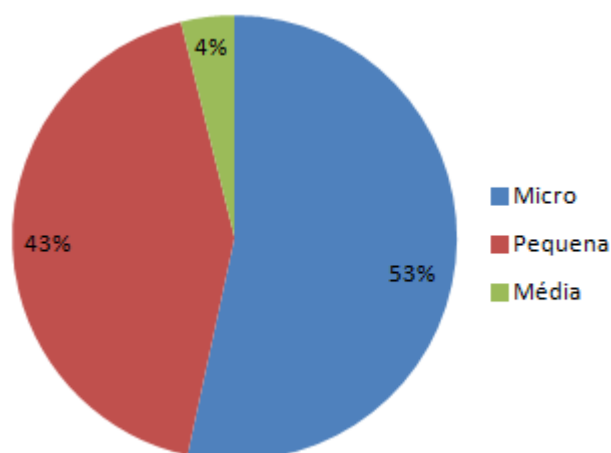


Figura 6 – Número de colaboradores das empresas

Essa classificação foi baseada no número de colaboradores no ano de 2010 que de acordo com as opções utilizadas pelo Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2008) são:

- Microempresa: até 19 colaboradores;
- Pequena empresa: de 20 a 99 colaboradores;
- Média empresa: de 100 a 499 colaboradores.

Desta forma percebe-se que a amostra é composta em quase sua totalidade por micro e pequenas empresas.

A Figura 7 demonstra a intensidade com que as práticas de gestão do conhecimento são adotadas pelas empresas.

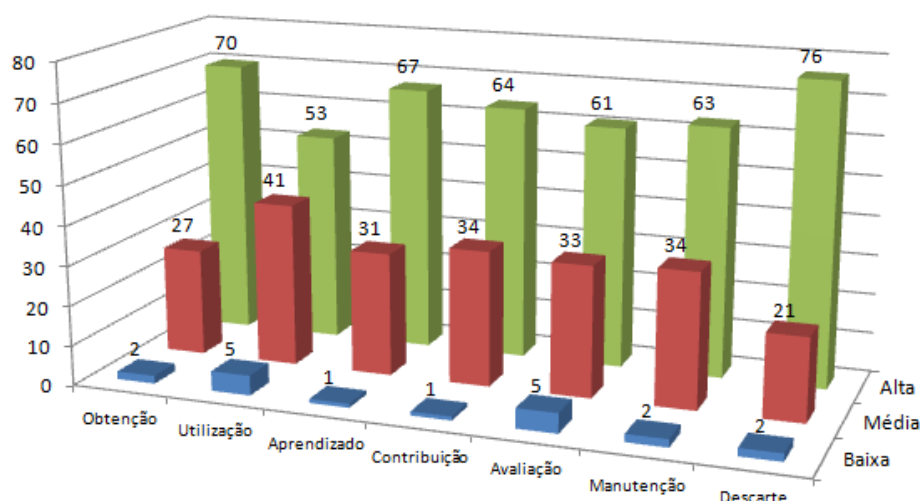


Figura 7 – Práticas gestão do conhecimento

Observa-se que todo o conjunto de práticas foi adotado com alta intensidade pelas empresas de assessoramento empresarial confirmando dessa maneira que as questões relacionadas às práticas de gestão do conhecimento estão de acordo com os objetivos organizacionais das empresas participantes da pesquisa.

Destaca-se que a prática de descarte obteve 76 respostas com alta intensidade, em vista da prática de utilização que atingiu 53 respostas com alta intensidade. Demonstrando que das 99 empresas participantes 76 utilizam com alta intensidade a prática de descarte que esta relacionada diretamente à forma como as empresas analisam o seu capital intelectual em termos de custos de oportunidade. Já a prática de utilização foi a que atingiu o menor número

de respostas com alta intensidade 53, prática esta que relacionada com a disponibilização de instrumentos por parte da empresa a fim de para reforçar o pensamento criativo de seus colaboradores.

Na Figura 8 visualiza-se o percentual de intensidade com que as práticas de gestão do conhecimento são adotadas por cada região.

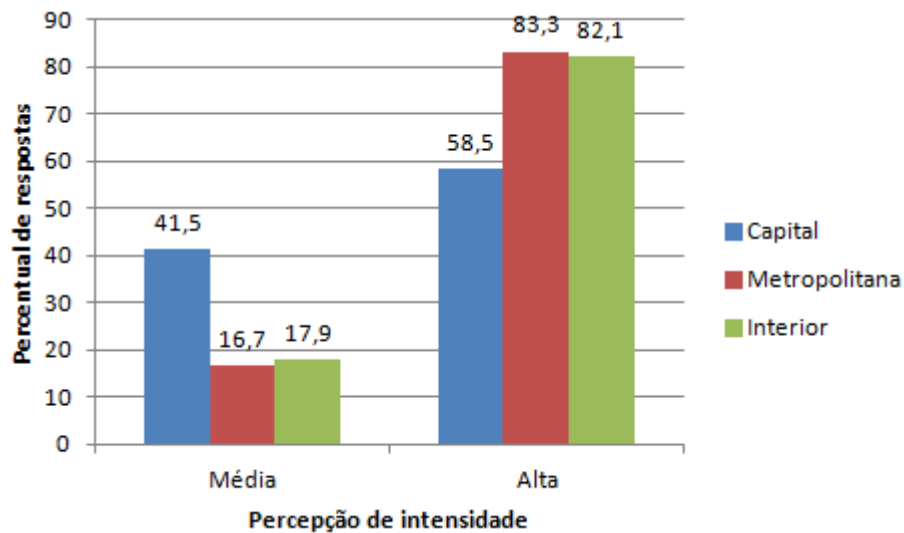


Figura 8 – Práticas gestão do conhecimento x região de localização da empresa

Percebe-se que as empresas localizadas na região metropolitana e no interior adotam as práticas de gestão do conhecimento com alta intensidade visto que em ambas as regiões os percentuais ficaram acima dos 80%. Ressaltando ainda que em comparação com a capital essas duas regiões se sobressaem em 20% na intensidade de adoção às práticas de GC. Este fato pode estar relacionado ao número de empresas participantes que foi maior na capital.

