

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

IVANA EMERICK DE BARROS SOARES

**PRÁTICAS GERENCIAIS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO: um estudo comparativo entre empresas
certificadas e empresas não certificadas do segmento rochas
ornamentais no Estado do Espírito Santo**

VITÓRIA

2007

IVANA EMERICK DE BARROS SOARES

**PRÁTICAS GERENCIAIS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO: um estudo comparativo entre empresas
certificadas e empresas não certificadas do segmento rochas
ornamentais no Estado do Espírito Santo**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis-nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Daher Oliveira

VITÓRIA

2007

Dedico este trabalho a
Guilherme Emmerich de Barros
Soares, meu filho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que contribuíram para a realização do presente trabalho, e especialmente:

Ao meu Orientador, Professor Dr. Ricardo Daher Oliveira, por acreditar no trabalho, e por sua atenção e apoio. Sua orientação primordial para a realização deste trabalho.

Aos Professores da FUCAPE com os quais aprendi muito.

Aos meus colegas estudantes de mestrado pelo apoio nas mais diversas situações.

Aos meus familiares, especialmente Luís, meu marido que sempre contribuiu com suas sugestões e experiência profissional.

Agradeço também a todos os funcionários da FUCAPE, onde sempre tive grande apoio, por não poder citar todos, agradeço especialmente à Adriana, Eliane e Josi.

“Na economia baseada no conhecimento, a
nova moeda do reino é a aprendizagem.”

(Robert Reich)

RESUMO

A motivação para fazer a presente pesquisa com foco na Gestão do Conhecimento, considerada parte da gestão estratégica organizacional, surgiu em consonância com a área de pesquisa do curso de Mestrado: Administração Estratégica. O estudo insere-se neste contexto, com objetivo de verificar se a Gestão do Conhecimento nas empresas, através do uso e percepção da importância de uso de práticas Gerenciais, tem impacto positivo na certificação ISO 9001:2000. A fundamentação teórica para suporte à pesquisa foi Gestão do Conhecimento no contexto da Teoria da Firma, Gestão do Conhecimento no contexto da Teoria da Agência, Gestão do Conhecimento no Contexto da Teoria do Comportamento Organizacional, Conhecimento no Contexto da Teoria das Decisões, Teoria do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e Práticas Gerenciais com instrumento de verificação da Gestão do Conhecimento, o que permitiu verificar que a gestão do conhecimento permeia as atividades organizacionais, sinalizando para a qualidade dos produtos e serviços. A pesquisa foi efetuada no Segmento Rochas Ornamentais do Estado do Espírito Santo. A amostra foi composta de 38 (trinta e oito empresas), sendo 26 não certificadas e 12 (doze) certificadas. A análise dos resultados permitiu verificar uma tendência entre o uso de práticas gerenciais e a obtenção da certificação. Uma vez que, conforme definição dos autores, a gestão do conhecimento caracteriza-se pela organização de políticas, processos e ferramentas gerenciais, através de uma melhor compreensão desses processos, diante do resultado, pode-se observar que as empresas certificadas possuem uma melhor gestão do conhecimento do que as empresas não certificadas. Porém, a percepção da importância de uso de práticas gerenciais não apresentou diferença significativa entre as empresas certificadas e não certificadas.

Palavras Chave: Gestão do Conhecimento, Práticas Gerenciais e Certificação.

ABSTRACT

The motivation to make the present research with focus in the Management of the Knowledge, considered part of the organizational strategically management, appeared in accord with the seek area of the course of Masters: Strategically Administration. The study it is inserted in this context, with objective to verify if the Management of the Knowledge in the companies, through the use and perception of the practical importance of use of Management has positive impact in certification ISO 9001:2000. The theoretical recital for support to the research was Management of the Knowledge in the context of the Theory of the Firm, Management of the Knowledge in the context of the Theory of the Agency, Management of the Knowledge in the Context of the Theory of the Decisions, Theory of the Knowledge, Management Practical Management of the Knowledge and with instrument of verification of the Management of the Knowledge, what it allowed to verify that the management of the knowledge the organization activities, signaling for the product quality and service. The research was effected in the Segment Ornamental Rocks of the State of the Espirito Santo, Brazil. The sample was composed of 38 (thirty and eight companies), being not certified 26 and 12 (twelve) certified. The analysis of the results allowed to verify a trend enters the use of practical manage mental and the attainment of the certification. A time that, as definition of the authors, the management of the knowledge is characterized for the organization of politics, processes and tools you manage, through one better understanding of these processes, ahead of the result, can be observed that the certified companies possess one better management of the knowledge of that the companies not certified. However the perception of the practical importance of using managerial did not present significant difference between the certified and not certified companies.

Words Key: Management of the Knowledge; Practical Management and Certification.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Espiral do Conhecimento	39
Figura 2: Sub-processos de Gerência do Conhecimento.....	41
Figura 3: Elementos da Gestão do Conhecimento.....	45
Figura 4: Modelo de Excelência da Gestão®	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Origem da Gestão do Conhecimento	41
Quadro 3: Princípios de Gestão de qualidade.....	51
Quadro 4: Critérios de Excelência FNQ.	53
Quadro 5: Resumo das práticas gestão nos trabalhos citados.	56
Quadro 6: Modelos de áreas e métodos gerenciais investigados	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estatística descritiva da dimensão estrutura.....	65
Tabela 2: Estatística descritiva da dimensão estratégia	66
Tabela 3: Estatística descritiva da dimensão gestão de recursos humanos.....	66
Tabela 4: Estatística descritiva da dimensão tecnologia	67
Tabela 5: Estatística descritiva da dimensão processos	67
Tabela 6: Estatística descritiva da dimensão controle financeiro.....	68
Tabela 7: Estatística descritiva da dimensão clientes.....	68
Tabela 8: Uso das Práticas Gerenciais – Geral.....	69
Tabela 9: Importância de uso das Práticas Gerenciais – Geral.....	70
Tabela 10: Uso das Práticas Gerenciais – Geral.....	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 DISCUSSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TEORIA DA FIRMA	20
2.2 DISCUSSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TEORIA DA AGÊNCIA	24
2.2.1 Discussão do conhecimento no contexto da teoria do comportamento organizacional.....	27
2.3 DISCUSSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TEORIA DAS DECISÕES.....	29
2.4 TEORIA DA DECISÃO ASSOCIADA À TEORIA DA FIRMA E A TEORIA DA AGÊNCIA	31
2.5 O CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS TEORIAS	32
2.6 TEORIA DO CONHECIMENTO	34
2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	40
2.8 TRABALHOS QUE RELACIONAM PRÁTICAS GERENCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO	46
2.9 PRÁTICAS GERENCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM NO CONTEXTO DA ISO 9001:2000.....	49
2.10 PRÁTICAS GERENCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM NO CONTEXTO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (FNQ).....	51
2.11 RESUMO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS ABORDADAS NOS TRABALHOS E UTILIZADAS COMO PARÂMETROS PELA ISO E FNQ.....	55
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	57
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	57
3.1.1 Instrumento de Pesquisa.....	58
3.2 AMOSTRA.....	58
3.3 HIPÓTESES	59
3.4 MODELO DE VERIFICAÇÃO	60
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	65

O presente capítulo apresenta a análise estatística dos dados coletados.	65
4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES ANALISADAS.....	65
4.2 TESTE DE HIPÓTESE (T) PARA MÉDIA: DUAS AMOSTRAS.....	68
4.3 TESTE QUI QUADRADO (χ^2).....	70
4.4 COMENTÁRIOS DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	71
5 CONCLUSÕES	75
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	77
REFERÊNCIAS.....	79
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS	81
APÊNDICE B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS ITENS DAS DIMENSÕES	90
APÊNDICE C – TESTE QUI-QUADRADO DO USO E IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS	93

1 INTRODUÇÃO

A Sociedade Industrial passou por transformações que ocasionaram o surgimento da Sociedade da Informação, posteriormente a Sociedade do Conhecimento, na qual o conhecimento é considerado o ativo mais importante das organizações. E para entender o conceito de sociedade do conhecimento é necessário antes compreender e analisar as transformações que estão acontecendo de maneira acelerada no mundo.

Há um considerável número de estudos de autores como Schultz (1987); Drucker (1995); Kelly (1996); Trurow (1997); Sveiby (1999) que abordam a questão referente aos principais paradigmas de transformações econômicas recentes, que estariam associadas à transição de uma economia nacional para uma economia mundial, a transição de um modelo construído na era industrial para um modelo baseado na era da informação e conhecimento, que acarretaram a criação de tendências que influenciaram temporariamente as pessoas, mas que serão substituídas de forma quase instantâneas num segundo momento (TRUROW, 1997).

Essas transformações, no contexto da empresas, conduzem a uma abordagem do conhecimento na perspectiva das práticas organizacionais, na qual o homem está presente, com a sua força mental, intelectual, de crenças e valores (DUARTE, 2003).

As teorias econômicas da era industrial e outros paradigmas sócio-econômicos estão sendo postos em cheque, são contestadas e substituídas, dando lugar à teoria do conhecimento, como novo paradigma sócio econômico (SVEIBY, 1999).

Processos produtivos, que tinham por base terra, capital, trabalho, matéria prima e energia, estão perdendo espaço para outros processos produtivos, intensivos em conhecimento e informação, dando existência a uma nova lógica na Economia e nas

técnicas de gestão que eram usadas na era industrial, sendo, então, substituídas por um modelo baseado na aquisição de conhecimento e informação, assim como sua transformação em valor (DRUCKER, 1995).

Para Terra (2001), o recurso conhecimento, como jamais na história, está desempenhando um papel preponderante para o desenvolvimento econômico social de uma nação. Ao contrário de outros recursos (capital, trabalho, recursos naturais), o recurso conhecimento pode ser alterado e transferível, através do tecido produtivo e social a um custo marginal de produção muito baixo, o que o torna, de maneira amplamente comprovada, o recurso mais rentável.

De acordo com Duarte (2003), o conhecimento sempre existiu nas organizações, porém só recentemente é que se despertou para o entendimento que este conhecimento deve ser gerenciado.

A criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que exige inovação contínua. Como o ambiente competitivo e as preferências do cliente mudam constantemente, o conhecimento existente logo se torna obsoleto (NONAKA; TAKEUSHI, 1998, p.139).

Davenport (1998) considera o conhecimento como sendo a informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. Valiosa porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação, tendo analisado o conhecimento existente e acrescentado sua própria sabedoria e consideração sobre possibilidades de implicações mais amplas.

Gonçalves (2001) argumenta que o ambiente organizacional pode ser caracterizado por uma alta competitividade, elevada turbulência ambiental, pela ocorrência de mudanças rápidas e descontínuas no macro ambiente das empresas. O ciclo de vida

dos produtos diminui consideravelmente e o número de lançamentos de novos produtos e serviços cresce de forma representativa.

Para Geus (1998), o capitalismo moderno está migrando para a nova era da sociedade do conhecimento, no qual o conhecimento tomou o lugar do capital como fator escasso de produção, a chave do sucesso corporativo.

Davenport & Prusak (1998) defendem a idéia que a única vantagem sustentável que uma empresa tem é o que coletivamente sabe, a eficiência com que usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos.

Para Macedo-Soares & Lucas (1996), a vantagem sustentável, no cenário competitivo, enfatiza a necessidade de melhoria contínua, tanto de processos, produtos e serviços, visando sempre o melhor atendimento aos clientes. E predominam na maioria das estratégias de negócios das empresas visionárias, assim como a utilização de práticas de gestão que possam contribuir para o desenvolvimento da estratégia, ou seja, a Qualidade Total.

Segundo Daher et al. (2006), para contextualizar o conjunto de requisitos e práticas gerenciais com objetivo de promover a eficiência e qualidade das organizações, bem como a satisfação de seus parceiros e clientes, foi criada a ISO *International Organization for Standardization* e a norma ISO 9001:2000, tendo como objetivo a implantação e manutenção de um sistema de Gerenciamento da qualidade (SGQ) nas organizações.

Uma vez que há indícios que a gestão do conhecimento se manifesta sobre a necessidade das empresas de organizarem seus processos e que a gestão do conhecimento permeia as atividades organizacionais, o presente trabalho tem como meta identificar os resultados dessas ações, definido como resultado, neste caso, a

Certificação 9001:2000, através de um estudo comparativo entre empresas certificadas e não certificadas.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo da gestão do conhecimento e sua influência nas organizações é a meta do presente trabalho.

Para Oliveira Júnior (2001), do mesmo modo que o conhecimento tem se tornado um assunto de interesse mundial, no meio acadêmico, através do interesse em analisar seus aspectos e influências sobre o processo de administração estratégica, pode-se verificar que no meio empresarial este interesse também está crescendo. No meio acadêmico, métodos têm surgido para suprir a lacuna colocada pela administração estratégica, na qual o desafio apresentado é identificar os fatores determinantes de desempenho das empresas.

Nesse contexto, considerando a delimitação e o relacionamento dados pelos conceitos expostos na introdução, a presente dissertação define como pergunta:

Como a identificação do uso e a percepção da importância das práticas gerenciais determinam a gestão do conhecimento?

1.2 OBJETIVOS

Neste item serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

De acordo com a FNQ (2006, p.15), os fundamentos da excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes de Classe Mundial. Um dos fundamentos, a aprendizagem organizacional, tem como meta a busca de um novo nível de conhecimento, por meio de percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências, alterando princípios e conceitos aplicáveis a práticas, processos, sistemas, estratégias e negócios, produzindo melhorias e mudanças na organização. Uma cultura organizacional que tenha internalizado esse conceito dissemina suas *melhores práticas*, compartilha informação e conhecimento, desenvolve soluções, implementando melhorias e inovações de forma sustentada.

Com base no exposto acima e de acordo com o problema de pesquisa definido, o objetivo proposto para responder a questão é analisar se o uso e a percepção da utilidade das práticas gerenciais possuem relação com a certificação ISO 9001:2000 de forma a caracterizar uma melhor gestão do conhecimento nas empresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Realizar revisão bibliográfica que possibilite contextualizar a influência dos processos de gestão do conhecimento como condição favorável para obtenção de Certificação ISO 9001:2000.
- b) Apresentar um modelo que possibilite a comparação entre as empresas.
- c) Realizar pesquisa empírica, com objetivo de descrever as possíveis relações entre gestão do conhecimento e obtenção de certificação.

d) Analisar os resultados, suas contribuições para divulgação da Gestão do Conhecimento, verificar a relação desses resultados com as teorias, limitação da pesquisa e sugestão para pesquisas futuras.

1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

O conhecimento sempre foi indispensável à humanidade, uma vez que permitia a transformação do meio e a melhor utilização dos recursos, garantindo a sobrevivência do homem. E à medida que se desenvolvia a ciência e a tecnologia, a importância do conhecimento aumentou vertiginosamente. No contexto das organizações, esta importância está implícita nas atividades desenvolvidas e o fato do conhecimento ser uma habilidade ligada aos seres humanos, faz parte das teorias de administração desde que se iniciaram estes estudos.

As abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, aprendizado organizacional, competências essenciais e gestão estratégica, ocorridas nas últimas décadas, proporcionam o despertar para o tema e a percepção de sua importância, visto que o impacto causado pela tecnologia, as mudanças ocorridas no sistema econômico acarretam em intensa competitividade, criando nas organizações a necessidade de se estruturar e trabalhar com conhecimento, para garantir sua competitividade e, conseqüentemente, sua sustentabilidade.

Autores, como Drucker (1995), apontam a importância do trabalho intelectual do homem para a sobrevivência das organizações. Na mesma linha de raciocínio, Davenport(1998) aponta para a necessidade da empresas em gerenciar o capital intelectual: o conhecimento de seus funcionários, para manter a sua competitividade.

O trabalho dos autores citados acima e de outros como Senge (1990), Nonaka & Takeushi, (1998), Davenport & Prusak (1998), Sveiby (1999), e no Brasil, Terra (1999,2005) abordam a questão do trabalho intelectual do homem, a gestão do conhecimento e sua importância para a competitividade das organizações. O tema vem ganhando força no mercado e no meio acadêmico.

Uma vez verificado a importância da gestão do conhecimento para as organizações e a relevância do tema, tanto que esta gestão consiste em organizar os processos, as políticas e ferramentas gerenciais para a compreensão de todos os envolvidos, a Certificação serve como atestado dessa compreensão e, conseqüentemente, da política de qualidade da empresa.

A organização certificada sob a ISO 9001 oferece uma garantia de seu compromisso com a qualidade e é um indicador que lhe permite medir a melhoria contínua do desenvolvimento do negócio. A Certificação é fator de extrema importância uma vez que, entre outros fatores, as empresas ganham visibilidade no mercado, fortalecem sua imagem institucional, adquirem respeito e credibilidade no mercado e passam a dispor de ferramentas que possibilitem a sua auto-avaliação (ABNT, 2000).

Qualidade é a palavra de ordem no dia-a-dia das maiores empresas nacionais e internacionais. O que aponta a certificação como um atestado do empenho para as empresas que desenvolvem produtos dentro do mais alto grau de eficiência e de um grande diferencial de mercado. Pode-se dizer, ainda, que qualidade é o passaporte de uma empresa para atravessar fronteiras e ganhar o reconhecimento de sua marca e divulgação de sua imagem, de maneira eficaz e abrangente (MARANHÃO, 2001).

