



## ATIVIDADES DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ENTRE ORGANIZAÇÕES DE ACESSORAMENTO EMPRESARIAL DE NATUREZAS DISTINTAS: UM ESTUDO EM EMPRESAS NO ESTADO DO PARANÁ

**Cícero Aparecido Bezerra**

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
E-mail: [cicero.bezerra@ufpr.br](mailto:cicero.bezerra@ufpr.br)

**Sandra Rodrigues Barbosa**

Bacharela em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil. Especialista em Contabilidade e Finanças pela Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
E-mail: [s.barbosa27@gmail.com](mailto:s.barbosa27@gmail.com)

**Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade Federal do Paraná, Brasil.  
E-mail: [marciabortolucci@ufpr.br](mailto:marciabortolucci@ufpr.br)

### Resumo

O relato apresenta a intensidade com que atividades de Gestão do Conhecimento (GC) são empregadas em organizações de assessoramento empresarial, de naturezas distintas, no estado do Paraná. A motivação para o estudo surge a partir da constatação da carência de pesquisas que abordem a GC nestas empresas. Trata-se de uma pesquisa cujos dados são analisados com métodos quantitativos bivariados. Os resultados mostram que atividades associadas ao processo de obtenção do conhecimento são mais intensamente praticadas, enquanto que aquelas voltadas à manutenção são, comparativamente, adotadas com menor intensidade. Além disto, verificou-se que nas organizações do tipo *holding*, as atividades são desempenhadas com maior intensidade do que nas de contabilidade. Conclui-se que apesar das atividades de GC serem significativamente disseminadas entre as empresas pesquisadas, isto não ocorre de maneira sistêmica.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Assessoramento empresarial.

### ACTIVITIES BETWEEN KNOWLEDGE MANAGEMENT ADVISORY BUSINESS ORGANIZATIONS OF DIFFERENT NATURE: A STUDY ON BUSINESS IN THE STATE OF PARANÁ

### Abstract

*The report shows that the intensity of the activities of Knowledge Management (KM) are employed in business advisory organizations, of different types, in the Paraná state. The motivation for the study comes from the observation of the lack of research that verifies the KM in these companies. This is a research whose data are analyzed using bivariate quantitative methods. The results shows that activities associated with the process of obtaining knowledge are more intensely practiced, while those related to maintenance are comparatively adopted with less intensity. Moreover, it was found that the holding organizations, activities are performed with greater intensity than in the accounting firms. We conclude*

*that although the activities of GC are significantly widespread among the surveyed companies, this fact does not occur in a systemic way.*

**Keywords:** Knowledge management. Business consulting.

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento desenvolvido no âmbito das organizações apresenta-se como fator de diferencial competitivo (WENGER, 2004; LEE; CHEN, 2005; CHEN; CHEN, 2006; NONAKA, 2007; MATHEW, 2008; RAZOUK; BAYAD; WANNENMACHER, 2009; LINDERMAN; SCHROEDER; SANDERS, 2010; GOPAL; JOY, 2011; CHRISTOPHER; TANWAR, 2012). Porém, em algumas organizações, mais do que um diferencial, trata-se mesmo da própria razão de existência, visto que seus produtos/serviços são desenvolvidos exclusivamente a partir do conhecimento. Segundo os autores Jenssen e Nybakk (2009, p. 442), estas empresas são conhecidas como 'intensivas em conhecimento' e, para Kärreman (2010), von Nordenflycht (2010), Sheehan e Stabell (2010), Pfaff e Hasan (2011), as organizações que prestam assessoramento empresarial são enquadradas nesta categoria, uma vez que este ativo é considerado competência essencial para o desenvolvimento de seus próprios serviços.

Dada a importância do conhecimento no contexto destas empresas, há que se destacar como o processo de gestão deste conhecimento é efetivado. Ainda que estudos sobre Gestão do Conhecimento (GC) apresentem abordagens distintas, mesmo assim há presença de convergência em relação a alguns elementos, a saber: aspectos humanos (BREWER; BREWER, 2010; CAMELO-ORDAZ et al., 2011), tecnológicos (WILLS et al. 2010; KOVACEVIC; DJURICKOVIC, 2011; PAVICIC; ALFIREVIC; ZNIDAR, 2011) e, procedimentos (ou políticas) organizacionais (GONZALEZ-PADRON et al., 2010; LINDERMAN; SCHROEDER; SANDERS, 2010). Porém, não se encontram pesquisas na mesma proporção que identifiquem quais atividades operacionais são representativas dos elementos citados.

Algumas constatações a respeito das organizações de assessoramento empresarial justificam o presente estudo. Inicialmente, há que se entender que organizações desta natureza, segundo Donadone (2010), desde os anos 2000, têm se destacado como um dos setores mais dinâmicos, no contexto corporativo, com taxa média de crescimento de 20% ao ano - número este que coloca este setor como um dos mais rentáveis. Apesar disto, Anand, Gardner e Morris (2007) verificam que existem poucos estudos, neste tipo de organização, relacionados, especificamente, à forma como gerenciam seu conhecimento. Por outro lado, Pereira e Barbosa (2008, p. 96) alertam para a "falta de divulgação de informações" sobre as atividades de firmas de assessoramento empresarial. A inserção da presente pesquisa neste contexto busca contribuir para a formação de um corpo de conhecimento a respeito da GC nestas organizações.