A Figura 9 demonstra o percentual de intensidade com que as práticas de gestão do conhecimento são adotadas agora analisando o setor de atuação das empresas.

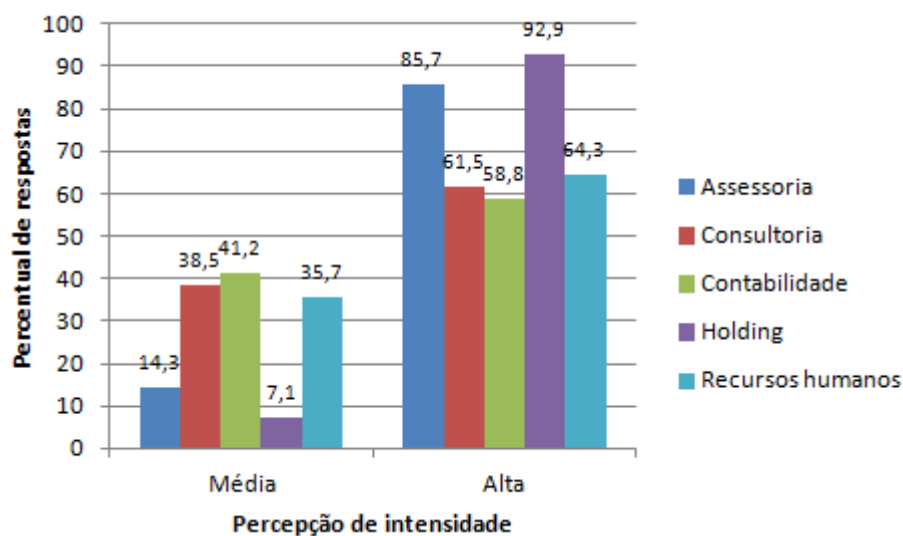


Figura 9 – Práticas gestão do conhecimento x setor de atuação da empresa

Nessa figura visualiza-se de maneira clara que as empresas *holding* destacam-se dos demais setores na intensidade de adoção das práticas de gestão do conhecimento visto que mais de 90% das respostas estão classificadas como de alta intensidade. As empresas de *holding* vêm seguidas das empresas de assessoria que conquistaram um percentual de 85,7% de respostas com alta intensidade, enquanto que os demais setores ficaram com uma média de 60% de respostas. Fato que pode estar relacionado ao porte de uma *holding* que é maior que as demais, bem como com políticas de gestão bem estruturadas que são adotadas por este segmento, o que pode resultar em uma maior percepção com relação a adoção de práticas de GC.

Na Figura 10 são apresentados os percentuais com relação ao ano de fundação das empresas.

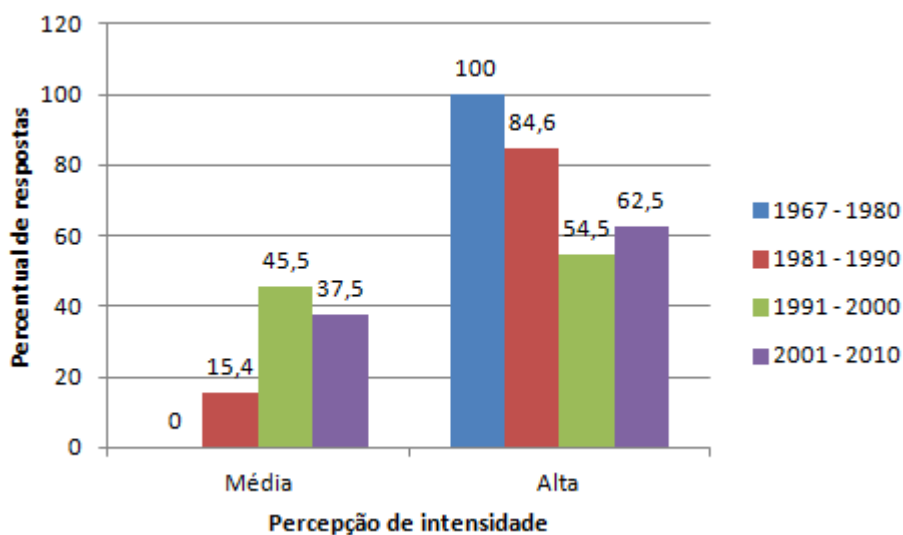


Figura 10 – Práticas gestão do conhecimento x ano de fundação da empresa

As empresas com ano de fundação até 1980 destacam-se das demais, pois nessas empresas 100% das respostas estão classificadas como de alta intensidade. Percebe-se ainda que as empresas com ano de fundação de 1981 a 2000 tiveram uma queda de mais 40% em relação às empresas mais antigas na intensidade de adoção das práticas. Já para as empresas com ano de fundação entre 2001 a 2010 verifica-se que teve um aumento de 7% em relação às anteriores na intensidade de adoção das práticas.

A Figura 11 demonstra o percentual de intensidade na adoção das práticas em relação ao faturamento das empresas.