Diante do exposto, identificou-se a importância da realização do presente trabalho com mais uma pesquisa empírica para confirmação da importância do tema, com

objetivo de contribuir com a mais uma pesquisa empírica para confirmação da importância do tema.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi estruturado em cinco capítulos, referências e apêndices.

Capítulo 1 - O objetivo deste capítulo é apresentar o problema a ser discutido, os objetivos geral e específico, a relevância do tema, indicar os objetivos, apresentar o roteiro a ser utilizado e as limitações que surgiram no decorrer da pesquisa.

Capítulo 2 - Revisão da Literatura, em que serão discorridos temas sobre Conhecimento no contexto da Teoria da Empresa, a Teoria de Agência, Teoria das Decisões, Teoria do Conhecimento e Gestão do Conhecimento.

Capítulo 3 - Aspectos metodológicos: aplicação da pesquisa, elaboração do questionário, seleção da amostra da pesquisa.

Capítulo 4 - Análise, interpretação e tratamento dos dados.

Capítulo 5 - Conclusões, limitações e sugestões para novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentadas as principais linhas teóricas pertinentes ao tema da pesquisa, gestão do conhecimento, abordando a questão do conhecimento dentro das teorias econômicas. Para tanto foi feito um breve exposição do conhecimento no contexto da Teoria da Firma, Teoria da Agência, Teoria das Decisões e também um breve exposição da Teoria do Conhecimento, Gestão do Conhecimento e as Práticas de Gestão com instrumento de verificação da Gestão do Conhecimento.

2.1 DISCUSSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TEORIA DA FIRMA

A questão conhecimento sempre esteve presente nas discussões das teorias econômicas. Autores como Taylor, no final do século dezanove, já apresentavam preocupação com o conhecimento nas organizações, uma vez que desenvolveu estudos sobre o *desenvolvimento de pessoal*, sugerindo que se as empresas fizessem treinamentos, os empregados poderiam produzir mais e com melhor qualidade. Ele tratou da questão do *planejamento*, argumentando que qualquer trabalho necessita de estudos preliminares e também a questão do *controle*, já antecipando necessidade de padronização, uma vez que afirmava que o trabalho deveria ser desenvolvido de acordo com uma seqüência e tempo programado.

A preocupação com o conhecimento pode também ser observada em Marshall, que, em 1869, desejava melhorar o rigor matemático da teoria econômica, transformando-a em uma disciplina mais científica, analisando os fenômenos econômicos através do raciocínio lógico e suas implicações na prática (MARSALL,1997).

No contexto da Teoria da Firma, em 1959, Edith Penrose, economista inglesa, em seu livro *The Theory of the Growth of the Firm*, propõe o desenvolvimento de uma nova abordagem - a teoria do crescimento da firma – questão sem relevância para a teoria econômica, até aquela época.

Penrose (1959, p.137) afirma que, ao longo prazo, a rentabilidade, sobrevivência e crescimento de uma empresa não dependem tanto da eficiência com que ela é capaz de organizar a produção: “Não é mais a escala de produção, nem sequer é o tamanho da empresa que importa, mas a posição básica que importa é se a empresa é capaz de conhecer a si mesma”.

A idéia de que o conceito neoclássico de indústrias, como um conjunto de empresas homogêneas, que produzem produtos semelhantes, não faz mais sentido. Não existem empresas iguais, pois os conhecimentos que estas empresas possuem são diferentes. O conhecimento empresarial é um recurso básico para a empresa já que determina os limites na capacidade de gestão e na capacidade de aproveitamento pleno dos serviços que puderem prestar os demais recursos disponíveis da empresa. Os recursos podem ser adquiridos no mercado, ambiente exterior à empresa, porém os conhecimentos necessários para o controle e a gestão são criados no interior da empresa e, portanto, estabelecem um limite à velocidade do crescimento (PENROSE, 1959).

Para Penrose (1959) a firma é mais do que uma unidade administrativa, é uma coleção de recursos produtivos, um conjunto de conhecimento, cuja alocação entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas. Destacando, dentre esses recursos produtivos, o grupo gerencial, o qual caracteriza como um grupo de indivíduos que tem experiência de trabalho conjunto, já que apenas dessa forma o trabalho em equipe pode ser desenvolvido.

Guimarães (2003), analisando a obra de Penrose, observa que a autora sustenta ainda que a *capacidade*, no sentido do nível de conhecimento, da equipe gerencial existente na firma, necessariamente, estabelece um limite à expansão dessa firma em um dado período de tempo, já que é evidente que essa gerência não pode ser contratada no mercado, uma vez que a equipe gerencial existente fornece serviços que não podem ser supridos por pessoal externo recentemente contratado. Não apenas porque essa equipe constitui o núcleo da organização administrativa que não pode ser expandida a não ser por sua própria ação, mas, também, porque a experiência que os membros da equipe adquiriram, trabalhando dentro da firma e em conjunto, os qualifica a fornecer serviços que são úteis apenas para as operações desse grupo particular ao qual estão associados.

Para Guimarães (2003), a noção de firma estivera ausente da discussão econômica até então. À exceção do artigo *The Nature of the Firm*, publicado por R. H. Coase em 1937, que, embora tendo sua importância reconhecida, tivera pouco impacto na produção teórica e, segundo o autor, não parece ter influenciado Penrose.

Coase (1937) busca explicar o papel da firma no sistema econômico, até então não considerado pela teoria neoclássica. Questiona que, se o mercado é suficiente para coordenar as ações econômicas, não haveria razão para a existência da firma. Com o sentido de questionar porque existem as organizações, a verticalização das firmas, em que relações hierárquicas, definidas pela subordinação dos empregados à direção da empresa, que determinam como se deve organizar a produção.

Seguindo esta linha de raciocínio, Coase (1937) desenvolveu uma teoria para explicar a existência de empresas e a sua estrutura vertical. Além disso, procedeu à concepção básica contratual da empresa e ao desenvolvimento de uma abordagem pró-eficiência para a sua explicação, advogando a centralidade na economia da

organização, o que significa, em linguagem contemporânea, na incidência dos contratos incompletos e dos custos de transação.

Esta teoria baseia-se nos custos de utilização do mecanismo de preços, ou seja, os custos de transação associados à entrada no mercado, que incluem todas as barreiras existentes, relativamente aos processos de cooperação, que visam a internalização das externalidades, e crescem muito rapidamente, à medida que aumenta a dimensão do grupo potencial de agentes envolvidos no processo (Coase, 1937).

Os custos de transação podem ser originados pela busca de conhecimento, correspondendo aos custos associados à situação de estar informado, de forma assimétrica e imperfeita, o que resulta em diversos problemas de agência e de afetação específica dos direitos de propriedade que caracterizam as empresas (Hart, 1995).

Para Nellis & Parker (2003, p.260), a teoria tradicional da empresa baseia-se nas suposições de conhecimento perfeito e no comportamento de maximização dos lucros; e que as novas teorias do comportamento corporativo são decorrentes, em grande parte, do abandono de uma ou mais das seguintes suposições, centrais para a abordagem tradicional, que são:

- As decisões são tomadas sob condição de conhecimento perfeito.
- O objetivo único da empresa é maximizar o lucro.

Segundo os autores, existem cinco motivos que podem ser oferecidos como uma justificativa para abandonar estas duas suposições, que estão são relacionadas aos seguintes fatores:

- O crescimento no oligopólio.

- O crescimento do capitalismo gerencial.
- As dificuldades que envolvem a maximização de lucros na prática.
- A complexidade organizacional das empresas.
- O reconhecimento de que as decisões da vida real são geralmente tomadas perante informações imperfeitas e incompletas.

A teoria tradicional da empresa, baseada nas suposições de conhecimento perfeito e comportamento voltado para a maximização dos lucros, pode não ser facilmente aplicável, dada a complexidade dos mercados e das estruturas organizacionais modernas com base em uma crescente separação entre os proprietários da empresa (os titulares) e a gerência sênior da empresa ou diretores (os agentes). Esta teoria leva a um foco sobre as disposições da governança corporativa (NELLIS; PARKER, 2003).

Nellis & Parker (2003) abordam que dado o grau de complexidade das estruturas organizacionais de hoje alguns economistas discutem que é improvável que uma teoria útil das decisões empresariais possa se basear em um único objetivo como a maximização dos lucros e que, em vez disso, a questão deve ser apresentada por meio de um estudo do comportamento e do conhecimento adquirido pelos indivíduos dentro da empresa.

2.2 DISCUSSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TEORIA DA AGÊNCIA

A Teoria de Agência é um importante instrumento de análise de conflitos e os processos de tomada de decisão em situações nas quais as decisões são tomadas em nome de outros, ou seja, os titulares nomeiam agentes para empreender ações em seu nome.

Fama (1980) entende que os economistas se interessam há muito tempo por problemas que surgem quando a tomada de decisão na empresa é feita por gestores, que não são os proprietários da empresa. O resultado tem sido o desenvolvimento das teorias do comportamento e as teorias gerenciais da firma, que rejeitam o modelo clássico, o qual pressupõe que o objetivo único da firma é maximizar os lucros.

Para Pimentel (2004, p. 40), a economia neoclássica trabalha com a hipótese de pleno conhecimento e informação perfeita. Isto poderia ser assumido como verdade, apenas se todos os custos relevantes fossem conhecidos pelos agentes, o que não acontece na realidade de firma. Informação é cara de se obter e existem limites até onde uma firma pode estar informada sobre o seu ambiente atual e suas perspectivas futuras. O reconhecimento dos limites e dos custos envolvidos na obtenção das informações e as limitações no conhecimento formam um ponto central na nova visão da firma.

Williamson (1996, 2002) reconhece a importância de estabelecer o tipo de ambiente onde os agentes atuam e que não pode ser desprezada. Neste sentido, foi além de outros autores ao tirar as consequências lógicas do modelo derivadas desse ambiente. Segundo o autor, a ausência de informação completa permite que os agentes busquem o auto-interesse explorando as assimetrias de informação, ou seja, permite a inclusão no modelo do chamado *comportamento oportunista*.

Para Pimentel (2004, p. 29), a nova compreensão sobre as organizações, a teoria da Agência, incorpora as hipóteses de informação e conhecimento imperfeito, de racionalidade limitada dos agentes e da possibilidade de comportamentos oportunistas, assim como, reconhece a importância da especialização e da cooperação como causas dos ganhos de produtividade. Leva, ainda, em conta os

custos gerados pelas relações principal-agente, tanto internamente, como nas relações contratuais e de propriedade, como as relações com atores externos às firmas. Na delimitação das fronteiras das organizações, contrapõe os custos de produção e gestão hierárquica, incluindo os de gestão do conhecimento, aos custos de transação nos mercados.

Analisando a obra de Demsetz (1993), Pimentel (2004) observa que aquele autor, ao destacar a importância dos ganhos de produtividade, oriundos da especialização e, também, dos ganhos inerentes à produção em equipe, já chamava a atenção para os custos que envolvem a produção, que depende de fatores como o conhecimento.

Demsetz (1993) observa que a questão que se coloca, ao se optar entre firma e mercado, se baseia na comparação entre a soma dos custos de gestão e produção interna com a soma dos custos de transação e de compra no mercado, retomando a preocupação com os custos de produção, par a par com os custos de transação e de gerenciamento. Tanto os custos de informação envolvidos nas transações e na gestão interna, como os custos de produção, conduzem para a importância da questão do conhecimento, que é obtido a partir do processamento das informações e que é a base das operações de produção. Ligado intimamente à questão da especialização está a percepção da importância do conhecimento para as firmas. O conhecimento não está apenas no sentido de busca de novas tecnologias, produtos e processos, mas, também, no sentido do domínio *como fazer*, conhecimento implícito.

Demsetz (1992, 1995) argumenta que o conhecimento custa caro para se adquirir, manter e usar, o que pode ser vantajoso para a firma. Um indivíduo pode desenvolver conhecimento especializado, porém, para sua utilização precisa trabalhar com outras pessoas de forma coordenada, além de outras pessoas não

especializadas, como também de outros especialistas,. Em uma cadeia de produção dentro da firma, o conhecimento fica encapsulado e apenas os trabalhadores que necessitam daquele conhecimento precisam ser treinados, evitando custos desnecessários.

Demsetz (1992, 1995) aborda a questão da necessidade de conhecimento especializado dos gestores para administrar um negócio, e que esse conhecimento tem papel relevante nos limites de crescimento de uma firma. E observa também que a informação é cara e nem sempre disponível; assim como o conhecimento, detido pelas pessoas na empresa, é fator importante no mundo real.

Pimentel (2004) analisa a questão, o conhecimento das pessoas, fazendo uma analogia com o conceito de *competência* de uma organização, que está ligado à sua base de conhecimento, e que é o conhecimento de saber fazer, o *know how*, o como fazer. Sendo que estas competências podem ter caráter estratégico para a organização, sendo as chamadas competências centrais ou *core competencies*, e que são uma das maiores fontes de competitividade da organização. A experiência obtida, seja no desenvolvimento, na produção ou na comercialização de algum bem ou serviço, [*conhecimento implícito*], reforça essas competências. Observa, ainda, que as habilidades obtidas pela repetição de uma tarefa, o conhecimento implícito, são também uma forma de economia de escala.

2.2.1 Discussão do conhecimento no contexto da teoria do comportamento organizacional

A Teoria Comportamental traz novas abordagens sobre a decisão e conceitos de comportamento organizacional humano. Sustenta que o homem procura a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho. O comportamento

administrativo é para atender satisfatoriamente e não otimizar, pois o homem administrativo toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável (SIMON, 1959).

Na Teoria Comportamental a organização é concebida como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa toma decisões de forma racional e consciente, as quais vão gerar comportamentos ou ações. Assim, as decisões são tomadas continuamente em todos os níveis hierárquicos da organização, em todas as áreas, em todas as situações e por todas as pessoas. (SIMON, 1959).

Comportamento Organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações, bem como os grupos e os indivíduos se comportam dentro delas. Como a organização é um sistema cooperativo racional, ela somente pode alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõem coordenarem seus esforços a fim de alcançar algo que individualmente jamais conseguiriam. Assim, surge uma interação entre as pessoas e organização, a que se dá o nome de processo de reciprocidade: a organização espera que as pessoas realizem suas tarefas e concede-lhes incentivos e recompensas, enquanto as pessoas oferecem suas atividades e trabalho, esperando certas satisfações pessoais (SHIMIZU, 2001).

Shimizu (2001) salienta que existem conflitos entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, sendo este um dos temas mais estudados pelos autores da escola behaviorista. A interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização é imensa: a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. Segundo essa escola, o importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou a tolher o alcance do objetivo de outra.

Ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance de seus respectivos objetivos.

Analisando a questão do comportamento organizacional, Pimentel (2004, p.24) observa que quando se foca nos aspectos gerenciais e organizacionais chaves inerentes à natureza das firmas, então, três grandes grupos de questões se destacam. Primeiro, diretamente ligado à divisão do trabalho, está a necessidade de coordenação, tanto a nível macro do sistema de produção e consumo, como internamente às organizações hierárquicas. Segundo, divergências de interesses entre os indivíduos, as assimetrias de informação entre eles e as dificuldades na observação de comportamentos apontam a necessidade que se tenham os incentivos adequados para que os esforços dos indivíduos se alinhem com os das organizações. Terceiro, a importância do conhecimento faz com que sua gestão seja ponto crítico para as empresas. Para sintetizar, o autor cita a abordagem de Cohendet, Llerena e Marengo (1998), para esses autores três processos são cruciais na gestão das firmas, em função da própria natureza das mesmas: i) coordenação, (ii) gestão dos incentivos e (iii) gestão do conhecimento.

2.3 DISCUSSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DA TEORIA DAS DECISÕES

A Teoria das Decisões nasceu com Herbert Simon, que a utilizou como base para explicar o comportamento humano nas organizações.

Simon (1959,1979) aborda a questão da decisão, propondo o modelo de decisão do administrador, que num ambiente de racionalidade limitada, trabalha com um modelo simplificado da realidade. Uma vez que nem todos os aspectos da realidade são relevantes, ele considera as alternativas com base na melhor condição de

satisfação, levando em consideração os fatores mais relevantes e indispensáveis do processo.

Simon (1979) enfatiza que o processo de decisão começa com o indivíduo e permite-lhe solucionar problemas ou defrontar-se com situações. Como a subjetividade nas situações é muito acentuada, Simon afirma que não existem decisões perfeitas, umas são melhores que as outras e que o comportamento é planejado sempre que é guiado por objetivos sendo racional quando escolhe as alternativas mais adequadas que levam à consecução dos objetivos.

Para Jensen & Meckling (1998), a disseminação do conhecimento na organização é essencial para a distribuição dos direitos de decisão dentro dessa organização. Os autores distinguem o que chamam de *conhecimento específico*, como o conhecimento cuja transmissão é cara (e requer tempo), para diferenciar do *conhecimento geral*, cuja transmissão não é tão cara. Em virtude da existência dos custos de agência, seria ideal para os acionistas que o poder de decisão ficasse o mais centralizado possível. Porém, as decisões tendem a ser melhores quando quem decide possui conhecimentos e informações necessárias para a tomada de decisão.

