



**EIXO TEMÁTICO:**

Compartilhamento da Informação e do Conhecimento

**AÇÕES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADAS AO PROCESSO DECISÓRIO NO CONTEXTO EMPRESARIAL**

***KNOWLEDGE MANAGEMENT ACTIONS APPLIED TO THE DECISION MAKING PROCESS IN THE BUSINESS CONTEXT***

Paula Frassinette do Carmo (UEL) - frassinette@hotmail.com

Letícia Gorri Molina (UEL) - leticiamolina@uel.br

**Resumo:** Este estudo consistiu em abordar a relevância da Gestão do Conhecimento em empresas, ante de um cenário importante, que consiste na tomada de decisão. O estudo dessa temática justificou-se devido à quantidade incipiente de pesquisas na área da Gestão do Conhecimento, como uma possível e significativa contribuição para a Ciência da Informação. Como objetivo geral, o estudo ponderou as ações de Gestão do Conhecimento nas decisões empresariais. A metodologia utilizada neste trabalho foi a descritiva exploratória, qualiquantitativa, na qual empregou-se o questionário como instrumento para a coleta de dados. As implicações nos permitiu traçar um perfil dos profissionais responsáveis pelas mais relevantes decisões, constatar quais os documentos mais utilizados para auxiliar nessas decisões, os procedimentos seguidos, se há registros dessas ações e demais questões que visam atender o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa. Espera-se acrescentar princípios teóricos em relação às práticas profissionais, não somente da contabilidade, mas das Ciências Sociais, aplicando-os nas empresas, bem como apresentar peculiaridades da Gestão do Conhecimento ainda não exploradas.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Tomada de decisão. Gestão do Conhecimento.

**Abstract:** This study consisted in addressing the relevance of Knowledge Management in companies, before an important scenario, which consists of decision making. The study of this theme was justified due to the incipient amount of research in the area of Knowledge Management, as a possible and significant contribution to Information Science. As a general objective, the study pondered the actions of Knowledge Management in business decisions. The methodology used in this study was descriptive exploratory, qualitative and quantitative, in which the questionnaire was used as an instrument for data collection. The implications allowed us to draw a profile of the professionals responsible for the most relevant decisions, to verify which documents are most used to assist in these decisions, the procedures followed, if there are records of these actions and other questions that aim to meet the general objective and the specific objectives of this research. It is hoped to add theoretical principles in relation to professional practices, not only in accounting, but in the Social Sciences, applying them in companies, as well as presenting peculiarities of Knowledge Management not yet explored.

**Keywords:** Accounting. Decision Making. Knowledge management.

## 1 INTRODUÇÃO

Na contextualização econômica, social e técnica, a informação e o conhecimento têm adquirido importância sem precedentes no cotidiano do universo corporativo. Há de se contemplar a mensuração de ativos intangíveis, como capital intelectual, know-how, informação, conhecimento em todas as etapas do processo de inovação: na geração e seleção de ideias, na escolha da aplicação dos recursos, na gestão de projetos e também no aprendizado organizacional.

Atividades que consintam críticas sobre as formas de gestão, informação e conhecimento dentro das empresas, tem se tornado frequentes ante este contexto. Sendo assim, profissionais que atuam nas decisões empresariais tem utilizado de auxílios de processos da gestão do conhecimento, afim de que as decisões sejam as mais assertivas possíveis.

No final da Década de 1990, de acordo com Davenport, Marchand e Dickson (2004), a expressão “Gestão do Conhecimento” (GC) começou a ser utilizada como uma complementação da Gestão da Informação (GI). Como explicam os autores Davenport, Marchand e Dickson que a conversão contínua de conhecimento em informação e de informação em conhecimento é necessária, pois, as pessoas não podem compartilhar seu conhecimento diretamente com as outras sempre. De acordo com Strauhs et al. (2012, p.35), a GI “[...] facilita o acesso a novas informações, possibilitando às pessoas criarem conhecimento”.

A habilidade de gerenciar os processos de criação do conhecimento, de forma que a empresa detenha conhecimentos que não estão disponíveis aos seus concorrentes, é característica distintiva dos gestores que conseguem fazer com que as empresas desenvolvam e sustentem vantagens competitivas (LEONARD-BARTON, 1998).