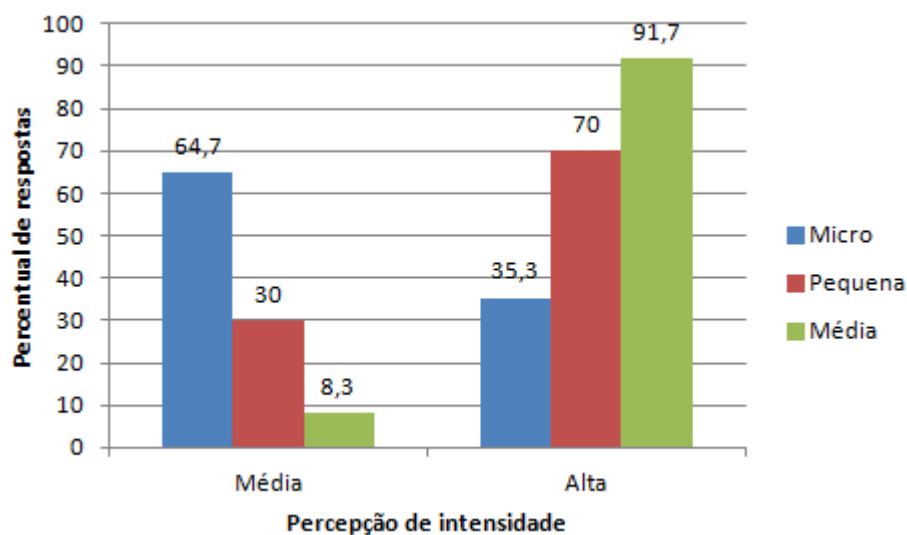


Figura 11 – Práticas gestão do conhecimento x faturamento da empresa

Na Figura 11 destacam-se as empresas de médio porte, ou seja, com faturamento igual ou inferior a R\$6.000.000,00 onde 91,7% das respostas são classificadas como de alta intensidade. Demonstrando por meio dessa análise que o faturamento maior dessas empresas pode estar relacionado com uma maior percepção em relação às práticas de GC.

Na Figura 12 observa-se o percentual de intensidade na adoção das práticas em relação ao número de funcionários das empresas.

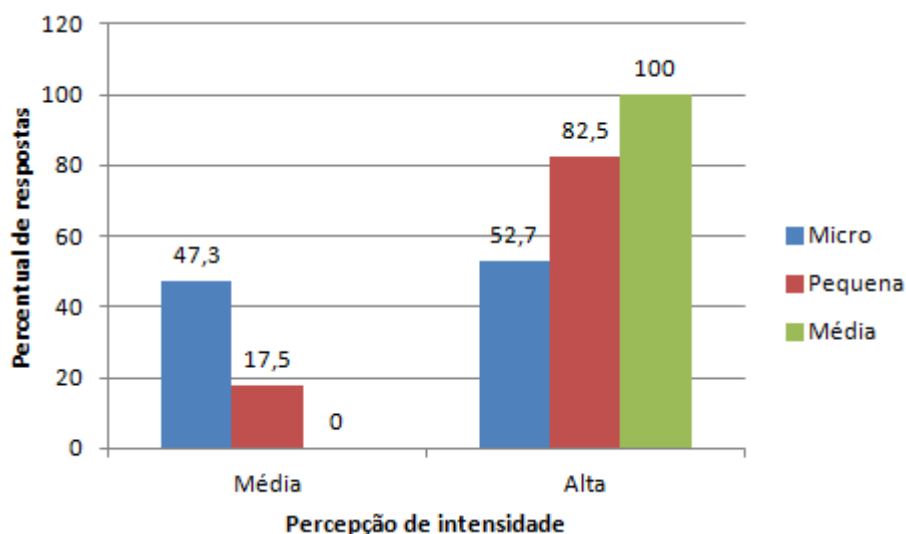


Figura 12 – Práticas gestão do conhecimento x Número de colaboradores da empresa

Na figura 12 como na anterior destacam-se as empresas de médio porte que agora são classificadas pelo número de colaboradores (médio porte possuem de 100 a 499), onde 100% das respostas são classificadas como de alta intensidade. Demonstrando a boa percepção das práticas de gestão do conhecimento pelas empresas de médio porte.

4.2 Análise da associação entre faturamento em relação práticas de GC

A Tabela 2 demonstra o resultado do cruzamento de dados entre o faturamento anual das empresas e as práticas de gestão do conhecimento.

Tabela 2. Faturamento X Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas GC	H(2)	p-valor
Obtenção	17,636	0,000
Utilização	9,155	0,01
Aprendizado	13,827	0,001
Contribuição	6,929	0,031
Avaliação	10,432	0,005
Manutenção	13,142	0,001
Descarte	11,899	0,003

Observa-se que o *p-valor* é menor que 0,05 em todas as práticas indicando que, existem diferenças estatísticas significativas entre o faturamento e a percepção das práticas de GC na empresas.

Essas diferenças significativas estão relacionadas à maneira com que as empresas percebem as práticas de GC, as empresas que adotam essas práticas com baixa intensidade

tiveram um faturamento médio de R\$198.000,00; para as que adotam às práticas com intensidade média o faturamento médio aumenta para R\$717.176,47, já para as empresas que adotam as práticas com alta intensidade o faturamento médio aumenta significativamente para R\$1.283.364,18. Demonstrando por meio dessa análise que o faturamento maior dessas empresas pode estar relacionado com uma maior percepção em relação às práticas de GC.

4.3 Análise Investimento em Treinamento

Na Tabela 3 visualiza-se resultado do cruzamento de dados entre a porcentagem que as empresas investem em treinamento e as práticas de GC.

Tabela 3. Porcentagem Investida em Treinamento X Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas GC	H(2)	p-valor
Obtenção	15,698	0,000
Utilização	8,388	0,015
Aprendizado	9,463	0,009
Contribuição	4,531	0,104
Avaliação	3,557	0,169
Manutenção	9,869	0,007
Descarte	12,192	0,002

A Tabela 3 apresenta o *p-valor* menor que 0,05 em cinco das sete práticas de GC indicando que para essas cinco existem diferenças estatísticas significativas entre a porcentagem que as empresas investem em treinamento e a percepção das práticas de GC nas empresas.