Jensen & Meckling (1990) argumentam que como é caro transferir conhecimento, na maioria das vezes, a única solução é a descentralização dos direitos de decisão. De fato, os conhecimentos específicos estão distribuídos ao longo da firma, sendo que os de natureza mais estratégica estão no topo. Os conhecimentos específicos podem ter custos (e tempos) de transmissão tão elevados que não tornem viável sua transferência. A distribuição ótima dos direitos de decisão envolve, então, um balanço entre os *custos de agência* e os custos de *transferência de conhecimento*

somados aos de *tomadas erradas de decisão* por conta de informações e conhecimento insuficientemente transmitidos.

Conforme citado pelos autores acima, o conhecimento é indispensável para tomada de decisão nas organizações, uma vez que, conforme definição de Corrar & Theóphilo (2004, p. 289), a Teoria da Decisão pode ser entendida como um conjunto de conceitos e técnicas de caráter interdisciplinar, que permite estruturar e analisar um problema de maneira lógica, de forma a permitir a melhor decisão possível face às informações disponíveis.

2.4 TEORIA DA DECISÃO ASSOCIADA À TEORIA DA FIRMA E A TEORIA DA AGÊNCIA

Jensen & Meckling (1998) analisam a questão da *decisão* como o custo de transferir conhecimento. A tomada de decisão influencia as organizações e o mercado, então classificam o Conhecimento em: Geral e Específico, sendo o Conhecimento Geral menos oneroso de se transferir e o Conhecimento Específico mais oneroso para se transferir.

Jensen & Meckling (1998) estendem a análise para mostrar que as relações entre o conhecimento, o controle, e a estrutura organizacional afetam o mercado e as organizações. Enfocam que a capacidade limitada da mente humana e os custos de produzir e de transferir conhecimento são relevantes em todas as decisões e não podem nunca ficar centralizados em um único indivíduo ou corpo dos peritos. Assim, se o conhecimento é necessário a uma decisão particular, deve haver um sistema para atribuir direitos de decisão aos indivíduos que têm o conhecimento e as habilidades ou que podem adquirí-los ou produzi-los a custo baixo. Porém, existe o problema, o *self-interest*, ou seja, o problema do *agente*, o que acarreta a necessidade de um sistema de controle. As organizações resolvem esses problemas

estabelecendo as regras internas e controle, com um sistema para a decisão fora da organização e um sistema de controle que forneça em primeiro lugar uma medida de desempenho e um sistema de avaliação; em segundo lugar, um sistema de recompensa, de punição e de motivação para os indivíduos usarem corretamente seus direitos específicos do conhecimento e de decisão.

2.5 O CONHECIMENTO NO CONTEXTO DAS TEORIAS

Dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. Uma vez que formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro. (ANGELONI, 2003).

Segundo Davenport (1998), apesar dos enormes gastos financeiros em tecnologia de informação com objetivos comerciais, a tecnologia parece incapaz, por si só, de fornecer as informações necessárias para a execução e administração de negócios. Acrescenta ainda que *a informação e o conhecimento são criações essencialmente humanas* e que nunca seremos capazes de administrá-los sem que levemos em conta o papel fundamental desempenhado pelas pessoas.

Davenport (1998) observa também a frustração das pessoas com a tecnologia na era informacional e acrescenta que o nosso fascínio pela tecnologia nos faz esquecer do objetivo principal da informação, que é comunicar.

Choo (1998) trata o assunto de como as organizações usam a informação, reconhecendo a dificuldade do problema e elucida que as Organizações do

Conhecimento fazem uso estratégico da informação para atuação levando em conta a construção de sentido, a criação de conhecimento e tomada de decisão.

Para Choo (1998), o objetivo da construção de sentido é permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz. O objetivo de longo prazo é a garantia de que a empresa se adapte e continue a prosperar em um ambiente dinâmico.

Choo (1988) trata do assunto gestão do conhecimento em organizações como *processo*, trazendo para o debate importantes questões, como de que forma o conhecimento é criado nas organizações, como é feito gerenciamento desse conhecimento e como se dá melhoria dos processos de gestão desse conhecimento. Paralelamente nos chamou a atenção quanto ao potencial de vulnerabilidade da empresa, a respeito quando as três formas de conhecimento (tácito, explícito e cultural) não são compatíveis, para definir sobre a vantagem competitiva da empresa, proporcionalmente ao incremento da integração entre essas formas de conhecimento.

Para Choo (1988), a gestão do conhecimento é uma estrutura para desenhar objetivo e processos na organização, de modo que ela terá que repensar sua própria estratégia para aprender e para criar valor para seus clientes. Isso envolve a análise nos quatro níveis: Valores/Estratégia; Regras/Estruturas; Processo/Prática; Ferramentas/Plataforma. Observou também a importância do compartilhamento como base do conhecimento, enfatizou para os benefícios advindos do conhecimento coletivo.

Choo (1988) observa que é importante lembrar que organizações são redes de decisões, tomadores de decisão e sofredoras de tomada de decisão. E decisões resultam no comprometimento com determinados cursos de ação e, também, que as

decisões facilitam a ação pela definição e elaboração de propósitos, como pela alocação dos recursos necessários.

Choo (1998) considera, na organização, a existência de um *conhecimento cultural* que consistiria das estruturas cognitivas e afetivas geralmente usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. Estas crenças, normas e valores determinariam a estrutura sobre a qual os integrantes da organização construiriam sua realidade, reconheceriam a relevância das novas informações e avaliariam ações e interpretações alternativas, para tomada de decisão.

Ao incluir o conhecimento cultural nas suas considerações, Choo (1998) chama atenção para o fato de que o aprendizado da organização se faz considerando a experiência passada, refletida nas normas, políticas e metas da organização.

Choo (2002) aborda a questão das organizações como sistemas abertos que processam informação do ambiente. Segundo ele, as empresas devem desenvolver mecanismos de processamento de informação capazes de detectar tendências, eventos, competidores, mercados e desenvolvimentos tecnológicos relevantes a sua sobrevivência.

2.6 TEORIA DO CONHECIMENTO

Ao longo dos séculos, grandes pensadores buscaram explicações e consenso para definir conhecimento e entender como o ser humano o adquire, gerando uma grande diversidade de interpretações sobre o tema. Definir o que é conhecimento não é tarefa fácil, não existe um conceito único, conforme pode ser visto nas abordagens dos autores abaixo.

Para Platão, o conhecimento consiste de crença verdadeira e justificada. Este conhecimento era o conhecimento do próprio homem, mas sempre ressaltando o homem não enquanto corpo, mas enquanto alma. O conhecimento que continha na alma era a essência daquilo que existia no mundo sensível. Para Platão a técnica e o mundo sensível eram secundários. A alma humana enquanto perfeita participa do mundo perfeito das idéias, porém este formalismo só é reconhecível na experiência sensível. O conhecimento tinha fins morais, isto é, levar o homem à bondade e à felicidade. Assim a forma de conhecimento era um reconhecimento, que faria o homem dar-se conta das verdades que sempre já possuía e que o levavam a discernir melhor dentre as aparências de verdades e as verdades. A obtenção do autoconhecimento era um caminho árduo e metódico (PLATÃO, 1999).

Conhecimento é a relação que se estabelece entre sujeito que conhece ou deseja conhecer e o objeto a ser conhecido ou que se dá a conhecer (HESSEN, 2003).

Japiassu (1975) explica conhecimento através de uma abordagem didática. Segundo o autor, Epistemologia ou Teoria do Conhecimento (do grego "episteme" - ciência, conhecimento; "logos" - discurso) é um ramo da filosofia que trata dos problemas filosóficos relacionados à crença e ao conhecimento: a possibilidade do conhecimento, sua validade e fundamentação. A epistemologia questiona sobre a possibilidade da existência do conhecimento, quais são os critérios de conhecimento que podem ser considerados e se esses critérios são possíveis de existir (JAPIASSU, 1975).

Segundo Hessen (2003 p.177), a preocupação sobre a possibilidade do conhecimento sempre esteve presente na história da filosofia. Em todos os principais sistemas filosóficos do ocidente, tais como os de Platão, Aristóteles,

Descartes, Leibnitz, Kant e Hegel, encontra-se, em algum momento, a preocupação com a possibilidade do conhecimento humano.

Conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos. A maioria das pessoas tem a intuição de que o conhecimento é mais amplo, mais profundo e mais rico do que os dados ou a informação (DAVENPORT *et al.*, 1988).

Nonaka & Takeuchi (1998, p. 63) diferenciam a informação do conhecimento e argumentam que o conhecimento está relacionado às crenças e compromissos. É uma função específica e está relacionado com a ação para uma finalidade. Com o objetivo de separar a informação do conhecimento, os autores sustentam que, para que a informação se transforme em conhecimento, deve ser absorvida pelas pessoas e ser passível de ser aplicada, como objetivos definidos.

Para Hessen (2003), a origem do conhecimento fundamenta-se em quatro linhas de pensamento: o racionalismo, o empirismo, o intelectualismo e o apriorismo, definidas abaixo:

- o racionalismo: os filósofos racionalistas atribuem à razão um papel determinante na construção do conhecimento. Os grandes filósofos racionalistas (Platão, Descartes, Leibniz) procuram explicar o conhecimento (que só merece este nome quando é logicamente necessário e universalmente válido como resultado exclusivo da razão).

- o empirismo: corrente filosófica que considera a experiência sensível externa (as sensações) e interna (os nossos sentimentos tal como são vividos) como fonte única, direta ou indireta, do conhecimento. O autor considera que David Hume é notável representante da corrente empirista.

- o intelectualismo: é uma doutrina que pretende justificar pela razão os fins últimos do ser humano, o predomínio de um sistema ou de um tipo de cultura, dos elementos racionais, da inteligência e da razão; está intimamente ligado ao racionalismo.

- o apriorismo- negação de uma idéia antes de qualquer conhecimento ou experiência. Podendo ser explicado como uma tentativa de relação entre o racionalismo e o empirismo, haja vista que o apriorismo considera tanto a experiência quanto o pensamento como fontes de conhecimento (DAHER, 2005).

Kant (2000), em sua obra *Crítica da Razão Pura*, sugere que o conhecimento é formado por dois elementos: a priori e a posteriori. A priori quando o conhecimento acontece independente das impressões dos sentidos. A posteriori quando o conhecimento para ser adquirido, necessita de previa experiência, de empirismo.

Para Kant (2000), não é mais o conhecimento que deve conformar-se com o objeto, mas é o objeto, enquanto fenômeno, que se regula de acordo com o conhecimento. O sujeito impõe aos objetos as formas de suas manifestações (espacio-temporais) e as regras de suas manifestações necessárias (causalidade). O autor considera que essa posição é legítima para os objetos dados em experiência. É conhecer e, sobretudo, *constituir* o objeto, enquanto objeto de conhecimento.

Hessen (2003) em abordagem similar, e seguindo a mesma linha de raciocínio, verifica que o conhecimento encontra-se frente a frente à consciência e o objeto, o *sujeito* e o *objeto*. O conhecimento apresenta-se como uma relação entre esses dois elementos, que nela permanecem eternamente separados um do outro. Em seguida, o autor acrescenta que a relação entre os dois elementos é ao mesmo tempo uma correlação. O sujeito só é sujeito para um objeto e o objeto só é objeto para um sujeito. Por fim, ele diz que esta correlação não é reversível. Ser sujeito é algo

completamente distinto de ser objeto. A função de sujeito consiste em apreender o objeto e a do objeto em ser apreendido pelo sujeito.

Para Daher (2005), a verificação acerca das origens dos conhecimentos fortalece a definição dada por Hessen (2003) para o conhecimento, segundo o qual, conhecimento quer dizer uma relação entre o sujeito e o objeto. O autor descreve que o verdadeiro problema do conhecimento, portanto, coincide com a questão sobre a relação entre o sujeito e o objeto.

Para Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento se apresenta de duas formas:

- **Explícito:** é o conhecimento objetivo e de fácil captação, codificação e compartilhamento; o que permite considerá-lo como sendo um conhecimento de fácil transmissão em linguagem formal e sistêmica.
- **Tácito:** é o conhecimento individual, subjetivo, que é adquirido através de experiências pessoais, conclusões próprias, sendo mais difícil de ser formulado e comunicado.

Nonaka & Takeuchi (1995) identificaram quatro modos de conversão entre conhecimento tácito e explícito. O processo de **externalização** é a transformação do conhecimento tácito em explícito. A **internalização** é o processo inverso. Já a **combinação** é o processo de interação entre conhecimentos explícitos para geração de novos conhecimentos. Por sua vez, a **socialização** é a interação entre conhecimentos tácitos.

O objetivo e importância destes modos de conversão são transformar o aprendizado individual em coletivo. A diferença é que o aprendizado coletivo permite efetuar tarefas que não podem ser realizadas individualmente. Para atingir este aprendizado coletivo, é necessário ter meios adequados para suporte aos quatro modos de

conversão, o que fortalece o uso dos Sistemas de Informação (NONAKA & TAKEUCHI 1995).

Para Nonaka e Takeuchi (1995), as empresas criadoras de conhecimento são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam estes conhecimentos por toda a organização e providenciam para que este conhecimento se incorpore aos produtos e serviços. Este processo ocorre conforme modelo abaixo: a espiral do conhecimento.

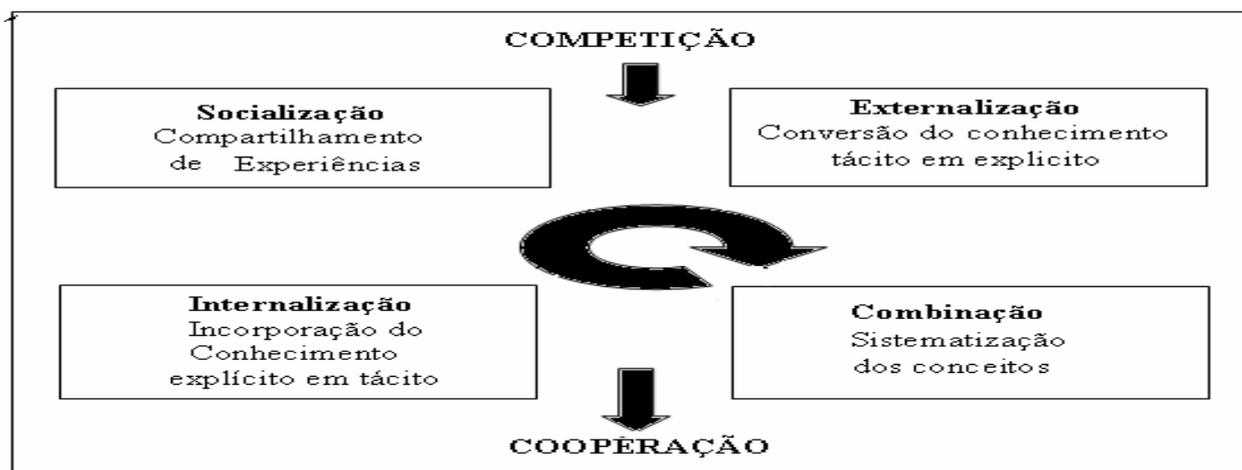


Figura 1: Espiral do Conhecimento

Fonte: Adaptada de Nonaka & Takeuchi (1995, p. 71).

O objetivo do modelo de Nonaka & Takeuchi (1995) é explicar o processo de na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de *combinação* (explícito para explícito), *internalização* (explícito para tácito), *socialização* (tácito para tácito) e *externalização* (tácito para explícito).

Para Davenport (1998), conhecimento é definido como uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Então o conhecimento não é simples, é uma mistura de vários elementos; é fluído como também formalmente estruturado; é intuitivo e,

portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Davenport (1998) argumenta que ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, na medida em que idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

Para Davenport & Prusak (1998), o conhecimento nas organizações está embutido em documentos ou repositórios, nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais, mas, principalmente, está na cabeça das pessoas. Tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores.

2.7 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Terra (2005 p. 33), Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos - *stakeholders*.

Terra (2005 p.33) cita que Frederick Hayek, um dos expoentes do pensamento econômico liberal, já abordava, com grande propriedade, em 1945, a questão da importância do conhecimento difundido na sociedade e nas organizações e, de certa forma, já formulava alguns dos princípios fundamentais das organizações atuais. Analisando a importância do sistema de preços de mercado e a questão do "problema econômico da sociedade", ele conclui que estes não se referem

simplesmente a uma questão alocativa, mas, sim, à questão de como assegurar que os recursos e conhecimentos conhecidos individualmente sejam melhor utilizados. Terra (2005) observa que Hayek, nesse sentido, manifesta-se como um árduo defensor do conceito da tomada de decisão descentralizada e um crítico feroz das visões preconceituosas que diziam que todo o conhecimento relevante se resumia ao conhecimento científico e tecnológico.

1900-1920	1920-1970	1970-1990	1990-
Princípios administrativos	Escola de relações humanas	-Escola Japonesa	-Gestão por competência & U.C.
-planejar	-Gestão de P&D	-Produção enxuta	-Gestão de alianças e relacionamentos
-organizar	-Planejamento estratégico	- Qualidade	-Gestão por processos
-coordenar	-	-Gestão da Informação	-Gestão de Informação e Web.
-controlar	-	-Posicionamento estratégico	-Inteligência competitiva
-	-	-	-Novas formas organizacionais
-	-	-	-mensuração do capital intelectual

Quadro 1: Origem da Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Terra (2005, p. 1).

O quadro acima representa uma organização cronológica da Gestão do conhecimento, de acordo com Terra (2005).