Segundo Zanluca (2008), inserida nas Ciências Sociais, a contabilidade é uma ferramenta indispensável para a gestão de negócios. De longa data, contadores, administradores e responsáveis pela gestão de empresas se convenceram de que a amplitude das informações contábeis vai além dos simples cálculos impostos e do atendimento de legislações comerciais, previdenciárias e legais. Para que o atual profissional da contabilidade suporte com excelência os desafios propostos pela atualidade, eis que impera um novo esforço no sentido de evoluir os conhecimentos específicos, emocionais e de gestão, como ferramenta

indispensável. Além disso, evoluir a habilidade técnica, comportamental, ética, a iniciativa, a visão do futuro, o estudo continuado, a capacidade de inovar, entre outros fatores não explicitados aqui e considerados grandes desafios para o profissional dessa área.

Evidenciada significativamente nos dias atuais em pesquisas científicas – no entanto, com um número não tão expressivo dentro das Ciências Contábeis –, a Gestão do Conhecimento é um tema científico atual a ser explorado. De acordo com Strauhs et al. (2012), nas empresas os conhecimentos são encontrados na mente das pessoas, também em documentos, repositórios eletrônicos e físicos, nas rotinas, nas práticas e em normas e em processos.

O objetivo geral da pesquisa consistiu em analisar as ações de GC aplicadas ao processo decisório empresarial. Assim, delimitou-se como objetivos específicos: Identificar as ações de GC relacionadas à contabilidade gerencial; verificar o impacto das ações de GC no processo decisório empresarial.

## **2 BREVE HISTÓRICO DA EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS**

Considerada uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e a engenhosidade humana construíram (CHIAVENATO, 2000), a organização “empresa” toma corpo com a Revolução Industrial, iniciando as linhas de produção e intensificando o lucro. Todo esse processo permite-nos uma reflexão a respeito da evolução das empresas desde seu surgimento até os dias atuais.

Para Maximiano (2011), uma empresa é uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucro. O lucro, por sua vez, consiste no resultado das diferenças entre as receitas, os custos e as despesas.

Além disso, constata-se que impactos naturais, econômicos, sociais, tecnológicos, legais e culturais nos mostram que as empresas do passado não são as mesmas empresas de hoje e não serão as mesmas no futuro. Isso fica mais claro quando vislumbramos os avanços tecnológicos presentes no dia a dia.

Inserida no ambiente empresarial e reconhecida como uma das ciências mais antigas de que se tem registro, a contabilidade teve sua origem nos primórdios da humanidade. Os primórdios da contabilidade, praticamente, resumem-se ao homem primitivo contando (inventariando) seu rebanho. Além de se preocupar com a contagem, o homem também se preocupava com o crescimento e a evolução de

seus animais e, conseqüentemente, com a evolução da sua riqueza.

Por meio da aplicação da contabilidade, é possível que a empresa e seus gestores extraiam valores, exatos ou não, dos seus ativos, passivos, das suas receitas e despesas e, por fim, auferir-se um resultado positivo, o qual chamamos de lucro, ou um resultado negativo, o qual conhecemos por prejuízo.

A contabilidade permeia regras em consonância ao fisco federal, estadual e municipal quanto à utilização de documentos hábeis de contabilização, por meio do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), bem como seus prazos, valores, vencimentos e se estão de fato relacionados à pessoa jurídica constituída.

Uma contabilidade sadia e transparente pode fornecer relatórios para que os gestores, por meio de suas análises, tomem a melhor decisão a respeito de seus investimentos. Além de fornecer aos gestores essas informações, alguns relatórios poderão ser exigidos pelos órgãos competentes.

## **2.1 PROCESSOS DECISÓRIOS NAS EMPRESAS**

As decisões praticadas nas empresas compreendem a inserção num ambiente muitas vezes inconsistente e enfadonho, gerido sob pressões para que as decisões se tornem as mais assertivas possíveis. Metas, números, incorporações, cisões, mudanças, e etc., ficam à mercê dos gestores ou das pessoas responsáveis para que aconteça o “start” inicial. Para Choo, (2003, p. 253) [...] “a tomada de decisão formal nas organizações é estruturada por procedimentos e regras que especificam papéis, métodos e normas”. Instituir processos e regras podem facilitar a institucionalização formando hábitos, criando culturas válidas que agregam valores para as decisões. Espera-se com o resultado dessa junção uma maior eficiência das decisões.