Este fato demonstra que para as práticas de obtenção, aprendizado, manutenção e descarte, essas diferenças significativas estão relacionadas à maneira com que as empresas percebem as práticas de GC. Verifica-se que as empresas que percebem as práticas de GC com baixa intensidade investem em média 0,38% em treinamento, já as que as percebem com intensidade média o investimento médio em treinamento aumentou para 1,27%, sendo que para as empresas que percebem as práticas com alta intensidade o investimento médio é de 1,97%. Demonstrando por meio dessa análise que o maior investimento em treinamento por parte dessas empresas pode estar relacionado com uma maior percepção em relação às práticas de GC.

Já na prática de utilização do conhecimento as empresas que a percebem com média intensidade investem 50% a mais em treinamento do que as organizações que percebem essa prática com alta intensidade.

Nas práticas de contribuição e avaliação o *p-valor* foi maior que 0,05, indicando que, não existem diferenças estatisticamente significativas.

4.4 Análise do Número de Clientes em Carteira

A Tabela 4 demonstra o resultado do cruzamento de dados entre o número de clientes e as práticas de GC.

Tabela 4. Número de Clientes em Carteira X Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas GC	H(2)	p-valor
Obtenção	12,583	0,002
Utilização	2,662	0,264
Aprendizado	9,712	0,008
Contribuição	2,661	0,264
Avaliação	11,514	0,003
Manutenção	7,428	0,024
Descarte	9,264	0,01

Na Tabela 4 visualiza-se que como na anterior tem-se o *p-valor* menor que 0,05 em cinco das sete práticas de GC indicando que para essas cinco existem diferenças estatísticas significativas entre o número de clientes em carteira e a percepção das práticas de GC nas empresas.

As diferenças significativas nessas cinco práticas estão relacionadas à maneira com que as empresas percebem as práticas de GC, as empresas que adotam essas práticas com baixa intensidade têm em média 44 clientes em carteira; para as empresas que adotam às práticas com intensidade média o número de clientes ficou na média de 122, já as empresas que adotam as práticas com alta intensidade tem em média 181 clientes em carteira. Demonstrando também por meio dessa análise que o maior número de clientes em carteira por parte dessas empresas pode estar relacionado com uma maior percepção em relação às práticas de GC.

Também em duas práticas: utilização e contribuição o *p-valor* foi maior que 0,05, indicando que, não existem diferenças estatisticamente significativas.

4.5 Análise do Número de Colaboradores

Ao apresentar a Tabela 5 visualiza-se o cruzamento de dados entre o número de colaboradores e as práticas de GC.

Tabela 5. Número de Colaboradores X Práticas de Gestão do Conhecimento

Práticas GC	H(2)	p-valor
Obtenção	15,242	0,000
Utilização	4,133	0,127
Aprendizado	8,847	0,012
Contribuição	3,209	0,201
Avaliação	9,23	0,01
Manutenção	3,644	0,162
Descarte	9,405	0,009

Com a Tabela 5 demonstra-se que o *p-valor* menor que 0,05 em quatro das sete práticas de GC indicando que para essas quatro existem diferenças estatísticas significativas entre o número de colaboradores e a percepção das práticas de GC nas empresas.

Sendo que as diferenças significativas nessas quatro práticas estão relacionadas à maneira com que as empresas percebem as práticas de GC, as empresas que adotam essas práticas com baixa intensidade têm em média 11 colaboradores; para as empresas que adotam às práticas com intensidade média o número de colaboradores está na média de 16, já as empresas que adotam as práticas com alta intensidade a média de colaboradores é de 36. Demonstrando por meio dessa análise que quanto mais colaboradores a empresa tiver maior poderá ser a sua percepção em relação às práticas de GC.

Nesta análise em três práticas: utilização, contribuição e manutenção o *p-valor* foi maior que 0,05, indicando que, não existem diferenças estatisticamente significativas.

5 CONCLUSÕES

A fim de verificar se os objetivos propostos no presente trabalho foram alcançados, foram resgatados os objetivos específicos dessa pesquisa:

- Com relação ao primeiro objetivo específico, “*Submeter à coleta de dados a um instrumento de investigação que seja representativo das práticas encontradas na literatura, associadas à GC nas organizações prestadoras de serviço de assessoramento empresarial*”. Foi atendido nos tópicos *2.1 Gestão do Conhecimento* e *2.1.1 Práticas de Gestão do Conhecimento*, que demonstra de maneira clara o avanço da GC e como ela vem sendo adotada por várias organizações bem como a importância das práticas de GC nas empresas para que essas possam manter-se no mercado de maneira competitiva, ressaltando a importância para as empresas de assessoramento empresarial que tem como produto e/ou serviço o conhecimento;
- Já no objetivo seguinte, “*Descrever as práticas mais incidentes na população alvo*”. Está apresentado no tópico *4.1 Descrição Geral das Respostas*, que conduziu ao método de questionário adequado à proposta desse trabalho, aplicado aos sócios das empresas de assessoramento empresarial representadas e/ou associadas ao SESCAP-PR ou pessoas designadas por eles;
- “*Identificar a existência de relação entre o faturamento e práticas de GC*”. A representação desse objetivo é descrita no capítulo *3.3 Procedimentos de análise*. As empresas de assessoramento empresarial foram submetidas às análises com a intenção de, ainda que não seja possível uma generalização, verificar a percepção às práticas de GC pelas empresas de assessoramento empresarial, e o impacto dessas práticas no faturamento dessas organizações.