Para Davenport (1998), o processo de gestão conhecimento pode ser subdividido em três sub-processos: geração, codificação e transferência de conhecimento. O autor considera que estas atividades têm como objetivo promover a melhoria dos mercados de conhecimento.

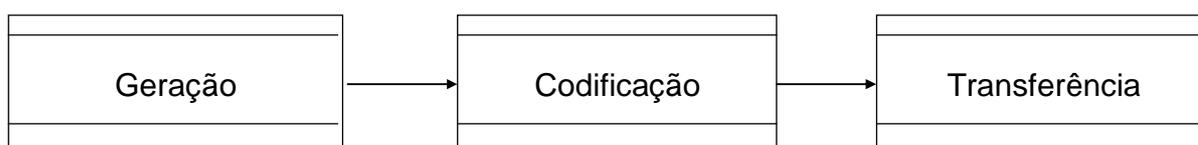


Figura 2: Sub-processos de Gerência do Conhecimento

Fonte: Davenport, 1998 p. 54 (apud GONÇALVES, 2001).

Davenport (1998) sustenta que a *Geração de Conhecimento* ocorre nas organizações à medida que essas interagem com o ambiente, absorvem as informações, trocam experiências, compram conhecimento de outras empresas, fazem convênios com institutos de pesquisa, quando ocorre fusão de empresas e são também adquiridos através das redes formais e informais de comunicação, entre outras. A *Codificação do Conhecimento* é a organização do conhecimento gerado de forma que este possa estar disponível para consultas para todos que necessitarem e a *Transferência do Conhecimento* poderia ser mais eficiente se as pessoas envolvidas tivessem tempo e condições para conversarem entre si. Considera que não basta apenas o conhecimento estar disponível, a transferência envolve a absorção e o uso do conhecimento.

Davenport (1998) considera também que todas as empresas saudáveis geram e usam conhecimento. Ao interagirem com seu ambiente, as organizações absorvem informações, as transformam em conhecimento e tomam decisões baseando-se em uma combinação de suas experiências, valores e regras internas. Enfatiza que todos esses elementos apresentam em comum a necessidade de alocação de recursos, e, em especial, o mais escasso deles: *o tempo*.

Para Davenport (1998), o papel do gestor do conhecimento e tecnologias e as ferramentas para a gerência do conhecimento é defender o conhecimento e o aprendizado, associando-os com estratégias e processos nas organizações na atualidade, buscando realizar as necessárias mudanças culturais, criando a necessária infra-estrutura do conhecimento, com bibliotecas, bases de dados, rede humanas e de computadores, centros de pesquisa e estrutura organizacional orientados para o conhecimento.

A tecnologia também exerce papel importante na transferência de conhecimento. Seu maior papel é estender o alcance e aumentar a velocidade da transferência desse conhecimento. A ferramenta *WEB* é imprescindível em uma organização, como condutor e troca de conhecimento. Porém, esta tecnologia não cria conhecimento nem pode garantir ou promover a geração de conhecimento em uma cultura organizacional que não favoreça tais atividades (DAVENPORT, 1998).

Davenport (1998) afirma que, apesar dos enormes gastos em tecnologia de informação, com objetivos comerciais, esta tecnologia parece incapaz, por si só, de fornecer as informações necessárias para a execução e administração de negócios. Acrescenta, ainda, que a informação e o conhecimento sejam criações essencialmente humanas e que nunca seremos capazes de administrá-los sem que levemos em conta o papel fundamental desempenhado pelas pessoas.

Segundo Sveiby (1992), a gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização. É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, em documentos, em procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades.

Para Nonaka & Takeuchi (1998), Gestão do Conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento essencial e vital para a organização, envolvendo os processos de criação, coleta, organização, difusão, uso e exploração. Relaciona-se com a transformação de conhecimento tácito (pessoal) em conhecimento explícito (que pode ser codificado e mantido pela organização) e no seu compartilhamento, mas também com o uso do conhecimento explícito nas atividades e sua interiorização pelos indivíduos. Dessa forma, a gestão do conhecimento ocupa-se da

gestão de pessoas e de infra-estrutura, também da transformação de novos conhecimentos em vantagens comerciais e estratégicas.

A Gerência do Conhecimento surge como um novo desafio, repleto de oportunidades e questões, para as organizações da atualidade. A obtenção, geração e uso do conhecimento são e serão, cada vez mais, uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, em um ambiente de elevada competitividade, rápidas mudanças e foco em processos estratégicos. O estudo desse campo traz novas dimensões para as organizações, que têm que focar elementos intangíveis e simultaneamente muito importantes. A Gerência do Conhecimento não é exclusivista, coexiste com as estratégias de negócios e todos os outros processos organizacionais. Não é uma nova técnica, mas um enfoque que se agrega aos existentes (GONÇALVES & GONÇALVES, 1999).

Estudando o modelo proposto por Davenport (1998), e através de análise de outros autores como Senge (1990), Drucker (1994) entre outros, Gonçalves & Gonçalves (2001) propuseram um diagrama que representa as dimensões da Gerência do Conhecimento.

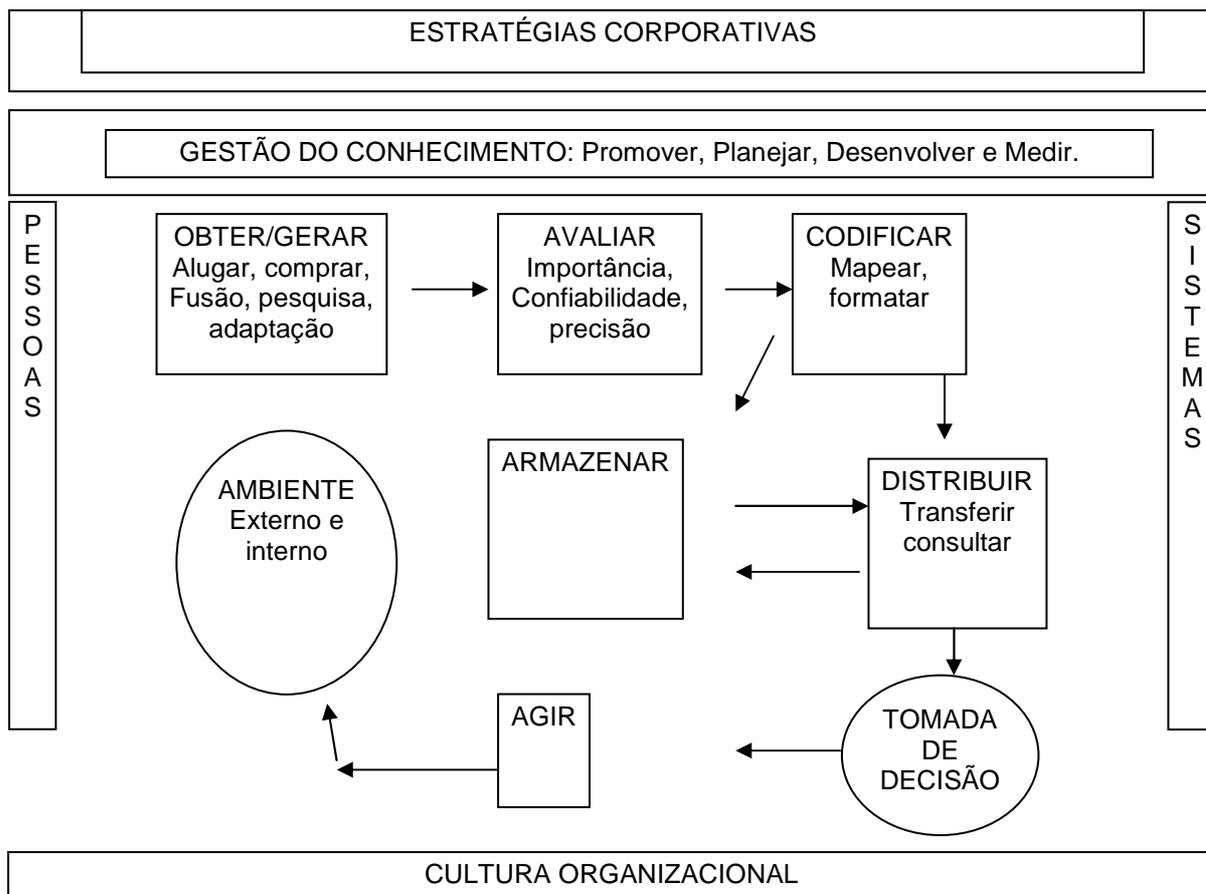


Figura 3: Elementos da Gestão do Conhecimento

Fonte: Gonçalves et al. (2001, p. 58).

A análise do diagrama feita pelos autores é a seguinte:

Neste diagrama observa-se as estratégias corporativas direcionando todo o processo, e a cultura organizacional como uma base referencial para todos os seus componentes. Em seguida, observam-se o processo de fluxo de conhecimento nas organizações, calçados em sistemas e pessoas que interagem em uma série de subprocessos integrados (GONÇALVES & GONÇALVES, 2001, p. 58).

A criação do conhecimento organizacional é um processo interminável que exige inovação contínua com o ambiente competitivo e as preferências do cliente mudam constantemente, então o conhecimento existente logo se torna obsoleto (NONAKA & TAKEUSCHI, 1998, p. 139).

Generalizando, tomando por base os autores citados, Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação,

disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional. O grande desafio é conservar a coerência entre o discurso e a prática nas várias dimensões da gestão do conhecimento. Gerir conhecimento significa cada vez mais gerir pessoas e gerir a própria empresa.

Para Terra (2005), os conceitos de gestão do conhecimento, aliados as típicas ferramentas de gestão estratégica empresarial, poderão trazer enormes benefícios para o Brasil, especificamente para o setor empresarial. E esse envolve os objetivos de obtenção de vantagem competitiva a partir do foco no desenvolvimento de competências chaves em áreas de alto potencial e atratividade; incentivo a colaboração entre pessoas, reutilização e disseminação de melhores práticas e disseminação, entre outras.

2.8 TRABALHOS QUE RELACIONAM PRÁTICAS GERENCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Analisando a obra de Marshall (1985), Daher (2006, p.3) observa que para aquele autor, o *capital* consiste, em parte, em conhecimento e organização, e que o conhecimento é a mais potente máquina de produção, uma vez que habilita o homem a dominar os recursos da natureza para satisfazer as suas necessidades. Observa, também, que a gestão do conhecimento humano se reflete através dos processos produtivos por meio de um conjunto de ações com o objetivo de satisfação de suas necessidades. Daher (2006), fazendo uma analogia no contexto das organizações, argumenta que as teorias de administração oferecem um conjunto de ferramentas, métodos e técnicas que possibilitam à empresa o controle e organização, pois os fatores de produção (terra, capital e trabalho) por si só não conduzem ao desenvolvimento, que ocorre através do conhecimento humano.

Segundo Daher & Salles (2002), a gestão do conhecimento nas atividades organizacionais pode ser representada pela utilização de práticas gerenciais, porque é o conhecimento que permitirá a gestão dos processos.

O exercício da auto-avaliação é o primeiro passo para o processo de aprendizagem e transformação. Quanto mais preciso e metodológico ele for, mais benefícios serão obtidos. Os critérios de avaliação do sistema de gestão referem-se à condução do processo de mudanças pelas lideranças, com clareza das estratégias, valores e metas, como foco nos clientes, com responsabilidade social e com decisões baseadas em fatos e dados. Referem-se também à qualificação das pessoas e ao domínio dos processos, induzindo a um sistema de gestão voltado para resultados (JOHANNPETER, 2005, p. 1).

Pesquisas, que evidenciam a relação entre práticas gerenciais e gestão do conhecimento, apontam para resultados onde pode ser percebida a relação direta entre ambos.

Pesquisa de Macedo-Soares & Lucas (1996), o estudo tratou da utilização de práticas gerenciais e sua relação com a obtenção de Certificação ISO 9001:2000 em empresas líderes em qualidade no Brasil. As práticas gerenciais estudadas foram Liderança Gerencial no Desenvolvimento de uma Cultura de Qualidade, Gestão por processos e Negócios, Gestão de Relação com os clientes e Gestão de Pessoas. O resultado da pesquisa possibilitou a sugestão, pelas autoras, de um conjunto de atividades consideradas excelentes naquele período no Brasil.

Em Lin & Wu (2005), o objetivo da pesquisa foi verificar a gestão do conhecimento e sua contribuição para certificação ISO 9001:000. A proposta foi verificar quais as práticas gerenciais são relevantes na gestão do conhecimento nas organizações pesquisadas. O resultado da pesquisa identificou que atividades de treinamento,

organização da base de dados, tecnologia da informação, desenho organizacional, cultura da organização e gestão de recursos humanos são as ferramentas mais importantes para a gestão do conhecimento.

Em Sagaz; Bauer & Moraes (2006), o objetivo desta pesquisa foi verificar que instrumentos de gestão, formalmente definidos, são utilizados para dar suporte ao processo de gestão e qual o nível de satisfação, em empresas de grande porte no Estado de Santa Catarina. Os autores tomaram como base o modelo desenvolvido pela consultoria Bain & Company, que realizou pesquisa em empresas a nível mundial. As práticas analisadas por Sagaz; Bauer & Moraes (2006) foram a aferição da satisfação do cliente, as alianças estratégicas, a análise do valor do acionista, *balanced scorecard*, *benchmarking*, as competências essenciais, as estratégias de crescimento, a gestão baseada em atividades, a gestão da qualidade total, a gestão do conhecimento, a gestão do relacionamento com os clientes, a missão e a visão, o planejamento de cenários, o planejamento estratégico, a redução do tempo do ciclo, a reengenharia, a remuneração por desempenho, a segmentação de clientes e a terceirização. Os resultados identificaram que, independente do setor que atuam, todas as empresas pesquisadas utilizavam as práticas de gestão, objeto da pesquisa.

Para Daher & Schiehl (2006), é o conhecimento organizacional que define quais as práticas gerenciais que a organização adotará em função dos seus propósitos organizacionais ou mesmo pela pressão do ambiente externo. A proposta dos autores foi investigar o uso e percepção de práticas gerenciais, buscando uma comparação entre o uso dessas práticas e a obtenção de certificação ISO 9001:2000. As práticas pesquisadas foram: Estrutura Organizacional, Controle de Produção, Controle Gerencial Gestão de Pessoas, Controle de Mercado e Sistema

de Informações. Analisaram empresas certificadas, comparando com empresas não certificadas, de porte semelhante, para verificar se a gestão de conhecimento, através do uso de práticas gerenciais, é fator chave para obtenção de certificação. O resultado aponta que as práticas gerenciais antecedem o esforço gerencial da organização em implantar um programa de qualidade.

Cunha & Santos (2006), em pesquisa feita com empresas líderes em inovação, identificaram índices de estreita influência entre práticas gerenciais e a criação de novos produtos e conceitos diferenciados de negócios. Para os autores, estudar as práticas gerenciais e qualificar as influências que elas exercem no processo de inovação é um grande desafio para os pesquisadores na área de administração. As dimensões estudadas foram Estratégia, Estrutura e Processos, Pessoas, Inovação e Tecnologia, Alianças estratégicas e Meio ambiente.

Quanto às implicações para a prática nas organizações, fica evidente que a criação e adoção de práticas gerenciais que contribuem, promovem e influenciam a inovação, são fatores que dependem mais do gerenciamento do que de investimentos de recursos em pesquisa e desenvolvimento, paralelamente. (Cunha et al. p.13).

Para Cunha & Santos (2006), os resultados permitiram identificar que o uso de práticas de gestão associados a outros fatores, como inovação, são responsáveis para que a empresa inove tanto sua gestão quanto sua tecnologia.

2.9 PRÁTICAS GERENCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM NO CONTEXTO DA ISO 9001:2000

A ISO – *International Organization for Standardization* - é uma organização mundial de entidades nacionais de normalização, fundada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça. O objetivo da ISO é fixar normas técnicas essenciais de âmbito

internacional, para evitar abusos econômicos ou tecnológicos dos países mais desenvolvidos sobre os países menos desenvolvidos (ISO, 2007).

A proteção aos países menos desenvolvidos é proporcionada por intermédio de uma regra que valha para todos. Essa regra é exatamente a série de Normas Técnicas ISO, cuja coletânea abrange vários campos do conhecimento humano (MARANHÃO, 2001).

Por definição, a ISO 9001 é uma norma que especifica os requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender os requisitos dos clientes. (ABNT, 2000).

A sigla NBR é indicativa de Norma Brasileira. As normas, cujo título seja NBR ISO, são normas ISO traduzidas para o português e adotadas, na íntegra, pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas).

A identificação da importância de utilização de práticas gerenciais pode ser percebida, uma vez que, segundo a ABNT (2000), o sistema de gestão da qualidade incentiva as organizações a analisar os requisitos do cliente, definir os processos que contribuem para obtenção de um produto que é aceitável para o cliente e manter esses processos sob controle. Um sistema de gestão da qualidade pode fornecer a estrutura para melhoria contínua com objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas. Fornece confiança à organização e a seus clientes, sinalizando que a organização é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos de forma consistente.