Apresentamos e comparamos quatro modelos de processo de tomada de decisão desenvolvidos inicialmente por Simon, March e Cyert (1958) apud Choo (2003). O modelo racional consiste nos efeitos da racionalidade limitada das pessoas nos processos decisórios. Isso corresponde aos limites da mente humana e à complexidade dos problemas por ela enfrentados. A tomada de decisão requer simplificações. O modelo processual concentra-se nas fases, atividades, e nas dinâmicas dos comportamentos decisórios. Para Choo (2003), um dos modelos processuais mais conhecidos é o desenvolvido por Mintzberg. Mesmo diante de

situações ambíguas, novas e em constantes mudanças, foi possível que Mintzberg e seus associados encontrassem fases e rotinas capazes de identificar uma estrutura implícita aos processos decisórios.

O modelo político compreende que as ações e decisões se resultam da barganha política, sendo que cada um percebe de forma diferente as questões a serem decididas de acordo com seus interesses, interesse dos seus departamentos, das suas empresas, etc. (CHOO, 2003).

No modelo anárquico, são apresentadas as decisões como preferências problemáticas, tecnologia obscura e participação fluida. As preferências problemáticas são aquelas mal definidas e incoerentes. A tecnologia obscura da organização ocorre quando seus processos não são entendidos na sua totalidade por seus membros. Por último, a participação fluída acontece quando as pessoas dedicam uma quantidade de tempo e esforço variável diante das suas diversas atividades. O gerenciamento de relação dos modelos propostos anteriormente com a GC, estão diretamente relacionados pois todos os modelos apresentados, são modelos para a tomada de decisão, que conforme CHOO (2003) o mesmo se relaciona de forma direta com a GC.

### **3 GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROCESSOS E MODELOS**

O conhecimento construído em âmbito organizacional precisa ser gerenciado, visando seu compartilhamento/socialização, assim como para se tornar um ativo para obtenção de vantagem competitiva. Portanto, surge uma nova atividade organizacional, denominada de GC.

Atualmente, o conhecimento constitui-se em ativo essencial, principalmente no contexto organizacional. Em circunstâncias imersas na tecnologia, somente esta não é suficiente. É preciso bem mais, é preciso ser dotado de condições para operação, realização, instrumentação, análise, entre outras habilidades para que se possa obter resultados excelentes e perfil competitivo no mundo dos negócios.

De acordo com Molina (2008, p. 104):

O conhecimento organizacional, de certa forma, está inserido em processos formais, como normas, relatórios, manuais, patentes, projetos etc., assim como em processos informais, como na experiência individual dos funcionários e na maneira pessoal de cada indivíduo realizar uma atividade. Diante disso, é necessário criar mecanismos que possibilitem a gestão desse conhecimento tácito

(processos informais) em explícito (processos formais).

Nesse sentido, categorizado de tácito ou explícito, o conhecimento se faz presente mesmo quando não sabemos que o temos, quando realizamos algo “no automático”. Adquirido por meio das experiências, da prática, da vivência e por ser particular de cada indivíduo, o conhecimento torna-se difícil de ser explicado. Contudo, o conhecimento explícito pode ser considerado como aquele que já foi ou pode ser armazenado, codificado, articulado de alguma forma e em algum lugar, como mídia, registrado em papéis, documentos etc., podendo ser transmitido a outros.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2009), a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo. Dessa forma, da mesma maneira que um indivíduo, ela pode ter um sentido coletivo de identidade e de finalidade fundamental. A esse respeito, a empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias. Consideramos como conhecimento tácito o conhecimento de contexto individual, frequentemente não gerenciável, ou seja, “estar no automático”, fazer sem pensar o que tem que ser feito.

Esse tipo de conhecimento poderá se tornar explícito por meio de processos de conversão e de registro. Dentro do ambiente corporativo, deparamo-nos inúmeras vezes com esse tipo de conhecimento, porém, em um dado momento, faz-se menção à importância de se obter o seu registro.