A pesquisa cumpre dessa forma seus objetivos propostos, que seguiu a construção de uma estrutura descritiva, desde a concepção até a aplicação de testes a fim de atingir os resultados sugeridos.

5.1 Contribuições

Além de atender as exigências de pesquisa, este trabalho também tem o intuito de utilização prática. Sua utilização prática pode estar relacionada a uma maior percepção por parte das empresas pesquisadas as mudanças que vem ocorrendo em relação aos novos modelos de gestão, onde o capital intelectual passa a ser visto de maneira quantificável para a empresa.

Foram identificadas duas contribuições acadêmicas a se salientar. Na primeira contribuição identifica-se o desdobramento de particularidades a respeito da efetividade na adoção de práticas de GC pelas empresas de assessoramento empresarial e se existe relação entre a percepção dessas práticas com o faturamento das empresas. Já a segunda contribuição acadêmica está relacionada à área da GC, ressaltando as novas mudanças que vêm ocorrendo em relação à competitividade entre as empresas especificamente as de assessoramento empresarial.

Desta maneira, a presente pesquisa cumpre seu papel de aproximar estudos acadêmicos à realidade prática das empresas de assessoramento empresarial.

5.2 Limitações

O assunto escolhido para este trabalho é complexo, por analisar a cultura da empresa, e sua percepção, as práticas de GC, bem como a existência de relação entre o faturamento dessas empresas e a percepção dessas práticas. Como o único dado financeiro solicitado para as empresas foi o seu faturamento médio mensal, o trabalho ficou restrito a esse dado, como parâmetro para os testes de desempenho financeiro. Mesmo com essa restrição, os percentuais encontrados em relação ao faturamento, mostram-se adequados para uma macro representação da associação com as práticas de GC.

Os testes estatísticos utilizados (em virtude da natureza das variáveis envolvidas), para encontrar diferentes percepções entre grupos de empresas não permitem que se façam inferências do tipo causa-efeito ou correlação. Porém apontam para um cenário em que essas relações podem estar presentes possibilitando assim o estabelecimento de novas pesquisas no intuito de confirmar ou descartar essa hipótese.

5.3 Recomendações

Sobre recomendações para trabalhos futuros que envolvam esse tema pode-se relacionar:

- Estudos envolvendo um número maior de maior de empresas de assessoramento empresarial, não se limitando aquelas representadas e/ou associadas ao SESCAP-PR, e dessa maneira consolidar os resultados alcançados;
- Investigar a existência de relação entre o desempenho financeiro das empresas de assessoramento empresarial e a sua percepção às práticas de GC, utilizando outros indicadores financeiros;
- Verificar a existência de relação entre a qualidade dos serviços prestados pelas empresas de assessoramento empresarial e a sua percepção às práticas de GC;
- Identificar se a maior percepção das empresas às práticas de GC lhes garantem maior competitividade em relação as suas concorrentes;
- No intuito de verificar a existência de relação entre o faturamento das empresas de assessoramento empresarial e a intensidade com que adotam às práticas de GC, recomenda-se estudos com empresas de assessoramento empresarial com faturamento semelhante que não adotam práticas de GC. (Essas empresas deveriam ser separadas em dois grupos, sendo que um dos grupos seria capacitado com práticas de GC. Após determinado período verificar se houve alterações estatisticamente significativas nos indicadores financeiros das empresas. Caso essa diferença fosse maior nas empresas que utilizaram às práticas de GC, pode-se inferir que as empresas que utilizam às práticas de GC possuem desempenho financeiro melhor).

Desta forma, o presente trabalho mostra-se abrangente no campo de estudo, confirmando a importância do tema escolhido.

5.4 Considerações Finais

A pesquisa teve como propósito verificar de maneira clara a existência de relações entre o faturamento das empresas de Assessoria, Consultoria, Contabilidade, *Holding* e Recursos Humanos associadas e/ou representadas ao SESCAP-PR e as práticas de GC adotadas por elas.

Identificou-se uma relação direta entre as práticas de gestão do conhecimento e o faturamento das empresas de assessoramento empresarial participantes da pesquisa. Visto que as empresas que perceberam as práticas de GC com maior intensidade obtiveram um faturamento maior.

A contribuição dessa pesquisa é disponibilizar às empresas de assessoramento empresarial os índices encontrados e a sua relação com as práticas de GC, a fim de mostrar a importância da percepção dessas práticas para a sua empresa. Pois, neste cenário empresarial, onde estão localizadas essas empresas a adoção de práticas irá transformar o conhecimento individual de seus colaboradores em conhecimento organizacional conquistando dessa maneira vantagem competitiva.

Dessa forma os resultados encontrados tornam-se importantes tanto para acadêmicos que buscam maior conhecimento sobre o assunto como para as empresas que tenham interesse em implementar ou incrementar as práticas de GC em sua empresa visto as boas perspectivas demonstradas.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANGELONI, Maria Terezanha. **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ARAÚJO, Paula Carina de; PEREIRA, Suzana Zulpo; OLIVEIRA, Maria Emilia Pecktor de. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ABC**. v.15, n.1, p.244-259, jan/jun, 2010.

AUDIPEC, Assessoria de Empresas. **Quem Somos**. Disponível em <<http://www.audipec.com.br>>. Acesso em 08 de setembro de 2011.

BARRAL, James D.C.; NATHAN, Charles M. Corporate governance proxy advisory business: apotheosis or apogee? **INSIGHTS**. v.25, n.4, Abril, 2011.

BATTISTELLA. **Quem Somos**. Disponível em <<http://www.battistella.com.br/empresa/quemsomos/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 09 de setembro de 2011

BUKOWITZ, Wendi R., WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre. Bookman, 2002.