As diretrizes gerais do modelo de gestão da NBR ISO 9001:2000 estão relacionados no quadro abaixo:

PRINCÍPIO DE GESTÃO	OBJETIVO
1- Foco no Cliente	-Entender as necessidades presentes e futuras do cliente; -Atender aos requisitos do Cliente; -Exceder as Expectativas do cliente.
2 - Liderança	- Manter a unidade de propósito e direção; - Manter um bom ambiente interno da organização; - Liderar pelo Exemplo;
3 - Envolvimento das pessoas	- Criar um ambiente de motivação; - Proporcionar a participação; - Aproveitar e valorizar o talento e as aptidões;
4 - Abordagem de processo	-Gerenciar as atividades e recursos pertinentes como um processo, para garantir com maior eficiência o alcance dos resultados desejados.
5- Abordagem Sistêmica de Gestão	-Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados, visando a eficácia da organização.
6 - Melhoria Contínua	-Busca a melhoria com objetivo permanente.
7-Enfoque Factual para Tomada de decisão	-Tomar decisão eficaz baseada na análise de dados e informações.
8- O relacionamento com os fornecedores para benefício mútuo.	- Estabelecer a base para criação de valor para as partes baseada no relacionamento “ganha-ganha”.

Quadro 3: Princípios de Gestão de qualidade

Fonte: Manual ABNT (2000 p. 17)

No Quadro 3 é apresentado uma síntese do modelo de Gestão da ISO 9001:2000, o qual é aplicável a qualquer tipo e tamanho de organização. Pela análise desse modelo, pode-se observar que ele é uma aplicação direta do Ciclo do PDCA (ABNT, 2000, p.17).

Para execução dos itens relacionados, as ferramentas de gestão são indispensáveis. Um exemplo disso é a explicação do quadro acima, uma vez que aborda de forma explícita a aplicação da ferramenta PDCA.

2.10 PRÁTICAS GERENCIAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM NO CONTEXTO DA FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE (FNQ)

As abordagens sobre gestão do conhecimento relacionadas à utilização de práticas de Gestão como fator de desempenho das organizações estão identificadas nos Critérios de Excelência da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade, que constituem

um modelo sistêmico da gestão adotado por inúmeras organizações de Classe Mundial. São construídos sobre uma base de fundamentos essenciais à obtenção da excelência do desempenho (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, 2006).

A FNQ, objetivando de estreitamento de o relacionamento, a troca experiências e aprendizado contínuo, realiza parcerias e acordos de cooperação técnica com diversas instituições internacionais, entre elas: Fundação Iberoamericana para a Gestão pela Qualidade (Fundibeq), que reúne gestores de prêmios do México, Peru e Uruguai; Rede Ibero-americana para a Excelência da Gestão (Redibex), formada por organizações gestoras de prêmios da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba e Equador (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, 2006).

Com objetivo de troca de conhecimento com as organizações, a FNQ participa também de diversas reuniões as organizações gestoras dos prêmios mais significativas do mundo, tais como: *Japan Productivity Center for Social Economic Development; European Foundation for QualityManagement; The Malcolm Baldrige National QualityAward; South African Excellence Foundation; SAI Global– Australian Award; Japanese Quality Award Commitee; e Spring Singapore* (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, 2006).

O Modelo de Excelência da Gestão®, em função de sua flexibilidade e simplicidade de linguagem e, principalmente, por não prescrever ferramentas e práticas da gestão específica, pode ser útil para a avaliação, o diagnóstico e o desenvolvimento do sistema da gestão de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, seja de porte pequeno, médio ou grande (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, 2006).

O Modelo de Excelência da Gestão® é concebido tendo como base os fundamentos da excelência, sendo constituído por oito critérios: (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, 2006, p. 19).

PRINCÍPIO DE GESTÃO	OBJETIVO
1 - Liderança	-examinar o sistema de <i>liderança</i> da organização e o comprometimento da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência.
2- Estratégias e Planos	-examinar o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização.
3 - Clientes	-examinar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados.
4 - Sociedade	- examinar como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável.
5 - Informações e Conhecimento	-examinar a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão de seus ativos intangíveis.
6 - Pessoas	- examinar como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais.
7 - Processos	- examinar como a organização identifica os <i>processos de agregação de valor</i> , e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio.
8 – Resultados	-Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Quadro 4: Critérios de Excelência FNQ.

Fonte: Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FNQ 2006.

O Modelo de Excelência da Gestão® é representado pelo diagrama mostrado abaixo:

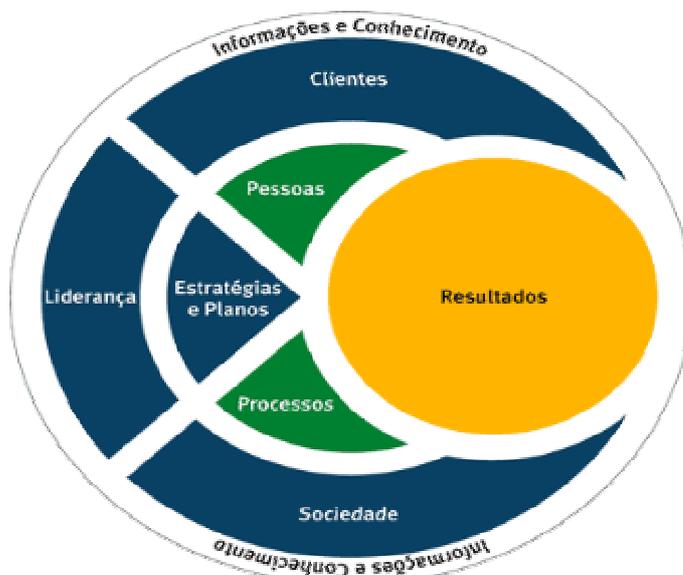


Figura 4: Modelo de Excelência da Gestão®

Fonte: Fundação Nacional de Qualidade (2006)

A Figura 4 representativa do Modelo de Excelência da Gestão® simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados (Fundação Nacional da Qualidade, 2006).

Segundo o Manual de Critérios de Excelência 2006 (FNQ), a incorporação dos fundamentos da excelência às práticas da organização de maneira continuada e em consonância com seu perfil e estratégias é enfatizada pelo Modelo. E utilizando os Critérios de Excelência como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação ou se candidatar ao Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ).

De acordo com a FNQ, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) é um reconhecimento, sob a forma de um troféu, a excelência na gestão das organizações sediadas no Brasil. O Prêmio busca promover o amplo entendimento dos requisitos para alcançar a excelência do desempenho e, portanto, a melhoria da competitividade; e ampla troca de informações sobre métodos e sistemas da gestão

que alcançaram sucesso e sobre os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias reconhecidos internacionalmente e que se traduzem em práticas encontradas em organizações líderes de Classe Mundial (CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA, 2006, p.11).

O Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ é o reconhecimento público e notório a excelência do desempenho das organizações, e busca promover a aplicação do estado da arte da gestão com vistas ao aumento da competitividade das empresas sediadas no Brasil. (MCT- Ministério da Ciência e Tecnologia, 2006).

As empresas premiadas são consideradas como modelos de organizações competentes e suas estratégias de desempenho para alcançar o sucesso, assim como, os benefícios decorrentes da utilização dessas estratégias são considerados como *benchmarking* e replicados por outras empresas na busca da melhoria da gestão. (MCT- Ministério da Ciência e Tecnologia, 2006).

2.11 RESUMO DAS PRÁTICAS GERENCIAIS ABORDADAS NOS TRABALHOS E UTILIZADAS COMO PARÂMETROS PELA ISO E FNQ

O Quadro 5 apresenta a síntese das práticas gerenciais pesquisadas e utilizadas como parâmetro pela ISO e FNQ.

Pesquisas/Normas	Práticas de Gestão
Macedo-Soares & Lucas, (1996)	-Liderança Gerencial no Desenvolvimento de uma Cultura de Qualidade, Gestão por processos e Negócios, Gestão de Relação com os clientes e Gestão de Pessoas.
Lin & Wu (2005)	-Treinamento, organização da base de dados, tecnologia da informação, desenho organizacional, cultura da organização e gestão de recursos humanos.
Sagaz; Bauer & Moraes (2006)	-Satisfação do cliente, alianças estratégicas, análise do valor do acionista, <i>balanced scorecard</i> , <i>benchmarking</i> , competências essenciais, estratégias de crescimento, gestão baseada em atividades, gestão da qualidade tal, gestão do conhecimento, gestão do relacionamento com os clientes, missão e visão, planejamento de cenários, planejamento estratégico, redução do tempo do ciclo, reengenharia, remuneração por desempenho, segmentação de clientes e terceirização.
Daher & Schiehl (2006)	-Estrutura Organizacional, Controle de Produção, Controle Gerencial, Gestão de Pessoas, Controle de Mercado e Sistema de Informações.
Cunha & Santos (2006)	-Estratégia, Estrutura e Processos, Pessoas, Inovação e Tecnologia, Alianças estratégica e Meio ambiente.
Práticas NBR ISO 9001:2000	-Foco no Cliente, Liderança, Envolvimento das pessoas, Abordagem de processo, Abordagem Sistêmica de Gestão, Melhoria Contínua, Enfoque Factual para Tomada de decisão e relacionamento com os fornecedores para benefício mútuo.
FNQ, 2006 - Modelo de Excelência da Gestão®	-Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e resultados.

Quadro 5: Resumo das práticas gestão nos trabalhos citados.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme as abordagens e os resultados da pesquisas citadas e nos critérios adotados como parâmetros para certificação pela NR ISO 9001: 2000 e premiação de excelência de qualidade da Fundação Nacional de Qualidade, verifica-se a utilização de práticas gerenciais, confirmando sua importância para a empresa.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é tratar da sustentação metodológica proposta para o presente trabalho, cujo objetivo geral é analisar se o uso e a percepção de utilidade de práticas gerenciais possuem relação com a certificação ISO 9001:2000 de forma a caracterizar uma melhor gestão do conhecimento nas empresas certificadas.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para Gil (2002), o emprego do método científico em pesquisas torna-se necessário para que suas etapas de realização sejam conduzidas com o máximo de rigor e objetividade, com foco e limitações devidamente explicadas, chegando-se a resultados finais confiáveis e válidos, permitindo que o trabalho de pesquisa realizado possa ser repetido em outro ambiente ou condição.

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa descritiva, pois o objetivo principal da presente pesquisa foi descrever a população de empresas do setor de rochas ornamentais, com estabelecimento de relações entre as empresas certificadas e não certificadas pela ISO 9001: 2000. Utilizou-se como técnica para coleta de dados o questionário (GIL, 2000).

Quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e levantamento, desenvolvida em livros, artigos científicos, revistas, teses, entre outros. E o levantamento com solicitação de informações a um grupo de empresas do setor de rochas ornamentais, com questionamentos para atendimento do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa com teste de hipótese, obter conclusões correspondentes aos dados coletados (BEUREN et al., 2004).

3.1.1 Instrumento de Pesquisa

Para realização da pesquisa foi utilizado o método questionário, definido por Yin (1994) e Gil (2002) como: processo de obtenção de informações por meio de uma série de perguntas, que podem ser fechadas ou de múltipla escolha, e que devem ser respondidas por escrito - na maior parte das vezes, sem a presença do pesquisador. Na construção desse roteiro, algumas recomendações são fundamentais: a utilização de blocos sistemáticos deve obedecer a uma ordem lógica, a redação de perguntas deve ser feita utilizando uma linguagem compreensível ao informante, cada pergunta deve focar apenas uma questão e todas as perguntas necessitam estar relacionadas ao objetivo da pesquisa. O questionário foi elaborado em escala ordinal.

Os dados foram analisados através da ferramenta estatística **STATA®.V 9.1.**

3.2 AMOSTRA

A amostra foi montada a partir lista fornecida pela FINDES - Federação da Indústria do Espírito Santo, Lista de Empresas fornecida pelo SINDIROCHAS -Sindicato da Indústria de Rochas Ornamentais do Espírito Santo, a partir de uma população, na época da pesquisa, de 420 (quatrocentos e vinte) empresas. Foram excluídas da amostra as empresas multinacionais. A informação de empresas certificadas foi confirmada pela Lista empresas Certificadas ISO 9001:2000 no Espírito Santo, disponibilizada pela ABNT. Optou-se por empresas Segmento Rochas devido ao seu papel importante na economia capixaba, e por ser um setor voltado para

exportações, o que em tese seria de grande importância a obtenção de Certificação ISO 9001:2000 para as empresas.

Segundo o SINDIROCHAS, o setor de rochas já é responsável por 7% do Produto Interno Bruto (PIB) capixaba. A entrada das empresas na área de produtos acabados poderá ampliar em até 10 vezes o faturamento com as exportações, que no ano de 2006 foi US\$ 679 milhões (R\$ 1,45 bilhão). Atividade está distribuída em 14 municípios, e a amostra contemplou empresas localizadas nos diversos municípios (SINDICATO, 2007).

A amostra foi composta de 100 (cem) empresas e o do questionário foi endereçado ao principal gestor da empresa. Trinta e oito empresas (38) responderam todas as questões enviadas. Foram descartados 22 (vinte e dois) questionários com respostas incompletas e 40 (quarenta) empresas não responderam. De 38 (trinta e oito) questionários retornados, 12(doze) empresas são certificadas ISO 9001:2000 e 26 (vinte e seis) empresas não são certificadas. A análise estatística foi feita com 38 empresas.

3.3 HIPÓTESES

Marconi & Lakatos (2002, p.28) definem hipótese como uma proposição que se faz na tentativa de validar a resposta existente para a solução de um problema. É uma suposição que antecede a construção dos fatos e tem como característica uma formulação provisória. Deve ser testada para determinar a sua validade. Correta ou incorreta, de acordo ou em desacordo com o senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica.

Para Tafner, Tafner & Fischer (1999, p. 42), as hipóteses tratam os dados sob o enfoque quantitativo, e os pressupostos apresentam características de hipóteses qualitativas. Os autores propõem que o pesquisador deve fazer uso de variáveis quando o trabalho envolve uma pesquisa quantitativa e deve lançar mão de fatores qualitativos quando a pesquisa tratar de fatores qualitativos.

Gil (2002, p. 31) argumenta que a pesquisa científica inicia-se sempre com a proposição de um problema solucionável. Então o próximo passo consiste em oferecer uma solução possível, mediante uma proposição, ou seja, uma expressão verbal suscetível de ser declarada verdadeira ou falsa. Essa proposição recebe o nome de hipótese. Então, hipótese é a proposição testável que pode vir a ser a solução do problema.

Conforme a questão formulada no problema de pesquisa, os pressupostos (hipóteses), identificadas para este trabalho são:

H1: Há uma relação positiva entre o uso de práticas gerenciais e a certificação ISO.

H2: Há uma relação positiva entre o nível de percepção de importância de uso das práticas gerenciais e a certificação ISO.

3.4 MODELO DE VERIFICAÇÃO

A gestão de uma empresa hoje envolve uma gama de atividades, tornando o processo de gestão cada vez mais complexo, pois mudanças econômicas acontecem a todo o momento, exigindo que estas empresas sejam competitivas e atentas para perceber, analisar e agir nas mais diversas situações. Para suporte a este processo, as empresas lançam mão de diferentes práticas de gestão como instrumentos para atingir seus objetivos.

Considerando que o objetivo deste trabalho é analisar quantitativamente as práticas gerenciais existentes nas empresas e com base no referencial teórico que fundamenta a pesquisa, foi proposto um modelo que possibilite verificar empiricamente as questões propostas, dividido em sete áreas organizacionais: Estrutura Organizacional, Estratégia, Gestão de Recursos Humanos, Tecnologia, Processos, Controle Financeiro e Clientes. Essas áreas organizacionais foram selecionadas tomando como base trabalhos já realizados e o grau de importância identificado no referencial teórico.

A **estrutura organizacional** das empresas é a forma como a empresa organiza, divide e coordena as suas atividades. Os pressupostos de organização formal remontam à Administração Clássica de Taylor. A definição de um organograma permite identificar as tarefas e responsabilidades de cada indivíduo. A adequação do *lay-out* permite melhor controle do tempo e espaço, proporcionando mais agilidade ao processo. A Gestão ambiental permite a empresa ordenar suas atividades para que essas causem o menor impacto possível sobre o meio ambiente, melhor alocação de recursos, e permitindo o cumprimento a legislação ambiental vigente.

A **estratégia** consiste na definição de planos, na maioria das vezes, traçados pela alta gerência, com o objetivo de atingir os resultados consistentes com a missão e o objetivo da empresa. É uma direção, um guia para as ações que serão desenvolvidas, permitindo definir, por exemplo, onde a empresa deve concorrer, quais os produtos ou serviços são adequados para um determinado cenário, e como a empresa pode obter vantagem competitiva sustentável. O modelo de gestão estratégica tem por objetivo conduzir a empresa para se adequar à realidade de mercado, identificar novas oportunidades e elaborar um planejamento de longo prazo. Isso caracteriza que os processos e os investimentos serão realizados de

forma mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e possibilitando o alcance de melhores resultados.

A importância de **Gestão de Recursos Humanos** é caracterizada por Macedo-Soares & Lucas (1996), de acordo com as autoras, é quase impossível implantar um programa de qualidade sem a utilização de práticas gerenciais de Recursos Humanos.

A Tecnologia da Informação está presente na maioria dos processos da empresa, suportando suas atividades e servindo de elos entre essas atividades. Para Porter (1999), a Tecnologia de Informação é estratégica e fator de geração de vantagem competitiva, pois informação simplifica o trabalho em rede, armazena os conhecimentos, descentraliza e permite o acesso rápido a todos os envolvidos.