**Quadro 1 - Processo de Conversão**

Do Conhecimento Tácito para o Conhecimento Tácito	<b>Socialização</b>	Essa socialização consiste em observar, imitar e praticar. Neste processo, a observação ganha destaque.
Do Conhecimento Tácito para o Conhecimento Explícito	<b>Externalização</b>	Neste segundo processo, a ideia é compartilhar seus conhecimentos, de forma que a interação, o diálogo e a reflexão do grupo envolvido orientam as atividades da Externalização.
Do Conhecimento Explícito para o Conhecimento Explícito	<b>Combinação</b>	Compartilhamento de informação com vistas à criação do conhecimento. Neste terceiro processo, os grupo de envolvidos estão num mesmo patamar de informações, utilizando uma “força-tarefa” para alcançarem informações das mais diferentes formas e nos mais diferentes lugares para a solução dos problemas.
Do Conhecimento Explícito para o Conhecimento Tácito	<b>Internalização</b>	Este quarto e último processo tem o objetivo de entender um novo conceito, aplicando-o no desenvolvimento de uma fórmula, e de ser capaz de reproduzir, de forma consciente, uma tarefa, inclusive sendo capaz de modificá-la. Criam-se ou modificam-se os modelos mentais, estabelecem-se relações entre <i>know-how</i> (saber como) e <i>know-why</i> (saber por quê) (STRAUHS <i>et al.</i> , 2012, p.40).

**Fonte:** adaptado de Nonaka e Takeuchi (2009)

Baseando-se no modelo proposto por Nonaka e Takeuchi (2009), uma empresa cria e utiliza conhecimento transformando o que é tácito em explícito e vice-versa, sob a dinâmica das quatro formas de interação. Tais autores também afirmam que essas formas de conversão do conhecimento devem ser gerenciadas, articular e ciclicamente, como um espiral (apud SIMÃOZINHO et al., 2015).

Ao abordarmos profissionais inseridos no processo de tomada de decisão e perguntarmos “como sua empresa utiliza a informação para a tomada de decisão?”, é provável que não se obtenha uma resposta breve, pois esse questionamento é muito mais difícil do que parece. “A informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz” (CHOO, 2003, p.27). Desse modo, destaca-se também a importância dos processos organizacionais e humanos pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e o mais importante: ação, ou seja, decisão.

É importante que as empresas observem se conhecimentos e experiências se encontram dispersos, inibindo o uso estratégico da informação. O autor ainda coloca outro obstáculo para as empresas, que é a dificuldade em desaprenderem o que aprenderam no passado, ou seja, reexaminarem crenças herdadas e questionarem as práticas existentes como as únicas alternativas viáveis (CHOO, 2003).

Stollenwerk (2001) apresenta e descreve sete processos a serem considerados no processo de GC, de acordo com os autores colocados anteriormente.

É possível notar, na aplicação de cada fase, a evolução da empresa no processo de implementação da GC. Todas as sete fases aqui apresentadas contribuem para um melhor reconhecimento, organização e armazenagem das informações para tomada de decisão.

O modelo apresenta as fases a serem implementadas, desde o início do mapeamento do conhecimento relevante existente nas empresas até a geração de novos conhecimentos. Sobre as partes citadas, tem-se: Identificação: processo de mapeamento das competências existentes na organização; Captura: prospecção e obtenção dos conhecimentos, habilidades e experiências necessários para que as competências essenciais identificadas sejam mantidas e melhoradas. Nesse processo, são utilizadas fontes internas e externas à organização; Seleção e Validação: processo que filtra e avalia o conhecimento em relação a sua qualidade e possibilidade de uso efetivo e, a partir daí, sintetiza-o para consulta e aplicação

posterior; Organização e Armazenagem: tem como objetivo proporcionar a futura recuperação do conteúdo, utilizando-se de sistemas informáticos de armazenagem; Compartilhamento: acesso e distribuição: processo que possibilita facilidade no acesso ao conteúdo por parte de quem dele necessita, por meio do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação; e a implantação de técnicas e de estruturas que possibilitam a distribuição do conhecimento; Aplicação: visa à melhoria dos serviços e dos produtos oferecidos pela organização, além do registro do que foi gerado pela aplicação do conhecimento utilizado; Criação do Conhecimento: processo voltado à criação de novos conhecimentos, gerados a partir do uso do conhecimento anteriormente registrado.