BRESSAN, Cristina. **Gestão do conhecimento: um estudo exploratório numa empresa de consultoria**. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

BRUNDO, Alessandra da Silva; MACKE, Janaina; GHEDINE, Tatiana. Um Estudo Exploratório-Descritivo das Competências Individuais em Empresas de Serviços Contábeis de Porto Alegre. **READ**. Edição 41, v.10, n. 5, set/out 2004.

CANÇADO, Vera L; MORAES, Lúcio Flávio Renault de; SILVA, Edson Moura da. Comprometimento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: o caso da empresa XSA. **MACKENZIE**. v.7, n.3, p.11-37, 2006.

CASSINI, Meire Rose; TOMASI, Antônio. O desenvolvimento de uma prática de gestão do conhecimento em um hospital geral de Belo Horizonte, Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. p. 61-71, jul/set, 2010.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Ativo**. Disponível em: <<http://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx>>. Acesso em 02 de novembro de 2011.

COMPASS Consultoria. **Origem e Objetivos**. Disponível em <<http://www.compassconsultoria.net/quem-somos/origem-objetivos>>. Acesso em 07 de setembro de 2011.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHAO, Chuang-Min; YU, Ming-Miin; CHEN, Mu-Chen. Measuring the performance of financial holding companies. **The Service Industries Journal**. v.30, n.6, p. 811-829. Junho 2010.

CHOI, Byounggu, POON, Simon K., DAVIS, Joseph G. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: complementarity theory-based approach. **Omega**. n.36, p.235-251 2008.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DAVENPORT, T.; PRUSAK L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**. 3 ed. Campinas: Papyrus, 2006.

DONADONE, Julio Cesar. **"Os Hunos já chegaram!"**: dinâmica organizacional, difusão de conceitos gerenciais e a atuação das consultorias. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIRALDI, Dante Marciano; LAPOLLI, Édis Maíra; TOSTA, Kelly Cristina Benetti Tonani. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional. **Revista de Ciência da Administração**. v.11, n.25, p.151-176, set/dez, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Athas, 2009.

GOMES, Francisco G. Dallabrida. STEFANO, Silvio Roberto. Análise dos Processos de Recrutamento e Seleção em Micro-Empresas do Município de Prudentópolis - Paraná. **UNICENTRO Revista Eletrônica Lato Sensu**. Ed.5, 2008.

GONÇALVES, José Devair. Gestão Estratégica de Pessoas. **RH Portal**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=h8n882dtv>. Acesso em 22 de novembro de 2011.

GOODE, William J.; HATT, Paul Kitchener. **Métodos em pesquisa social**. 2 ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1968.

GORDON, Jack. **WORK**: now that they know what not to do clever companies are finding ways to capitalize on the promise of KM. Training. August, 2005.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez-Montoro. O conhecimento e sua gestão em organizações. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

HAIR Jr, Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IBGE. **Pesquisa anual de serviços 2008**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1695&id_pagina=1>. Acesso em 25 de outubro de 2011.

JMALUCELLI. **Histórico do Grupo**. Disponível em <http://www.jmalucelli.com.br/index.php?pag=empresas&t_cod=101&t_grupo=11&subgrupo=historico-do-grupo>. Acesso em 08 de setembro de 2011.

LEMONS, Antônio Carlos Freitas Vale de; LIMA, Sidarta Ruthes de; DESCONCI, Tiago; EHLERS, Eduardo da Pieva. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7Semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE13_-_O_planejamento_estrat%20E9gico.PDF>. Acesso em 21 de novembro de 2011.

LIMA, Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho. **Meta-modelo de diagnóstico para pequenas empresas**. Florianópolis, 2001. 205f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LONDERO, Bruno Alex; PERES, Eliana; CHARÃO, Renata. A contabilidade na administração de empresas. **Revista Eletrônica de Contabilidade UFSM**. ed. especial, jun, 2005.

KHALIL, Omah; CLAUDIO, Allison; SELIEM, Ahmed. Knowledge Management: The Case of the Acushnet Company. **Adv Manage Journal**. Ed 71, n.3, 2006.

MANCIA, Lídia Tassini Silva. **Os desafios do modelo de Consultoria Interna: uma experiência gaúcha**. Porto Alegre, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009 (a).

_____; _____. **Técnicas de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2009 (b).

MATTOS, Marinei Abreu. **Investigação das práticas de contabilidade gerencial um estudo nas empresas prestadoras de serviços contábeis**. Curitiba, 2008. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Musetti. Gestão organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **MACKENZIE**. v.9, n.1, p-64-85, 2008.

NEUFELD, John. **Estatística aplicada à administração usando Excel**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NOGUEIRA, Paulo Roberto. Efetividade organizacional através do sistema recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas-RAE**. Rio de Janeiro, v.1, n.22, p.19-24, jan/mar, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1995.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes**. São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo.

OLIVEIRA, Francisco Estevam Martins de. **SPSS básico para análise de dados**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

OLIVEIRA, José Almeida de. **O novo cenário da profissão de contador**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/o-novo-cenario-da-profissao-de-contador/45785/>>. Acesso em 02 de novembro de 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PACTUM. **Quem Somos**. Disponível em <<http://www.pactum.com.br/sobre-a-pactum/quem-somos>>. Acesso em 08 de setembro de 2011.

PADOVANI, Marisa; CARVALHO, Marly Monteiro de. O impacto da gestão do conhecimento e recursos na gestão. **Revista de Gestão e Projetos-GeP**. v.1, n.1, p. 04-25, jan/jun, 2010.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica**. São Paulo: Futura, 2003.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Empresas brasileiras têm maior rentabilidade desde 2007**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI223672-17180,00-EMPRESAS+BRASILEIRAS+TEM+MAIOR+RENTABILIDADE+DESDE.html>>. Acesso em 05 de abril de 2011.