Para Werkema (1995, p. 6), a empresa pode ser visualizada como um **processo**, ou o um somatório de processos menores. Processo é a combinação de equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informação, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço. Para controle desses processos, a empresa pode lançar mão de métodos gerenciais como *Brainstorming*, *Just in time*, *PDCA*, *TQM*, *5S*, análise *SWOT*-(processos).

A utilização de ferramentas gerenciais para **controle financeiro**, como, por exemplo, controle de capital de giro, ponto de equilíbrio, controle de tempos e movimentos, permite à empresa facilidade de localização da informação, agilidade sintética, com as informações agrupadas por período ou importância, possibilitando melhor controle e adequação as suas necessidades rotineiras como o controle de contas a receber, cobranças e recebimentos, contas a pagar, agenda de pagamentos, movimentação de caixa e bancos, tesouraria e fluxo de caixa.

A **gestão de clientes**, especificamente o *marketing* de relacionamento se baseia na premissa que clientes são importantes precisam receber atenção contínua. É importante também para as empresas participação em eventos relacionados ao segmento, criando condições para a empresa verificar as novas tecnologias e ampliar mercados. E a parceria com entidades, como Universidade e Fundações, permite à empresa desenvolvimento de novos projetos, tecnologia e ampliação dos conhecimentos existentes.

Com base nos conceitos descritos acima, foi montado o modelo de pesquisa, elaborado em sete áreas organizacionais: estrutura organizacional, estratégia, gestão de recursos humanos, tecnologia, processo, controle financeiro e clientes, com as ferramentas de gestão selecionadas para pesquisa nessas áreas. A numeração utilizada é para possibilitar a análise estatística.

Cód. Área	Área Organizacional	Práticas Gerenciais	Código de Práticas
1000	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	- Organograma	1010
		- Lay-out	1020
		- Gestão Ambiental	1030
		-Níveis Hierárquicos	1040
2000	ESTRATÉGIA	-Missão e Visão	2010
		-Matriz BCG	2020
		-Benchmarking	2030
		-Segmentação de Clientes	2040
		-Projeto Social	2050
		- Gestão Por Objetivos-APO.	2060
		-Core Competences	2070
3000	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	-Treinamento	3010
		- Planos de Cargo e salário	3020
		-Recrutamento e Seleção	3030
		-Avaliação de Desempenho	3040
		-Motivação (não financeira)	3050
4000	TECNOLOGIA	-Home Page	4010
		-Acesso Internet	4020
		- Sistema Integrado -ERP	4030
		- Capacitação Digital	4040
		- INTRANET	4050
5000	PROCESSOS	-Brainstorming	5010
		-Just in time	5020
		-PDCA	5030
		-TQM	5040
		--5S	5050
		- Análise SWOT- Processos	5060
6000	CONTROLE FINANCEIRO	-Contabilidade Gerencial	6010
		-Indicadores não Contábeis	6020
		-Controle Tempo e Movimentos	6030
		-Ponto de Equilíbrio	6040
		-Controle Capital de Giro	6050
7000	CLIENTES	-Fidelização de Clientes	7010
		-Participação eventos	7020
		-AVC-Análise valor p/ cliente	7030
		-Pesquisa satisfação	7040
		-Parcerias Uni/ Fed.	7050

Quadro 6: Modelos de áreas e métodos gerenciais investigados

Fonte: Elaborado pelo autor

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise estatística dos dados coletados.

4.1 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES ANALISADAS

As áreas organizacionais analisadas nas empresas pesquisadas foram: estrutura organizacional, estratégia, gestão de recursos humanos, tecnologia, processos, controle financeiro e clientes. Na amostra composta de 38 empresas, foi realizada uma estatística descritiva com objetivo de comparar a média do uso e da importância (muito importante - MI, importante - I e pouco importante - PI) das práticas gerenciais integrantes em cada uma das dimensões.

Conforme apresentado na Tabela 1, a área organizacional estrutura composta pelas práticas gerenciais: organograma, *lay-out*, gestão ambiental e níveis hierárquicos, analisadas em empresas certificadas e não certificadas. O uso médio das práticas gerenciais da dimensão estrutura foi de 81,25% para as empresas certificadas e de 50% para as empresas não certificadas. Além do percentual médio de uso das práticas gerenciais, analisou-se a média da importância da utilização dessas práticas.

Tabela 1: Estatística descritiva da área estrutura

Estrutura	Empresas			
	Certificadas (n=12)			
	Uso %	Importância %		
		Muito Imp.	Importante	Pouco Imp.
81,25	53,08	42,14	4,773	
Não Certificadas (n=26)				
50	63,06	31,04	5,903	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 2, a área organizacional estratégia composta pelas práticas gerenciais: missão e visão; matriz BCG; benchmarking; segmentação de clientes; projeto social;

Gestão por Objetivos-APO e *core competences*, analisadas em empresas certificadas e não certificadas. O uso médio das práticas gerenciais da área organizacional estratégia foi de 61,90% para as empresas certificadas e de 38,5% para as empresas não certificadas. Analisou-se também a média de utilização dessas práticas.

Tabela 2: Estatística descritiva da área estratégia

Estratégia	Empresas			
	Certificadas (n=12)			
	Uso %	Importância %		
		Muito Imp.	Importante	Pouco Imp.
61,9	60,7	39,3	0,0	
Não Certificadas (n=26)				
38,5	58,1	36,2	5,7	

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Tabela 3, a área organizacional gestão de recursos humanos composta pelas práticas gerenciais: treinamento; planos de cargo e salário; recrutamento e seleção; avaliação de desempenho e motivação, analisadas em empresas certificadas e não certificadas. O uso médio das práticas gerenciais da dimensão gestão de recursos humanos foi de 70% para as empresas certificadas e de 56,2% para as empresas não certificadas. Analisou-se, também, a média da importância da utilização dessas práticas.

Tabela 3: Estatística descritiva da área gestão de recursos humanos

Recursos Humanos	Empresas			
	Certificadas (n=12)			
	Uso %	Importância %		
		Muito Imp.	Importante	Pouco Imp.
70,0	71,2	25,6	3,1	
Não Certificadas (n=26)				
56,2	51,3	47,6	1,1	

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a Tabela 4, a área organizacional tecnologia composta pelas práticas gerenciais: *home page*; acesso internet; sistema integrado – ERP; capacitação digital e intranet, analisadas em empresas certificadas e não

certificadas. O uso médio das práticas gerenciais da área organizacional tecnologia foi de 70% para as empresas certificadas e de 39,2% para as empresas não certificadas. Além do percentual médio de uso das práticas gerenciais, analisou-se a média da importância da utilização dessas práticas.

Tabela 4: Estatística descritiva da área tecnologia

Tecnologia	Empresas			
	Certificadas (n=12)			
	Uso %	Importância %		
		Muito Imp.	Importante	Pouco Imp.
81,25	53,1	42,1	4,8	
Não Certificadas (n=26)				
50,0	63,1	31,0	5,9	

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 5, a área organizacional processos composta pelas práticas gerenciais: *brainstorming*; *just in time*; PDCA. TQM; 5S e análise SWOT analisadas em empresas certificadas e não certificadas. O uso médio das práticas gerenciais da dimensão processos foi de 80,6% para as empresas certificadas e de 51,9% para as empresas não certificadas. Além do percentual médio de uso das práticas gerenciais, analisou-se a média da importância da utilização dessas práticas.

Tabela 5: Estatística descritiva da área processos

Processos	Empresas			
	Certificadas (n=12)			
	Uso %	Importância %		
		Muito Imp.	Importante	Pouco Imp.
80,6	89,4	10,6	0,0	
Não Certificadas (n=26)				
51,9	79,6	20,4	0,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Tabela 6, a área organizacional controle financeiro composta pelas práticas gerenciais: contabilidade gerencial; indicadores não contábeis; controle tempo e movimentos; ponto de equilíbrio e controle capital de giro, analisadas em empresas certificadas e não certificadas. O uso médio das práticas gerenciais da dimensão controle financeiro foi de 68,3% para as empresas certificadas e de 45,4%

para as empresas não certificadas. Analisou-se, também, a média da importância da utilização dessas práticas.

Tabela 6: Estatística descritiva da área controle financeiro

Controle Financeiro	Empresas			
	Certificadas (n=12)			
	Uso %	Importância %		
		Muito Imp.	Importante	Pouco Imp.
68,3	87,8	10,2	2,0	
Não Certificadas (n=26)				
45,4	67,9	29,6	2,5	

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com a Tabela 7, a área organizacional clientes composta pelas práticas gerenciais: fidelização de clientes; participação em eventos; análise de valor para o cliente – AVC; pesquisas satisfação e parcerias, analisadas em empresas certificadas e não certificadas. O uso médio das práticas gerenciais da área organizacional clientes foi de 83,3% para as empresas certificadas e de 47,7% para as empresas não certificadas. Além do percentual médio de uso das práticas gerenciais, analisou-se a média da importância da utilização dessas práticas.

Tabela 7: Estatística descritiva da área clientes

Clientes	Empresas			
	Certificadas (n=12)			
	Uso %	Importância %		
		Muito Imp.	Importante	Pouco Imp.
83,3	76,8	23,2	0,0	
Não Certificadas (n=26)				
47,7	65,2	33,9	0,9	

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise individual de cada prática gerencial das áreas organizacionais analisadas encontra-se no Apêndice B do presente trabalho.

4.2 TESTE DE HIPÓTESE (T) PARA MÉDIA: DUAS AMOSTRAS

Foram realizados, conforme abaixo, Testes T de duas amostras para média, com objetivo de comparar as empresas certificadas e as empresas não certificadas nas

áreas organizacionais: estrutura, estratégia, gestão de recursos humanos, tecnologia, processos, controle financeiro e clientes.

- a) Comparar as médias do uso de práticas gerenciais das empresas certificadas e não certificadas;
- b) Comparar as médias da importância de uso de práticas gerenciais das empresas certificadas e não certificadas.

As duas hipóteses de trabalho foram testadas comparando-se o uso de práticas gerenciais (H1) e a importância de uso das práticas (H2) nas empresas certificadas e não certificadas.

Na Tabela 8, é apresentado os dados para verificação da hipótese (H1), admitindo-se o nível de significância menor que 0,05. No resultado, o nível de significância nas áreas organizacionais: estrutura, estratégia, tecnologia, processos, controle financeiro e clientes foi menor que 0,01, o que permite evidenciar que as empresas certificadas fazem maior uso de práticas gerenciais comparadas com as empresas não certificadas. Entretanto, a gestão de recursos humanos apresentou um nível de significância de 0,149, o que evidencia que as práticas gerenciais relacionadas a essa área organizacional são iguais nas empresas certificadas e não certificadas.

Tabela 8: Uso das Práticas Gerenciais – Geral

Hipótese 1: Há uma relação positiva entre o uso de práticas gerenciais e a certificação ISO.	Empresas Certificadas	Empresas não certificadas	Resultado	
	Média	Média	T-Test	Sig.
Estrutura	3,25	2,00	2,865	0,001
Estratégia	4,33	2,69	2,640	0,012
Gestão de Recursos Humanos	3,50	2,81	1,476	0,149
Tecnologia	3,50	1,96	2,700	0,010
Processos	4,83	3,12	2,762	0,009
Controle Financeiro	3,42	2,27	2,357	0,024
Clientes	4,17	2,38	3,776	0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 9, é apresentado os dados para verificação da hipótese (H2), admitindo-se o nível de significância menor que 0,05. No resultado, o nível de significância nas: áreas organizacionais estrutura, estratégia, gestão de recursos humanos, tecnologia, controle financeiro foi maior que 0,05. Entretanto, a gestão de processos e clientes apresentou um nível de significância de menor que 0,05 o que evidencia que as apenas as práticas gerenciais relacionadas a essas dimensões possuem significância entre empresas certificadas e não certificadas.

Tabela 9: Importância de uso das Práticas Gerenciais – Geral

Hipótese 2 Há uma relação positiva entre o nível de percepção de importância de uso das práticas gerenciais e certificação ISO.	Empresas Certificadas	Empresas não certificadas	Resultado	
	Média	Média	T-Test	Sig.
Estrutura	1,7	1,6	0,221	0,826
Estratégia	2,8	1,9	1,482	0,148
Gestão de Recursos Humanos	2,2	1,5	1,658	0,166
Tecnologia	2,7	2,2	0,945	0,352
Processos	4,3	2,6	2,608	0,013
Controle Financeiro	3,0	2,0	2,000	0,054
Clientes	3,3	1,9	2,830	0,008

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 TESTE QUI QUADRADO (χ^2)

O Teste χ^2 compara se existe dependência entre as práticas gerenciais e a certificação ISO.

As duas hipóteses de trabalho foram testadas comparando-se o uso de práticas gerenciais (H1) e a importância de uso das práticas (H2) nas empresas certificadas e não certificadas.

Entretanto, os testes estatísticos evidenciaram que existe significância no uso de práticas gerenciais (H1) nas dimensões estrutura (0,010), estratégia (0,010), tecnologia (0,016) e clientes (0,000), conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10: Uso das Práticas Gerenciais – Geral

Área Organizacional	Empresas						Teste	
	Certificadas			Não Certificadas			x ²	Sig
	n	Adotam	%	n	Adotam	%		
Estrutura	12	10	83,3%	26	10	38,5%	6,63	0,010
Estratégia	12	6	50,0%	26	3	11,5%	6,72	0,010
Gestão de Recursos Humanos	12	9	75,0%	26	14	53,8%	1,54	0,215
Tecnologia	12	7	58,3%	26	5	19,2%	5,81	0,016
Processos	12	9	75,0%	26	11	42,3%	3,52	0,061
Controle Financeiro	12	5	41,7%	26	5	19,2%	2,13	0,144
Clientes	12	9	75,0%	26	4	15,4%	12,97	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

As áreas organizacionais que não apresentaram significância foram Gestão de Recursos Humanos (0,215), Processos (0,061) e Controle Financeiro (0,144). Isso resulta do fato dessas práticas gerenciais serem comuns para as empresas certificadas e não certificadas.

4.4 COMENTÁRIOS DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Nos itens anteriores foram apresentados os resultados encontrados na amostra pesquisada. De maneira a apresentar de forma sintética o conjunto de resultados, ressaltam-se alguns pontos importantes a seguir.

Foi realizada a análise descritiva dos dados com tabelas de frequência, para comparar os percentuais em cada um dos itens das práticas gerenciais utilizadas pelas empresas certificadas e empresas não certificadas, utilizou-se o Teste de hipótese (T): duas amostras para média e o teste Qui-Quadrado.

Em cada domínio das práticas gerenciais foi criado um escore total do uso da prática gerencial e este escore foi dicotomizado em dois grupos: um grupo com as empresas certificadas e não certificadas.

Nos testes fixou-se um nível de significância menor que 0,05. O pacote estatístico STATA Versão 9.1 foi utilizado nesta análise.

Os principais resultados demonstrados por meio da estatística descritiva proporcionam evidências que tornam possível a confirmação das hipóteses, referindo-se às dimensões: estrutura, estratégia, gestão de recursos humanos, tecnologia, processos, controle financeiro e clientes.

Para validar essa afirmação, sobre as médias de uso e importância das práticas gerenciais, foi realizado o teste *T: de duas amostras para média* e o teste *Qui-Quadrado*, para comparação se existe dependência entre uso de práticas gerenciais e certificação ISO.

Ao comparar as empresas certificadas e não certificadas, por meio do Teste T, pode-se confirmar a hipótese de que a média do uso de práticas das dimensões estrutura (0,001); estratégia (0,012); tecnologia (0,010); processos (0,009); controle financeiro (0,024) e clientes (0,001) são estatisticamente diferentes. A dimensão gestão de recursos humanos (0,149) é estatisticamente semelhante.

Na comparação das empresas certificadas e não certificadas, por meio do Teste T, pode-se confirmar a hipótese de que a média do nível de percepção da importância de uso de Práticas Gerenciais das áreas organizacionais processos (0,013) e clientes (0,008) são estatisticamente diferentes. Para as dimensões estrutura (0,826); estratégia (0,148); gestão de recursos humanos (0,166); tecnologia (0,352) e controle financeiro (0,054) são estatisticamente semelhantes.

Ao comparar esses grupos, por meio do *teste Qui-Quadrado*, pode-se confirmar a hipótese de que existe uma dependência entre uso de práticas e a certificação ISO das áreas organizacionais estrutura (0,010); estratégia (0,010); tecnologia (0,016) e clientes (0,000) são estatisticamente diferentes. A dimensão gestão de recursos humanos (0,215); processos (0,061) e controle financeiro (0,144) são estatisticamente semelhantes.

Para o nível de percepção da importância de uso de Práticas Gerenciais (H2) nas empresas certificadas e não certificadas, o teste Qui-Quadrado não apresentou significância (APÊNDICE C), pois, tanto empresas certificadas como não certificadas, possuem grau semelhante de importância de uso das práticas gerenciais.

A resposta ao problema de pesquisa: Como a identificação do uso e a percepção da importância das práticas gerenciais determinam a gestão do conhecimento? Mostrou, após a análise estatística descrita acima, os seguintes resultado:

Na hipótese 1, *Há uma relação positiva entre o uso de práticas gerenciais e a certificação ISO*, a análise estatística apresenta evidência que permitem a confirmação da hipótese. Na hipótese 2, *Há uma relação positiva entre o nível de percepção de importância de uso das práticas gerenciais e certificação ISO*, a análise estatística não apresenta evidências que permitem a confirmação da hipótese.