Bukowitz e Williams (2002) nos apresentam um processo que realiza um diagnóstico da GC dividido em duas técnicas, sendo a primeira o processo tático, compreendendo 4 passos básicos: Obtenha, Utilize, Aprenda e Contribua. Já a segunda técnica trata-se do processo estratégico, composta de 3 passos: Avalie, Construa e Mantenha, Descarte. O quadro a seguir permitirá uma melhor análise do processo da GC dessas autoras:

**Quadro 2** - Diagnóstico da GC

Processos		Característica	Objetivo
1	<b>Obtenha</b>	Evidencia a utilização da Tecnologia da Informação e dos Sistemas de Informação.	Encontrar informações e conhecimentos indispensáveis para a empresa em meio aos bancos de dados.
2	<b>Utilize</b>	Aplicação do Conhecimento/Informação obtida.	Foco no cliente. O que ele quer e como a empresa pode utilizar o seu conhecimento em favor de suas demandas?
3	<b>Aprenda</b>	Reconhecimento formal do processo de conhecimento organizacional.	Encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham, aliado à quebra do paradigma do curto prazo, para um padrão mais reflexivo com retorno a longo prazo.
4	<b>Contribua</b>	Conseguir que os empregados contribuam para a base de conhecimento comum com o que aprenderam.	Compartilhamento de informações/conhecimento.

**Fonte:** adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

Encontra-se, aqui, uma orientação de como as empresas podem iniciar um dos processos da GC para extraírem o melhor proveito de seus colaboradores e o aperfeiçoamento dos processos, focando a decisão mais assertiva. Evidentemente, com ênfase no banco de dados das informações, focalizando o cliente e trabalhando

o compartilhamento das informações. “Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau. [...] Entretanto cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada passo seguinte” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 25).

**Quadro 3** - Processos Estratégicos

Processos		Característica	Objetivo
1	<b>Avalie</b>	Definição do conhecimento necessário para a missão e o mapeamento do atual capital intelectual em contraste com as necessidades futuras de conhecimento.	Desenvolver uma medida que demonstre se a organização está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual.
2	<b>Construa e Mantenha</b>	Capital intelectual futuro que manterá a organização viável e competitiva.	Dar passagem a um estilo mais facilitador, que enfatiza a gestão do ambiente e os capacitadores.
3	<b>Descarte</b>	Descarte dos ativos intelectuais.	Obter resultados significativos despojando-se de conhecimentos que não satisfazem mais seus objetivos estratégicos.

**Fonte:** adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

Por meio desses processos, é possível que as empresas trabalhem um fator muito importante, que é o descarte de conhecimentos que não agregam mais nas decisões. Tais conhecimentos não descartados nas empresas podem contribuir com falhas nos processos, tempo gasto com informações obsoletas, desmotivação de funcionários e impacto nas sinergias existentes de forma negativa.

Empresa líder na prestação de serviços de informações para o Governo Federal do Brasil, o Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), constituído em 1964, viu a necessidade de uma dinâmica organizacional adaptável a um mercado cada vez mais exigente de soluções criativas, rápidas e seguras (SANTOS; LEITE; FERRARESI, 2007).

Assim sendo, houve a apresentação de estratégias de integração das práticas da GC, da importância da educação corporativa, das diretrizes para a gestão de pessoas, do modelo de valoração em soluções de tecnologia da informação (TI), dos compartilhamentos das melhores práticas de relacionamento com os clientes, da metodologia de serviço e da relevância da educação corporativa da Escola de Administração Fazendária (ESAF), por meio de uma discussão sobre esse tema como diferencial competitivo. Esses pontos foram objeto de estudo do SERPRO para implementação da GC.

Em 1995, por meio de uma consultoria externa, o SERPRO iniciou o planejamento de um processo de transformação que duraria 3 anos e levaria a empresa a um nível de excelência. A partir de processos para o novo modelo de

Gestão, por meio de premissas e de estrutura organizacional focada na dinâmica do relacionamento com o cliente, surgiu o Modelo de Gestão da SERPRO, com base nos seguintes princípios: Garantir a qualidade dos serviços prestados aos clientes; Obter o máximo de produtividade na utilização dos recursos; Permitir que a Transformação Empresarial compreenda um processo permanente e não somente temporário na vida da organização.