PEREIRA, Frederico César Mafra; BARBOSA Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciências da Informação**. v.13, n.1, p.95-111, janeiro/abril 2007.

PEREIRA, Júlio César Rodrigues. **Análise de dados qualitativos**. 3 ed. São Paulo: EDUSP, 2004.

PERROTT, Bruce E. A strategic risk approach to knowledge management. **Elsevier**. n. 50, p.523-533, 2007.

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

QUALIMASTER. **A Qualimaster**. Disponível em <<http://www.qualimaster.com.br/a-qualimaster>>. Acesso em 08 de setembro de 2011.

RÉGNIER, Karla Von Dollinger. **O que conta como mérito no processo de seleção de gerentes e executivos no Brasil - uma análise baseada na oferta de empregos nos anúncios classificados**. Rio de Janeiro, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

ROMANIELLO, Marcelo Márcio. **Organização estratégica: holding, parcerias e alianças estratégicas**. Disponível em <<http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vcongresso/ca047ex.pdf>>. Acesso em 05 de abril de 2011.

ROSSI, Assessoria Empresarial. **Institucional**. Disponível em <<http://www.controssi.com.br>>. Acesso em 08 de setembro de 2011.

RH ADECCO. Sobre a Adecco. Disponível em <<http://www.adecco.pt/pt-PT/aboutAdecco/ContentList.aspx>>. Acesso em 07 de setembro de 2011.

RH CENTER Gestão de Pessoas. **Quem somos**. Disponível em <http://www.rhcenter.com.br/principal/home/?sistema=conteudos|conteudo&id_conteudo=20>. Acesso em 06 de abril de 2011.

RH EMPLOYER. **Empresa Institucional**. Disponível em <<http://www.employer.com.br/HomeInstitucional.aspx>>. Acesso em 07 de setembro de 2011.

RH KEPEER **Empresa Histórico**. Disponível em <<http://web.rhkeeper.com.br/keeper/keeper/index.htm>>. Acesso em 06 de abril de 2011.

RH NOSSA Gestão de Pessoas e Serviços. **Uma empresa que busca a satisfação de sua equipe**. Disponível em <<http://www.rhnossa.com.br/novo/sobre.php>>. Acesso em 06 de abril de 2011.

RH QUALITY. **Quem Somos**. Disponível em <<http://www.qrh.com.br>>. Acesso em 07 de setembro de 2011.

SANTOS, José Guilherme Wady; FRANCO, Ruth Nara Albuquerque; MIGUEL, Caio Flávio. Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. v.16, n.2, p.234-243, 2003.

SANTOS NETTO, João Paulo dos. **Institucionalização da gestão do conhecimento nas empresas: estudos de casos múltiplos**. São Paulo, 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

SILVA, Anielson Barbosa da; ROMAN NETO, João. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. *In*: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Daniel José Cardoso; MIRANDA, Luiz Carlos; FREIRE, Deivisson Rattacaso; ANJOS, Luiz Carlos Marques dos. Para que serve a informação contábil nas micro e pequenas empresas? **Revista Contemporânea de Contabilidade UFSC**. Ano7, v.1, n.13, p.89-106, jan/jun, 2010.

SEBRAE. **Perspectivas de emprego no setor de serviços são otimistas**. Disponível em <http://www.revistafator.com.br/ver_noticia.php?not=139847>. Acesso em 05 de abril de 2011.

SVEIBY, Karl-Erik. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**. v. 2, n. 4, p. 344-358, 2001.

SESCAP-PR. **Institucional**. Disponível em <<http://www.sescap-pr.org.br/institucional>>. Acesso em 02 de março de 2011.

SILVA, Tania Moura da; GRABNER, Selia; BANDEIRA, Ana Mariella. Perspectiva atual para a formação do contador. **Revista Eletrônica de Contabilidade UFSM**. v.1, n.1, set/nov, 2004.

SILVA, Tania Moura da. O profissional da contabilidade e a tendências do mundo virtual. **Revista Eletrônica de Contabilidade UFSM**. v.2, n.2, jun/Nov, 2005.

SOUSA, Tarcita Cabral Chizoni de. **Modelo de gestão por atividades para empresas contábeis**. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SOUZA, Leandro Henrique de. **Redes Sociais como proposta para amplificar a criação do conhecimento em organizações inovadoras**. Curitiba, 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação. Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Gestão do Conhecimento e propostas de planos de cargos nas organizações públicas: a avaliação da maturidade profissional**. XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7-10 Nov. 2006.

TEIXEIRA, Déa Lúcia Pimentel. A estrutura de poder, o paternalismo e o papel da assessoria técnica gerencial na pequena empresa industrial. **Revista de Administração de Empresa-RAE**. Rio de Janeiro. v.2, n.24, p.13-17, abr/jun, 1984.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TURATO, Egberto Ricardo. A questão da complementaridade e das diferenças entre métodos quantitativos e qualitativos de pesquisa: uma discussão epistemológica necessária. *In*: GRUBITS, Sonia; NORIEGA, Jose Angel Vera (orgs). **Método qualitativo: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004.

TRISCIUZZI, Carlos Renato Fontes. **A auditoria interna como ferramenta de melhorias dos controles internos de uma organização: estudo de caso em uma empresa do segmento industrial** do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2009.

VIEIRA, Adriane; GARCIA Fernando Coutinho. Gestão do Conhecimento e das Competências Gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE-Eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 6, jan./jun. 2004.

ZACK, Michael; MCKEEN, James; SINGH, Satyendra. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. **Management**. v.13, n.6, p.392-409, 2009.