O objetivo geral do trabalho, que consiste em analisar se o uso e a percepção da utilidade das práticas gerenciais possuem relação com a certificação ISO 9001:2000 de forma a caracterizar uma melhor gestão do conhecimento nas empresas, foi atendido, uma vez que gestão do conhecimento significa organizar políticas,

processos e ferramentas gerenciais de forma a proporcionar uma melhor compreensão das partes interessadas na organização.

O atendimento ao objetivo geral foi confirmado, uma vez que por meio de testes estatísticos foi possível evidenciar diferenças entre o nível de utilização de práticas gerencias nas empresas certificadas e não certificadas, o que caracteriza que as empresas certificadas possuem melhor gestão do conhecimento.

Os objetivos específicos foram atendidos, uma vez que a revisão bibliográfica que possibilitou contextualizar a influência dos processos de gestão do conhecimento como condição favorável para obtenção de Certificação ISO 9001:2000. Também possibilitou a elaboração de um modelo de áreas e métodos gerenciais investigados que permitiu a comparação entre as empresas.

Foi realizada uma pesquisa empírica, com objetivo de descrever as possíveis relações entre gestão do conhecimento e obtenção de certificação, uma vez que utilizou-se de uma amostra de empresas do setor rochas ornamentais, que foi dividida em empresas certificadas e não certificadas.

5 CONCLUSÕES

Os resultados originados pelo teste empírico realizado nesta pesquisa geraram um conjunto de evidências que ampliam a discussão sobre a importância da gestão do conhecimento como condição para uma melhor compressão dos processos gerenciais. Entretanto, é importante ressaltar que as evidências encontradas e discutidas nesta pesquisa devem ser consideradas respeitando os limites da metodologia aplicada e da amostra utilizada.

A revisão bibliográfica foi desenvolvida abordando a Teoria de Conhecimento no contexto da Teoria da Empresa, a Teoria da Agência, a Teoria das Decisões, fundamentando que a Decisão pressupõe Conhecimento. O que possibilitou chegar a um Modelo de Verificação, que possui em sua estrutura as áreas organizacionais: estrutura organizacional, estratégia, gestão de recursos humanos, tecnologia, processos, controle financeiro e clientes. Por meio dessas áreas organizacionais e suas práticas gerenciais foi pesquisado a influência dessas, que caracterizam a gestão do conhecimento nas empresas, como condição favorável para certificação ISO 9001:2000.

Considerando o objetivo geral proposto para resolver a questão de pesquisa, que é analisar se o uso e a percepção de utilidade das práticas gerenciais possuem relação com a certificação ISO, de forma a caracterizar uma melhor gestão do conhecimento nas empresas certificadas, por meio da verificação das hipóteses levantadas no trabalho, chegou-se às seguintes conclusões:

De acordo com o Teste T, a hipótese de que há uma relação positiva entre o uso de práticas gerenciais e a certificação ISO (H1) foi confirmada. Evidenciando que as empresas certificadas utilizam mais as práticas gerenciais que as empresas não

certificadas. Para a área organizacional gestão de recursos humanos, o teste evidenciou que não existem diferenças entre as empresas certificadas e não certificadas, pois as práticas gerenciais como treinamento, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho são utilizadas em todas as empresas pesquisadas.

Como existe significância na maioria das práticas gerenciais, então as empresas certificadas utilizam mais as práticas gerenciais, o que caracteriza uma melhor gestão do conhecimento nessas empresas, significando que a organização das principais políticas, processos, tecnologias e ferramentas gerenciais conduzem a resultados, que, neste caso, é a certificação ISO para as empresas.

O teste Qui-Quadrado que comprova a existência de dependência de práticas gerenciais e certificação ISO, em quatro áreas organizacionais analisadas: estrutura, estratégia, tecnologia e clientes, apresentou significância. Porém não apresentou significância nas dimensões gestão de recursos humanos, processos, e controle financeiro.

Em relação a hipótese de que há uma relação positiva entre o nível de percepção de importância de uso das práticas gerenciais e certificação ISO (H2), não existem evidências para a confirmação da hipótese. Nas áreas organizacionais: estrutura, estratégia, tecnologia e clientes, a percepção da importância do uso de práticas é diferente entre as empresas certificadas e não certificadas. Nas dimensões gestão de recursos humanos, processos e controle não existem semelhanças na percepção da importância de práticas. O nível de importância do uso de práticas gerenciais baseou-se na escala de 'muito importante', 'importante' e 'pouco importante', que por sua característica subjetiva, pode ter tido seu resultado influenciado pelo conhecimento que cada gestor possui das práticas relacionadas.

Uma vez que a gestão do conhecimento é um processo corporativo e integrado, com conceitos de abordagem sistêmica e valorização dos processos estratégicos, que inclui pessoas interagindo em uma série de subprocessos, que são representados desde a obtenção e geração da informação até a tomada de decisão e interação com o ambiente externo e interno. E as organizações são sistemas abertos capazes de aprender, evoluir, cooperar e competir, dessa forma a gestão do conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, cujo propósito é atingir a excelência organizacional.

Nesta pesquisa, a relação gestão do conhecimento e certificação ficou evidenciada, uma vez que os critérios para a certificação ISO 9001:2000 caracterizam-se por: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica de gestão, melhoria contínua, enfoque factual para tomada de decisão e relacionamento com os fornecedores para benefício mútuo.

É importante ressaltar que as empresas certificadas adotam mais práticas gerenciais, entretanto, a importância do uso dessas práticas é observada tanto nas empresas certificadas, como nas empresas não certificadas. O que demonstra a importância da gestão do conhecimento, que pôde ser percebida pelas pessoas, pois mesmo não fazendo uso de práticas gerenciais, percebem a sua relevância.

5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

As limitações verificadas na realização da pesquisa foram:

Dificuldade de conseguir respostas dos empresários, que, às vezes, têm receio de responder às questões por considerarem que as informações gerenciais são sigilosas.

Concentração em um único segmento, pois a amostra ficou reduzida a 38 empresas, sendo 12 empresas certificadas e 26 não certificadas, de um universo de 100 empresas pesquisadas.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se uma análise em outros segmentos como, por exemplo, o metal-mecânico. Outra sugestão seria verificar como ocorre a transferência de conhecimento entre as diversas áreas de uma empresa ou instituições como Universidades, Federações e Institutos, com os quais a empresa desenvolve parcerias de pesquisa e troca de conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISSO 9001 - **Sistema de Gestão da Qualidade** - Requisitos. Dezembro, 2000.

ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Brasília, Jan./Abr. 2003 Inf. Ci. Inf. Vol.32 nº. 1. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000100002&lng=en&nrm=isso. Acesso em: 13 agost. 2006.

BEUREN, Ilse Maria *et al.* **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2004.

CHOO, C. W. **The knowing organization: how organization use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. New York: Oxford University, 1998.

_____. **Information Management for intelligent organization: the art of scanning the environment**. Mefford, New Jersey: Information Today. 2002, 3. edition.

COASE, R. H. The nature of the Firm. São Paulo, **Econômica**. vol. 4. p. 12, 23.1969.

Cohendet, P., P. Llerena e L. Marengo, “**Theory of the Firm in an Evolutionary Perspective: A Critical Assessment**”, 2nd. Annual Conference of ISNIE, Paris, 1998.

COORAR, L.J. & TEÓPHILO, C. R. (Org.) **Pesquisa Operacional para Decisão em Contabilidade e Administração: contabilometria**. São Paulo: Atlas, 2004.

CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA: **O estado da arte da Gestão para excelência do desempenho e para o aumento da competitividade**. FNQ - Fundação Nacional de Qualidade.2006.

CUNHA. N. C. V.; SANTOS. S.A. As Práticas **Gerenciais e a Inovação Empresarial: Estudo das Empresas Lideres em Inovação**. ENAMPAD 2006.

DAHER, O. R; SALLES. J. A. A. **Aplicação do modelo de mensuração do conhecimento formal na melhoria de sistema de gestão da qualidade - iso 9001:2000**: um estudo de caso na indústria de Confecções Cobra D'Água. Vitória, 2005.

DAHER, O. R. **Modelo de análise de posicionamento organizacional para a formulação de estratégias**: uma aplicação no pólo moveleiro de Linhares - ES. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Unidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D'Oeste, 2005.

DAHER, O R.; Schiehl. E. **Práticas gerenciais como determinantes da gestão do conhecimento**: uma comparação entre empresas certificadas e não certificadas pela ISO 9001:2000. HEC MONTREAL, 2006.

DAMIANI, Wagner B. **Gestão do Conhecimento: Um Estudo comparativo Brasil e Estados Unidos**. In: ENAMPAD 2001. Anais do XXV ENANPAD. Campinas, 2001.

_____. **Ecologia da Informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. Trad. Bernadete Siqueira Abraão. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H; Prusak, L. **Working knowledge**: how organizations manage what they know, HBS Press, Boston, 1998.

_____. **Conhecimento empresarial- Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T.H; KLAHR, P. Managin customer support knowledge management projects. **Slon Management Review**, v. 39, n.2, p 43-57. Win, 1998.

DAVENPORT, T.H.; Putting the enterprise into enterprise system. **Harvard Bussinnes Review**, v. 76, p.121-131, jul-aug, 1998.

DAVENPORT, T.H.; KLAHR, P. Managing customer support knowledge. **California Management Review**. v.40, n.3p.195-208.Spr. 1998.

DAVENPORT, T.H. ; L. PRUSAK. **Working Knowledge**: how Organizations Manage what they Know. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1998.

DEMSETZ, H., **The Emerging Theory of the Firm**, Acta Universitatis Upsaliensis, Upsala, 1992.

DEMSETZ, H., **The Theory of the Firm Revisited**, em: Williamson, O. E. e S. Wlinter (eds), "The Nature of the Firm, Origin, Evolution and Development", Oxford University Press, Oxford, 1993.

DEMSETZ, H., **The Economics of the Business Firm, Seven Critical Commentaries**, Cambridge University Press, Cambridge,1995.

DRUCKER, P. F. **The Theory of the Business**. Harvard Business Review. Boston: Harvard Business School Press. V. 72. n 5. p. 94-104, set-out 1994.

_____. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira,1995.

_____. **A Revolução Invisível**. São Paulo: Thompson Pioneira, 1995.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais**. João Pessoa: UFPB, 2003. Tese (Doutorado em Administração) – UFPB / CCSA / PPGA.

FAMA, E. F. **The Journal of Political Economy**, vol. 88 nº 2 (Apr., 1980), pp.288-307.

Fundação Nacional da Qualidade. **Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>. Acesso em 03 nov. 2006.

GEUS, A. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES FILHO, Cid. **O impacto da Gestão do Conhecimento de Marketing na Inovação e vantagem competitiva.** 2001. Tese (Doutorado em Administração)-. Área de Concentração: Novas Tecnologias Gerenciais. Universidade Federal de Minas Gerais, 2001.

GONÇALVES, C.G.; GONÇALVES, C. **A Knowledge management.** In: Anais... 19º CLADEA 19º Congresso Latino Americano de Administración.1999, San Juan: CLADEA, 2000.

GONÇALVES, C. G.; GONÇALVES, C. **Gerência do Conhecimento - Desafio e Oportunidades para as Organizações.** Cadernos de Pesquisa em Administração. São Paulo. v 8. n.1. p. 58. jan-mar. 2001).

GUIMARÃES. E.A. (UFRJ). Idéias Fundadoras. **Revista Brasileira de Inovação.** Rio de Janeiro v. 2. n.1. pp.9-18. jan - Jun.2003.

HART, O. **Corporate Governance: Some Theory and Implications.** *The Economic Journal*, Vol. 105, No. 430 (May, 1995), pp. 678-689 doi:10.2307/2235027. JSTOR.

HESSEN. J. **Teoria do Conhecimento.** São Paulo Martins Fontes, 2003. 2ª ed.

JAPIASSU, H. **Epistemologia: O Mito da Neutralidade Científica .** Rio de Janeiro: Imago, 1975.

JOHANNPETER. J G. **Manual dos Critérios de Qualidade - 2005 Programa Gaúcho de Gestão da Qualidade.** FPNQ-Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade. Porto Alegre, 2005.

KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Pura.** São Paulo: Nova Cultural, 2000 (Os Pensadores).

KELLY, K. **New Rules for the New Economy**. Wired, September 1996.

LAKATOS, E.V. MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2002.

LIN, Chinho; WU, Chuni. **Managing Knowledge Contributed By ISO 900:2000**. In The International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 22. p.968. 2005.

MACEDO-SOARES, D.T.;LUCAS, D.C. **Práticas Gerenciais-Chave de Qualidade das empresas lideres no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualymark, 1996.

MARANHÃO, M. **ISO Série 9000: Manual de Implantação versão ISO 2000**. 6. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

MARSHALL A. **Princípios de Economia: tratado Introdutório**. 2.ed. São Paulo. Nova Cultural 1985.

Ministério da Ciência Tecnologia – MCT - **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade**-. Disponível em; <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/6570.html> . Acesso em: 03 nov. 2006

NELLIS, J. & PARKER, D. **Princípios de Economia para Negócios**. trad. Bazan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2003.

NONAKA, I; TAKEUSCHI, H. **Criação do Conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York, Oxford University Press, 1995, p.71-2.

OLIVEIRA JR. M. M. **Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M.M. **Gestão Estratégica do Conhecimento - Integrando Aprendizagem, Conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

PENROSE, Edith. The Theory of the Growth of the firm. **Revista Brasileira de Inovação**. p.19-30. vol. 2 nº. 1, Janeiro/junho 2003.

PIMENTEL. R. **Gestão, Estratégia e Considerações sobre a Nova Teoria da Firma**. Tese. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: ww.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V4_2004_16.pdf. Acesso em: 29 mai. 2007.

PLATÃO. **Os Pensadores**. São Paulo, Nova Cultural, 1999.

PORTER, M – **On Competition**, Harvard Business Review Book, 1999.

SAGAZ, A.C.;BEUREN, I.M; MORAES.M.C. **Um enfoque na satisfação quanto a utilização de instrumentos de gestão em indústrias de grande porte no Estado de Santa Catarina**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos 3(2):164-175,maio/agosto 2006.

SENGE, P. M. **The fifth Discipline: the art & practice of the learning organization**. Currency Doubleday, 1990.

SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações: introdução aos problemas de decisão encontrados nas organizações e nos sistemas de apoio a decisão**. São Paulo: Atlas, 2001.

SIEGEL, S. **Estatística não Paramétrica para Ciências do Comportamento**. São Paulo, Mcgraw Hill, 1975.

SILVA, E.L.; MENESES, E.M. **Metodologia de Pesquisa e elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2000.

SIMON. Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo: Estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas (1959)**; trad. Aluizio Loureiro Pinto- 3.3 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SIMON, H. A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, v. 49, n. 3, p. 253-283, jun., 1959.

SVEIBY, - K. E. Strategy of the Knowledge Intensive Firm. In: Internet. **Review of Strategic Management**, Wiley 1992. Disponível em;

<http://www.sveiby.com/KarlErikSveiby/tabid/53/Default.aspx>; Acesso em: 17 jul. 2006.

SVEIBY, K.E. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets**. San Francisco, p. 27. Berrett-Koehler Publishers, 1999.

SVEIBY K.E. **Welcome to the Knowledge Organization**. Helsinki, Finland, 1999. Disponível em <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/K-era.htm>. Acesso em: 14 set. 2006.

SCHULTZ, T.W. **Investindo no Povo**. Trad. Elcio Gomes de Cerqueira. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.

TAYLOR. F. W . **Princípios de Administração Científica**. 8es. São Paulo: Atlas.

TERRA, J.C. **Gestão do Conhecimento no Brasil**. Disponível em; <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/libdoc00000051v002Gestao%20do%20Conhecimento%20para%20o%20Brasil%20-%20Ter.pdf>. 2005. Acesso em : 21 jul. 2006.

THUROW, L. C. **O futuro do Capitalismo**: como as forças de hoje moldam o mundo de amanhã. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

WILLIANSO, O. E. The Theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economics Perspectives**, v.16.n3, 2002.

_____. **The Mechanisms of Governance**. Oxford University Press 1996.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas de Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Desenvolvimento Gerencial. Belo Horizonte, 1985. Bibliografia.

YIN R.K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Booman: Porto Alegre, 2001.

Agradecimentos: Agradeço especialmente à Professora Idália Cangussú e à também professora Ana Maria Mariani pela contribuição na organização Metodológica.

Agradeço também à Professora Simone H.E. Cardoso - UFES, pela contribuição na correção gramatical.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIOS

Questionário:	
Nome da empresa:	
Segmento:	
Responsável:	

Qual o número de empregados da empresa?

a) 01 a 10 empregados	
b) 11 a 30 empregados	
c) 31 a 50 empregados	
d) 51 a 70 empregados	
e) mais de 70 empregados	

A empresa possui certificação ISO 9001:2000?

Sim Não

1000 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1010 – A Empresa possui Organograma?

Sim Não

1011-Qual o grau de importância do uso dessa ferramenta para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

1020 A empresa fez ou tem feito estudo de lay-out para adequação de máquinas, ferramentas, pessoas ao espaço existente?

Sim Não

1021- Qual o grau de importância para a empresa da adequação desse lay-out?