Fizeram parte do processo da GC da SERPRO: Gestão dos Conhecimentos Organizacionais: tem por finalidade estabelecer diretrizes, metodologias e sistemáticas para a proteção do patrimônio e do conhecimento organizacional, considerando as etapas do seu ciclo de gestão (criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização); Gestão de Competências: visa estabelecer diretrizes para o mapeamento das competências institucionais e individuais; Gestão de Talentos: visa estabelecer diretrizes para a gestão da alocação de pessoas aos times por meio da identificação e da definição dos Perfis adequados às atividades; Buscas de melhores práticas: visa incentivar a busca permanente interna e externa das melhores práticas, a fim de que se permita a melhoria contínua; Desenvolvimento de pessoas: constitui um conjunto de diretrizes e orientações para a estruturação e execução de programas de educação e treinamento; Aprendizagem organizacional: aprender melhor em menor espaço de tempo, por meio de estudos, diretrizes e orientações; Comitê Permanente de Representantes GCO: constituído por uma rede de pessoas, composta por representantes dos Titulares de Unidades, para a atuação junto à Unidade Corporativa SERPRO, nas questões de GC e Aprendizagem Organizacional.

#### **4 METODOLOGIA**

Esta pesquisa enquadra-se na tipologia descritiva exploratória, pois tem a finalidade de desenvolver a ideia de que a GC e a contabilidade gerencial poderão atuar uma em consonância com a outra. A pesquisa também possui cunho descritivo, pois visa levantar as características da Gestão do Conhecimento inserida na contabilidade. O delineamento da pesquisa é um estudo de campo aplicado a vários profissionais que atuam de forma direta e indireta na Gestão de Empresas, as quais estão situadas na cidade de Londrina, Curitiba e São Paulo.

A amostra foi intencional, ou seja, os profissionais foram selecionados como

universo deste estudo devido ao fácil acesso e à sua participação relevante nas decisões das empresas. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário. As perguntas foram previamente planejadas e sistematizadas, levando em consideração a escolha dos participantes e a forma para sua realização. Foi aplicado um pré-teste do questionário, o qual apontou mudanças para a melhor compreensão pelos profissionais.

## **5 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO**

Dentre os 34 participantes das empresas, 29,4% dos respondentes atuam como administradores, contadores e/ou economistas; 20% atuam em cargos de gerência e de direção; 17,6% atuam como coordenadores ou supervisores. Além disso, dos profissionais tomadores de decisão, 44% são diretores, 20% são gerentes, 18% são coordenadores e 15% são presidentes das empresas.

Em relação à quais relatórios contábeis e gerenciais auxiliam para que as decisões possam ser tomadas com excelência, verificou-se que os mais utilizados são os relatórios não contábeis para a tomada de decisão, a exemplo seriam os relatórios gerenciais, como relatórios internos de custeio, relatórios internos de vendas e indicadores de metas. Na sequência ficaram os relatórios contábeis e pesquisas internas.

Considerando que relatórios gerenciais são os documentos que serão utilizados na tomada de decisões, impreterivelmente existem nestes documentos a necessidade de haver informações úteis e fidedignas para a tomada de determinada decisão. Um ponto importante nos relatórios gerenciais é que eles devem ser objetivos e conter informações atualizadas, relevantes e muito confiáveis. Considerando que o documento pode traçar a estratégia que levará uma empresa ao sucesso ou ao fracasso, não há espaço para erros. Por isso, a primeira etapa para a realização de relatórios eficientes é a criação de uma metodologia, ou seja, saber quais informações devem estar presentes no relatório e qual o objetivo que deve ser alcançado com ele.

Em relação às atividades utilizadas para a tomada de decisão, as reuniões de estratégia são as principais atividades escolhidas pelos entrevistados. No entanto, as informações oriundas das pesquisas internas e externas também favorecem o gestor para decisões importantes na empresa, aqui representadas por 33% de

resposta dos participantes.

Tanto as atividades que auxiliam na tomada de decisão, quanto o gerenciamento dos relatórios utilizados para o mesmo fim, compõem a identificação das ações de GC existentes no ambiente empresarial. As Arenas de Choo (2003) apresentam o uso estratégico da informação – informação para tomada de decisão, evidenciando a importância das empresas tomarem suas decisões a partir de informações precisas, completas e em tempo hábil.