ANEXO I

Carta de Apresentação

Prezado(a) senhor(a),

Meu nome é Sandra Rodrigues Barbosa sou Assistente Financeiro do SESCAP-PR e acadêmica do curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças do Departamento de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Como parte do meu trabalho de Conclusão de Curso, estou desenvolvendo uma pesquisa, objetivo é verificar a relação entre Práticas de Gestão do Conhecimento e o desempenho nas empresas representadas e/ou associadas ao SESCAP-PR.

Para isto necessito de vossa colaboração no sentido de responder ao questionário em anexo, que está disponibilizado via Web através de link gerado pela plataforma Google Docs.

Trata-se de um questionário que leva, em média, 10 minutos para ser respondido. Apesar de não haver a necessidade de identificação de vossa empresa, ainda assim todos os dados individuais informados serão mantidos em absoluto sigilo.

Como forma de retribuir o esforço dispendido em responder ao questionário, o (a) senhor(a) receberá, após todas as demais empresas terem respondido, uma análise de sua organização (no que diz respeito à Práticas de Gestão do Conhecimento e o seu desempenho) em relação à média de todas as empresas, por área. Esta análise poderá ser utilizada como elemento de benchmarking pela sua organização.

Atenciosamente,

Sandra Rodrigues Barbosa

s.barbosa27@gmail.com

(41) 8529-8647

(41) 3222-8183 (ramal 216)

ANEXO II

Questionário

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1) Informe o ano de fundação da sua empresa.
- 2) Informe à cidade que sua empresa esta localizada.
- 3) Qual é o número total de funcionário de sua empresa?
- 4) Qual é o número total de funcionário graduados de sua empresa?
- 5) Qual é o número total de funcionário mestres de sua empresa?
- 6) Qual é o número total de funcionário doutores de sua empresa?
- 7) Setor de atuação da empresa.
- 8) Informe o número total de clientes em carteira.
- 9) Informe o percentual de gastos (médio) mensal com treinamento em relação ao faturamento.
- 10) Informe o percentual de gastos (médio) mensal com software em relação ao faturamento.
- 11) Informe o faturamento médio mensal de sua empresa.
- 12) Informe seu e-mail se desejar receber o resultado dessa pesquisa.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As empresas foram inqueridas sobre a intensidade com que as práticas de GC são adotadas. Trata-se de questões fechadas com as seguintes alternativas:

- 1) Nada
- 2) Pouco
- 3) Nem pouco, nem muito
- 4) Muito
- 5) Totalmente

Práticas de Obtenção do Conhecimento

- 13) As pessoas possuem a prática rotineira de disseminação de informações.
- 14) As pessoas pesquisam, de forma satisfatória, as informações que necessitam.
- 15) A organização documenta e compartilha adequadamente o conhecimento.
- 16) A organização possui tecnologia adequada para a obtenção e identificação do conhecimento.
- 17) A organização incentiva a forma como as pessoas gerenciam seu conhecimento.
- 18) A organização conta com especialistas de conhecimento adequados às suas necessidades.

Práticas de Utilização do Conhecimento

- 19) A organização não determina níveis hierárquicos para a troca de informações.
- 20) A organização possui ambiente adequado para troca de informações entre os funcionários.
- 21) A organização costuma envolver clientes, fornecedores e concorrente no desenvolvimento de novos produtos e serviços.
- 22) A organização elabora projetos de estímulo a troca de informações.
- 23) As pessoas entendem o impacto que a troca de informações gera para a organização.
- 24) A organização possui adequados níveis de segurança para acesso as informações.

Práticas de Aprendizado do Conhecimento

- 25) As pessoas ao resolverem um problema analisam o contexto geral que o levou a acontecer.
- 26) As pessoas utilizam seu conhecimento para novos desafios dentro da organização.
- 27) A empresa desenvolve estratégias e políticas explícitas de gestão do conhecimento.
- 28) As pessoas envolvem-se em novos projetos dentro da organização.
- 29) As pessoas debatem seus erros e acertos e tratam os mesmos como processo de aprendizagem.
- 30) A organização incentiva os processos de aprendizagem mútuos.

Práticas de Contribuição do Conhecimento

- 31) A organização conta com especialistas de gestão do conhecimento.
- 32) A organização incentiva o compartilhamento do conhecimento, integrando-o às atividades de trabalho.
- 33) A organização possui espaço físico adequado para o compartilhamento do conhecimento.
- 34) As pessoas sabem o seu real valor dentro da organização.
- 35) As pessoas estão cientes de que assim como recebem, devem compartilhar a informação com toda a equipe.

Práticas de Avaliação do Conhecimento

- 36) A organização possui uma política de mensuração do conhecimento acessível a todos.
- 37) A organização conta com especialistas de conhecimento responsáveis pela avaliação do conhecimento.
- 38) As pessoas possuem a prática de avaliar e medir o seu conhecimento.
- 39) A organização avalia seu capital intelectual no desempenho da organização.

Práticas de Manutenção do Conhecimento

- 40) As pessoas podem partilhar seu conhecimento com todos da organização.
- 41) A organização possui um sistema de informação adequado para o bom desempenho das atividades.
- 42) A organização compartilha externamente o conhecimento buscando a inovação.
- 43) A organização busca alinhar seus objetivos com os objetivos das pessoas.

Práticas de Descarte do Conhecimento

- 44) A organização avalia a necessidade da gestão do conhecimento antes de adquiri-lá ou descarta-lá.
- 45) A organização avalia todo o seu quadro de pessoal antes de novas contratações e/ou demissões.
- 46) As pessoas procuram de várias maneiras de buscar conhecimento.
- 47) A organização busca parcerias com o objetivo de angariar novos conhecimentos.