Muito Importante Importante Pouco importante

1030 A empresa desenvolve algum projeto de gestão ambiental?

Sim Não

1031--Qual o grau de importância do uso dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

1040- A empresa define quadro de funcionários por nível hierárquico?

Sim Não

1041--Qual o grau de importância do uso dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

2000 - ESTRATÉGIA

2010- A Empresa tem formalizado (por escrito) qual sua Missão e Visão?

Sim Não

2011--O grau de percepção dos empregados das praticas de missão e visão disseminada pela empresa é:

Muito Importante Importante Pouco Importante

2020-A empresa faz uso da pratica de gestão Matriz BCG como instrumento de tomada de decisão em relação ao seu portfólio. (carteira de negócios e produtos).

Sim Não

2021- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

2030- Benchmarking - A empresa procura identificar sistematicamente no mercado as melhores práticas de Gestão das empresas líderes em seu Segmento?

Sim Não

2031- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

2040-Segmentação de Clientes - A empresa procura identificar e catalogar clientes com necessidades semelhantes para oferta de seus produtos?

Sim Não

2041 - Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

2050 A empresa desenvolve projeto de Inclusão Social na Comunidade que esta inserida?

Sim Não

2051-Qual a percepção na empresa sobre a importância do projeto?

Muito Importante Importante Pouco Importante

2060- APO- Gestão por Objetivos -A empresa utiliza esta prática (reunião de empregados e gestores para definição de metas e objetivos)?

Sim Não

2061-Qual a percepção na empresa sobre a importância dessa prática?

Muito Importante Importante Pouco Importante

2070- Core Competence- Existe na empresa algum processo ou produto que ela seja líder no segmento ou que a concorrência tem dificuldade de imitar?

Sim Não

2071- Qual o grau de percepção dos empregados sobre a importância dessa competência da empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

3000- GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

3010- A empresa tem como prática o Treinamento de seus funcionários?

Sim Não

3011- Qual o grau de importância os empregados atribuem a esses treinamentos?

Muito Importante Importante Pouco Importante

3020- A empresa possui Planos de Cargos e Salários formalizado. (escrito).

Sim Não

3021- Qual o grau de importância os empregados atribuem a essa prática?

Muito Importante Importante Pouco Importante

3030 -O Recrutamento e Seleção e feito por firma especializada?

Sim Não

3031- Qual o grau de importância dessa prática para empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

3040 A empresa faz Avaliação de Desempenho de seus funcionários?

Sim Não

3041- Qual o grau de importância para a empresa dessa prática?

Muito Importante Importante Pouco Importante

3050- A empresa utiliza da prática Motivação, premiando os empregados não apenas com salários mas com reconhecimento e incentivos?

Sim Não

3051- Qual o grau de importância percepção dos empregados dessa pratica da empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

4000-TECNOLOGIA

4010- A empresa possui HOME PAGE (Pagina na Internet)?

Sim Não

4011- Qual o grau de importância para empresa dessa prática?

Muito Importante Importante Pouco Importante

4020 Os empregados da empresa têm acesso à Internet?

Sim Não

4021- Qual o grau de importância para a aprendizagem os empregados dão a Internet

Muito Importante Importante Pouco Importante

4030- A empresa possui sistema E.R.P (sistema Integrado)?

Sim Não

4031- Qual o grau de importância para empresa dessa ferramenta?

Muito Importante Importante Pouco Importante

4040- A empresa oferece curso de capacitação digital (informática) para seus empregados?

Sim Não

4041- Qual o grau de importância os empregados atribuem a essa prática da empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

4050 A empresa possui rede interna de comunicação- INTRANET?

Sim Não

4051- Qual o grau de importância dessa ferramenta para a empresa como fonte de pesquisa e informação?

Muito Importante Importante Pouco Importante

5000-PROCESSOS

5010- Brainstorming – A empresa incentiva a colaboração dos empregados de todos os níveis com idéias e sugestões para melhoria de processos, produtos, relacionamento com os clientes e outras formas de melhoria do trabalho?

Sim Não

5011- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

5020 – A empresa utiliza da técnica JUST IN TIME? (O insumo chega ao local sob demanda: controle de estoque)?

Sim Não

5021- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

5030 A empresa utiliza da prática PDCA (Planejar, fazer, controlar, agir)?

Sim Não

5031- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

5040 – A empresa desenvolve programa de qualidade –TQM?

Sim Não

5041- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

5050 – A empresa utiliza da prática 5S (método de melhoras as relações e o ambiente de trabalho)

Sim Não

5051- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

5060- A empresa utiliza a prática análise de SWOT- (identificar seus pontos fortes, suas franquezas, suas oportunidades e as ameaças ao negócio)?

Sim Não

5061- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

6000-CONTROLE FINANCEIRO

6010-A empresa tem sistema de contabilidade Gerencial ?

Sim Não

6011- Qual o grau de importância desse sistema para a gestão da empresas?

Muito Importante Importante Pouco Importante

6020 A empresa utiliza de outros indicadores de mensuração de resultados como aquisição de conhecimento, melhoria de processos, ?

Sim Não

6021- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

6030 A empresa faz controle de Tempos e Movimentos?

Sim Não

6031- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

6040 A empresa faz controle de Ponto de Equilíbrio?

Sim Não

6041- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

6050 A empresa faz controle de capital de Giro?

Sim Não

6051- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

6060- A empresa faz controle de tempos e movimentos?

Sim Não

6061- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

7000.CLIENTES

7010 A empresa desenvolve técnicas no sentido de atrair e conservar os melhores clientes para fidelização destes à empresa?

Sim Não

7011- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

7020 – A empresa participa de eventos como feiras, congressos, relacionados ao seu seguimento?

Sim Não

7021- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

7030 A empresa desenvolve prática de AVC- Análise de Valor para o Cliente, delineando as soluções organizacionais mais apropriadas para reduzir os custos e aumentar a qualidade de seus produtos para os seus clientes?

Sim Não

7031- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

7040 A empresa desenvolve prática de pesquisa de satisfação dos clientes?

Sim Não

7041- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

7050 – A empresa desenvolve prática de parcerias com Federações, Universidades, Institutos de pesquisa para troca de conhecimentos?

Sim Não

7051- Qual o grau de importância dessa prática para a empresa?

Muito Importante Importante Pouco Importante

APÊNDICE B – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS ITENS DAS DIMENSÕES

Área Organizacional	Prática	Empresas certificadas (n=12)				Empresas não certificadas (N=26)			
		Uso	Importância			Uso	Importância		
			MI	I	PI		MI	I	PI
Estrutura	Organograma	11	5	5	1	9	5	3	1
	Lay-out	10	5	4	1	12	8	4	0
	Gestão Ambiental	7	5	2	0	15	12	3	0
	Níveis Hierárquicos	11	5	6	0	16	8	6	2
Estratégia	Missão e Visão	8	5	3	0	7	1	5	1
	Matriz BCG	6	5	1	0	4	3	1	0
	Benchmarking	9	3	6	0	18	9	8	1
	Segmentação de Clientes	11	9	2	0	18	13	5	0
	Projeto Social	8	7	1	0	5	3	1	1
	Gestão Por Objetivos-APO.	3	1	2	0	8	6	2	0
	Core Competences	7	3	4	0	10	6	4	0
Gestão de Recursos Humanos	Treinamento	12	9	3	0	23	12	10	1
	Planos de Cargo e salário	8	6	1	1	11	5	6	0
	Recrutamento e Seleção	6	-	-	-	5	-	-	-
	Avaliação de Desempenho	9	7	2	0	16	11	5	0
	Motivação (não financeira)	7	4	3	0	18	7	11	0
Tecnologia	Home Page	10	6	4	0	13	11	1	1
	Acesso Internet	9	7	2	0	14	9	5	0
	Sistema Integrado -ERP	9	8	1	0	8	8	0	0
	Capacitação Digital	6	3	3	0	6	5	1	0
	INTRANET	8	8	0	0	10	10	0	0
Processos	Brainstorming	10	8	2	0	21	14	7	0
	Just in time	9	8	1	0	11	9	2	0
	PDCA	11	11	0	0	15	11	4	0
	TQM	8	7	1	0	7	7	0	0
	5S	11	10	1	0	14	11	3	0
	Análise SWOT	9	8	1	0	13	10	3	0

Continua

Área Organizacional	Prática	Empresas certificadas (n=12)				Empresas não certificadas (N=26)			
		Uso	Importância			Uso	Importância		
			MI	I	PI		MI	I	PI
Controle Financeiro	Contabilidade Gerencial	9	8	1	0	17	11	6	0
	Indicadores não Contábeis	7	5	2	0	9	5	4	0
	Controle Tempo e Movimentos	6	6	0	0	8	4	3	1
	Ponto de Equilíbrio	9	8	1	0	7	6	1	0
	Controle Capital de Giro	10	9	0	1	18	15	3	0
Clientes	Fidelização de Clientes	11	11	0	0	22	19	2	1
	Participação eventos	12	9	3	0	13	10	3	0
	AVC-Análise valor p/ cliente	7	5	2	0	10	6	4	0
	Pesquisa satisfação	11	9	2	0	10	6	4	0
	Parcerias Uni/ Fed.	9	5	4	0	7	3	4	0

Área Organizacional	Prática	Empresas certificadas (n=12)				Empresas não certificadas (N=26)			
		Uso	Importância			Uso	Importância		
			MI	I	PI		MI	I	PI
Estrutura	Organograma	91,7	45,5	45,5	9,1	34,6	55,6	33,3	11,1
	Lay-out	83,3	50,0	40,0	10,0	46,2	66,7	33,3	0,0
	Gestão Ambiental	58,3	71,4	28,6	0,0	57,7	80,0	20,0	0,0
	Níveis Hierárquicos	91,7	45,5	54,5	0,0	61,5	50,0	37,5	12,5
Estratégia	Missão e Visão	66,7	62,5	37,5	0,0	26,9	14,3	71,4	14,3
	Matriz BCG	50,0	83,3	16,7	0,0	15,4	75,0	25,0	0,0
	Benchmarking	75,0	33,3	66,7	0,0	69,2	50,0	44,4	5,6
	Segmentação de Clientes	91,7	81,8	18,2	0,0	69,2	72,2	27,8	0,0
	Projeto Social	66,7	87,5	12,5	0,0	19,2	60,0	20,0	20,0
	Gestão Por Objetivos-APO.	25,0	33,3	66,7	0,0	30,8	75,0	25,0	0,0
	Core Competences	58,3	42,9	57,1	0,0	38,5	60,0	40,0	0,0

Gestão de Recursos Humanos	Treinamento	100,0	75,0	25,0	0,0	88,5	52,2	43,5	4,3
	Planos de Cargo e salário	66,7	75,0	12,5	12,5	42,3	45,5	54,5	0,0
	Recrutamento e Seleção	50,0	-	-	-	19,2	-	-	-
	Avaliação de Desempenho	75,0	77,8	22,2	0,0	61,5	68,8	31,3	0,0
	Motivação (não financeira)	58,3	57,1	42,9	0,0	69,2	38,9	61,1	0,0
Tecnologia	Home Page	83,3	60,0	40,0	0,0	50,0	84,6	7,7	7,7
	Acesso Internet	75,0	77,8	22,2	0,0	53,8	64,3	35,7	0,0
	Sistema Integrado -ERP	75,0	88,9	11,1	0,0	30,8	100,0	0,0	0,0
	Capacitação Digital	50,0	50,0	50,0	0,0	23,1	83,3	16,7	0,0
	INTRANET	66,7	100,0	0,0	0,0	38,5	100,0	0,0	0,0
Processos	Brainstorming	83,3	80,0	20,0	0,0	80,8	66,7	33,3	0,0
	Just in time	75,0	88,9	11,1	0,0	42,3	81,8	18,2	0,0
	PDCA	91,7	100,0	0,0	0,0	57,7	73,3	26,7	0,0
	TQM	66,7	87,5	12,5	0,0	26,9	100,0	0,0	0,0
	5S	91,7	90,9	9,1	0,0	53,8	78,6	21,4	0,0
	Análise SWOT	75,0	88,9	11,1	0,0	50,0	76,9	23,1	0,0

Área Organizacional	Prática	Empresas certificadas (n=12)				Empresas não certificadas (N=26)			
		Uso	Importância			Uso	Importância		
			MI	I	PI		MI	I	PI
Controle Financeiro	Contabilidade Gerencial	75,0	88,9	11,1	0,0	65,4	64,7	35,3	0,0
	Indicadores não Contábeis	58,3	71,4	28,6	0,0	34,6	55,6	44,4	0,0
	Controle Tempo e Movimentos	50,0	100,0	0,0	0,0	30,8	50,0	37,5	12,5
	Ponto de Equilíbrio	75,0	88,9	11,1	0,0	26,9	85,7	14,3	0,0
	Controle Capital de Giro	83,3	90,0	0,0	10,0	69,2	83,3	16,7	0,0
Clientes	Fidelização de Clientes	91,7	100,0	0,0	0,0	84,6	86,4	9,1	4,5
	Participação eventos	100,0	75,0	25,0	0,0	50,0	76,9	23,1	0,0
	AVC-Análise valor p/ cliente	58,3	71,4	28,6	0,0	38,5	60,0	40,0	0,0
	Pesquisa satisfação	91,7	81,8	18,2	0,0	38,5	60,0	40,0	0,0
	Parcerias Uni/ Fed.	75,0	55,6	44,4	0,0	26,9	42,9	57,1	0,0

APÊNDICE C – TESTE QUI-QUADRADO DO USO E IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS GERENCIAIS

Área Organizacional	Prática	Empresas										Teste	
		Certificadas					Não Certificadas					x ²	Sig
		n	Muito Import.	%	Pouco Import.	%	n	Muito Import.	%	Pouco Import.	%		
Estrutura	Organograma	11	9	81,8%	2	18,2%	9	8	88,9%	1	11,1%	0,19	1,000
	Estudo de Lay-out	10	9	90,0%	1	10,0%	12	12	100,0%	0	0,0%	1,26	0,455
	Gestao Ambiental	7	7	100,0%	0	0,0%	16	16	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Escala Hierárquica	11	11	100,0%	0	0,0%	16	14	87,5%	2	12,5%	0,00	1,000
Estratégia	Definição de Missão e Visão	8	8	100,0%	0	0,0%	7	6	85,7%	1	14,3%	1,22	0,467
	Uso da Matriz BCG	6	6	100,0%	0	0,0%	4	4	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Benchmarking	9	8	88,9%	1	11,1%	18	17	94,4%	1	5,6%	0,27	1,000
	Segmentação de Clientes	11	11	100,0%	0	0,0%	18	18	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Projetos Sociais	8	8	100,0%	0	0,0%	5	4	80,0%	1	20,0%	1,73	0,385
	Gestão Por Objetivos	3	3	100,0%	0	0,0%	8	8	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Core Competentes	7	7	100,0%	0	0,0%	10	10	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
Gestão de Recursos Humanos	Treinamento funcionários	12	12	100,0%	0	0,0%	23	21	91,3%	2	8,7%	1,11	0,536
	Plano de cargos e salários	8	7	87,5%	1	12,5%	11	11	100,0%	0	0,0%	1,45	0,421
	Avaliação de funcionários	9	9	100,0%	0	0,0%	16	16	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Motivação de funcionários	7	7	100,0%	0	0,0%	18	18	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
Tecnologia	Home page	10	10	100,0%	0	0,0%	13	12	92,3%	1	7,7%	0,80	1,000
	Empregados acesso internet	9	8	88,9%	1	11,1%	14	14	100,0%	0	0,0%	1,62	0,391
	Sistema E.R.P.	9	9	100,0%	0	0,0%	8	8	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Capacitação digital	6	6	100,0%	0	0,0%	6	6	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Intranet	8	8	100,0%	0	0,0%	10	10	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
Processos	Brainstorming	10	10	100,0%	0	0,0%	21	21	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Just in Time	9	9	100,0%	0	0,0%	11	11	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Prática PDCA	11	11	100,0%	0	0,0%	15	15	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Utilização de TQM	8	8	100,0%	0	0,0%	7	7	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Utilização de 5S	11	11	100,0%	0	0,0%	14	14	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Prática SWOP	9	9	100,0%	0	0,0%	13	13	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000

Área Organizacional	Prática	Empresas										Teste	
		Certificadas					Não Certificadas					x ²	Sig
		n	Muito Import.	%	Pouco Import.	%	n	Muito Import.	%	Pouco Import.	%		
Controle Financeiro	Contabilidade gerencial	9	9	100,0%	0	0,0%	17	17	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Outros indicadores de mensuração	7	7	100,0%	0	0,0%	9	9	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Controle de tempos e Movimentos	6	6	100,0%	0	0,0%	8	7	87,5%	1	12,5%	0,81	1,000
	Controle de ponto de equilíbrio	9	9	100,0%	0	0,0%	7	7	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Controle de capital de giro	10	9	90,0%	1	10,0%	18	18	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
Clientes	Fidelização de clientes	11	11	100,0%	0	0,0%	22	21	95,5%	1	4,5%	0,52	1,000
	Participação em eventos	12	12	100,0%	0	0,0%	13	13	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Análise de valor para o cliente	7	7	100,0%	0	0,0%	10	10	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Pesquisa de satisfação de clientes	11	11	100,0%	0	0,0%	10	10	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000
	Parceria com Federações	8	8	100,0%	0	0,0%	6	6	100,0%	0	0,0%	0,00	1,000

Sig.=Teste exato de Fisher