Verificou-se se existe um procedimento a ser seguido antes da tomada de decisões, observando-se que metade dos participantes relatou seguir algum tipo de procedimento para a tomada de decisão, como o uso de reuniões com todos os envolvidos na atividade; e metade, que não seguem procedimentos para a tomada de decisão.

É evidente encontrarmos no roldas respostas dos pesquisadores a inserção destas nas Arenas de Choo, em relação *Uso estratégico da informação - informação para tomada de decisão*, por exemplo. “Embora a tomada de decisões seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão e toda decisão é um compromisso para uma ação”(CHOO, 2003, p.29). Além disso, quanto ao registro das ações para a tomada de decisão, a maioria dos participantes afirmou que há registro dessas ações, e que os departamentos envolvidos trabalham com as informações em tempo hábil para que se possa tomar a decisão dentro do prazo necessário.

Além das informações para que os gestores possam tomar as decisões para suas empresas, é importante que se realize previamente uma análise possível de riscos e consequências quanto à decisão a ser tomada. Assim, verificou-se que 61,8% dos respondentes sempre realizam análises com possíveis riscos e consequências; enquanto que 38,2% afirmaram que essa prática acontece apenas de forma esporádica.

Em relação ao compartilhamento de ideias, conhecimentos e experiências entre as equipes de trabalho, considerado como extremamente importante para que os empregados saibam o futuro das suas empresas e trabalhem em sinergia para que os resultados sejam alcançados, 59% afirmaram ser importante e 35% disseram que o compartilhamento entre equipes de trabalho é necessário, porém não de todas as ideias, os conhecimentos e as experiências. O processo de conversão proposto

por Nonaka e Takeuchi (2009) aponta que o compartilhamento de informação com vistas à criação do conhecimento faz parte do compartilhamento de conhecimento explícito. Sendo assim, despertar funcionários, colaboradores, gestores etc. para que compartilhem ideias, experiências e conhecimentos é muito importante para as empresas.

Questionou-se se a informação e o conhecimento demandados pelo profissional ou pela empresa para a tomada de decisão encontram-se disponíveis quando necessário, sendo que 94,1% dos respondentes disseram que sim. Nesta questão evidenciou-se de acordo com o Diagnóstico da GC por Bukowitz e Williams, no processo Obtenha, que confirma a utilização das TICs e dos Sistemas de Informação para encontrar informações e conhecimentos indispensáveis que auxiliarão nas decisões.

Porém observou-se que 38% não encontram as informações de maneira fácil e precisa e 15% têm dificuldade na obtenção dessas informações, é sempre de difícil acesso e há incoerência nas informações, apesar de 47% dos respondentes afirmaram que encontram as informações em suas empresas de maneira fácil, ou seja, sempre que precisam obtêm as informações em tempo hábil.

Mesmo que haja falhas humanas e resistência para o compartilhamento das informações, é importante que possamos trabalhar os conceitos propostos por Choo e Stollenwerk (2001) no que diz respeito à disseminação da informação no ambiente empresarial, por meio do acesso e da distribuição, sendo um processo que possibilita facilidade no acesso ao conteúdo por quem necessita, com o uso das TICs, além da implantação de técnicas e de estruturas que possibilitam a distribuição do conhecimento.

Em relação às formas mais importantes para registrar, distribuir e utilizar informações entre o grupo de trabalho, 73,5% afirmou ser por meio de reuniões periódicas, 61,8% por e-mail, 47,1% por meio de reuniões pontuais.

Quanto ao entendimento que os entrevistados possuem em relação à GC, eles compreendem como: compartilhamento das informações e das decisões; Registrar todas as informações que influenciam o desempenho da empresa; Identificar, produzir, coletar, armazenar, aprimorar e aplicar os conhecimentos com vistas à transformação positiva da sociedade. Em relação aos objetivos: proporcionar aos colaboradores o conhecimento e as habilidades necessários para a execução das atividades organizacionais, com o menor dispêndio de tempo e com o

máximo de eficiência e eficácia; Servir como ferramenta de apoio para que o administrador possa utilizar as informações internas e externas à empresa no processo de tomada de decisão.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas contemporâneas almejam uma vantagem competitiva no mercado, alcançando objetivos financeiros e sociais propostos e atendendo às exigências do governo na entrega de relatórios ao fisco, em todas as esferas que lhe forem pertinentes. Assim, aliar a GC aos processos decisórios das empresas é permitir-se ir além de análises de relatórios para a tomada de decisão. Verifica-se, nos objetivos específicos, que a análise de literatura voltada às áreas de Ciências Contábeis voltadas à GC não foram evidenciadas em literaturas específicas da área das Ciências Contábeis. No entanto, no âmbito da CI, houve um vasto acervo de informações de artigos científicos nessa área, bem como a incidência de autores dissertando sobre o tema proposto.

De acordo com análise das respostas dos participantes, muito se percebeu dos modelos de GC nas aplicações e processos aplicados pelos profissionais participantes desta pesquisa. Modelos propostos por Nonaka e Takeuchi, Choo, através do uso estratégico da informação – novos conhecimentos por meio do aprendizado e também a informação para tomada de decisão, processos oriundos no modelo de Stollenwerk, mais especificamente captura, seleção e validação, compartilhamento e processos apresentados por Bukowitz e Williams, de acordo com Diagnóstico da GC dessas autoras.

Em relação à verificação do impacto das ações de GC no processo decisório empresarial, foi possível identificá-lo. Para Choo, o modelo processual inserido nos processos decisórios se concentra nas fases, atividades e nas dinâmicas dos comportamentos decisórios das empresas. Ao afirmar que procedimentos a serem seguidos existem, é possível assegurar sob a ótica da primeira fase decisória de Choo: Identificação e suas subdivisões: rotinas de reconhecimento (problemas/oportunidades); e rotinas de diagnóstico (atividade de busca de informação) de fato o impacto de GC nos processos decisórios se faz presente. Sobre a localização de informações ou de conhecimentos necessários para as decisões, encontra-se de forma fácil e precisa pela maioria dos respondentes. Além

disso, o compartilhamento das informações, nessas empresas, acontece por meio de reuniões e e-mails aos colaboradores de interesse, a fim de que tais registros ocorram.

Ações de GC aplicadas ao processo decisório no contexto empresarial podem ser percebidas de forma direta e indireta quando processos da GC acontecem de maneira imparcial na empresa ou até mesmo em departamentos específicos e não na empresa como um todo.

Transformar informação em conhecimento tem sido o tema de discussão de muitas áreas e também da área empresarial. Mas, informação x conhecimento, para quê? (Há de se perguntar). Para que as decisões tomadas sejam as mais assertivas possíveis, objetivando cada vez mais resultados positivos.

Trabalhar o conhecimento nas empresas, de forma a se constituir em ativo essencial, zelar por sua permanência, minimizar seus custos, riscos e incertezas, objetivar seus lucros, proporcionar qualidade no ambiente de trabalho aos seus empregados, olhar para novos desafios como o desenvolvimento social e sustentável dos seus negócios, e outras atividades aqui não descritas, requer gestão. Dessa forma as empresas usam a informação e o conhecimento para dar sentido às mudanças do seu ambiente interno e externo.

## REFERÊNCIAS

BUKOWITZ, R. W.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books Ltda., 2000.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DAVENPORT, T. H.; MARCHAND, D. A.; DICKSON, T. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MOLINA, L. G. **Portais corporativos: tecnologias de informação e comunicação aplicadas à gestão da informação e do conhecimento em empresas de tecnologia de informação**. 2008. 211f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SANTOS, S. A.; LEITE, N. P.; FERRARESI, A. A. **Gestão do conhecimento: institucionalização e práticas nas empresas e instituições (pesquisas e estudos)**. Maringá: Unicorpore, 2007.

SIMÃOZINHO, S. de M. et al. Modelo Seci e “BA” de Nonaka e Takeuchi aplicado à área de Controladoria. **Revista eletrônica de administração e turismo**, v. 6, n.3, jan./jun., 2015.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001.

STRAUHS, F. do R. et al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

ZANLUCA, J. C. **A contabilidade: fonte de lucro empresarial**. [S.l.: s.n], 2008. Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/cont/contabil170806.htm>>. Acesso em: mar. 2017.