O estudo parte do seguinte objetivo: verificar a intensidade com que as atividades de GC são executadas em organizações de assessoramento empresarial de naturezas distintas – o mesmo encontra-se alinhado com a observação de von Nordenflycht (2010) que alerta para o fato de existirem poucos estudos comparando organizações desta natureza. A consecução deste objetivo ocorre a partir de uma pesquisa *survey*, efetuada junto às referidas empresas vinculadas ao Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado do Paraná (SESCAP-PR), cujos resultados são analisados a partir de métodos bivariados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seção a seguir aborda, sucintamente, os elementos conceituais necessários à compreensão da pesquisa, especificamente, gestão do conhecimento e organizações de assessoramento empresarial.

## **2.1 Gestão do conhecimento**

Desde que apresentada por Nonaka e Takeuchi (1995) como um dos fatores responsáveis pela competitividade das empresas japonesas, a criação do conhecimento, no âmbito dos negócios, pode ser abordada como sendo um processo que, a partir dos conhecimentos individuais sendo socializados, tornados externos e combinados entre si, obtém-se como resultado, uma rede de conhecimentos organizacionais. Neste aspecto, há que se focar a atenção na gestão deste processo. A Gestão do Conhecimento (GC) trata de criar, identificar, capturar e compartilhar conhecimento organizacional, através da criação de um ambiente capaz de estimular as pessoas a tomarem parte do processo de compartilhamento (CHRISTOPHER; TANWAR, 2012). Segundo Gourlay (2006), a GC é encarregada por incorporar o conhecimento organizacional em repositórios (indivíduos, regras e estruturas, práticas organizacionais, cultura e, estrutura física do ambiente de trabalho) ou reservatórios (membros da organização, ferramentas e tarefas, ou a combinação destes elementos) e materializá-lo em objetos de conhecimento (documentos). Em suma, Goel, Rana e Rastogi (2010), percebem a GC como responsável por gerenciar o sistema de competências essenciais requeridas em negócios intensivos em conhecimento.

A GC é apresentada de forma estruturada, de acordo com as abordagens empregadas por diversos estudos. Porém, existem poucas variações sobre as mesmas estruturas: elementos, processos, práticas e atividades. Segundo Batista et al. (2005) a GC pode ser categorizada em elementos que incluem recursos humanos, processos organizacionais e, base tecnológica e funcional. Já Goel, Rana e Rastogi (2010) acreditam que os elementos constitutivos da GC são a liderança, cultura, tecnologia e a avaliação. Outros pesquisadores tratam a GC como um processo (ou um conjunto de processos). Para Christopher e Tanwar (2012), este processo compreende os estágios de identificação do conhecimento necessário à organização, naquele momento; coleta de informações que possam ser agregadas de forma a gerar o conhecimento; seleção de conhecimentos gerados; armazenamento, como repositório e fonte de uso; compartilhamento; aplicação do conhecimento e; aceitação, por parte do demandante, do conhecimento colocado à disposição. Por sua vez, De Nomi, Orsi e Pilotti (2009), sintetizam a GC em processos de aquisição, compartilhamento, armazenamento e, utilização. A GC, vista por suas práticas, é objeto de estudos como o de Camelo-Ordaz et al. (2011) que especificam as práticas associadas ao compartilhamento do conhecimento, como sendo a criação de oportunidades de crescimento para colaboradores; recrutamento e seleção baseados mais na adequação dos candidatos externos à empresa do que nos requisitos do trabalho; sistemas de recompensa baseados na performance organizacional ou da equipe; práticas de compensação projetadas para promover o compartilhamento entre a equipe; treinamento e práticas de desenvolvimento que enfatizam o crescimento do colaborador a longo prazo e; desenvolvimento de conhecimentos específicos da organização. Conforme Pastor, Santana e Sierra (2010) a GC é mais efetiva quando implementadas as práticas (relacionadas especificamente aos colaboradores) de (1) verificar continuamente que as habilidade e competências necessárias, (2) garantir a motivação e, (3) prover oportunidades de serem requisitados por suas capacidades de conhecimento, podendo ser utilizadas na gestão da criação, compartilhamento e manutenção do conhecimento. Já autores como Pfaff e Hasan (2011) vislumbram a GC como um conjunto de atividades, o que possibilita, segundo estes autores, uma abordagem mais integrada. Para Fibuch e van Way III (2011), a GC pressupõe

uma série de atividades: ação, monitoração, avaliação, planejamento e, tomada de decisão, todas com o propósito de transferir conhecimento entre a força de trabalho da organização.

Seja como for, a classificação teórica dos elementos constitutivos da GC não são excludentes entre si. É possível estabelecer uma relação hierárquica *bottom-up* onde atividades formarão práticas que, por sua vez, irão constituir os processos de GC. Neste sentido, Bukovitz e Williams (2002, p. 29) propõem uma ferramenta de diagnóstico “constituída ao redor da estruturação do processo de gestão do conhecimento” dividida em sete seções, compostas por atividades organizacionais que formam os processos táticos e estratégicos de GC, identificada como Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC). Os processos táticos, segundo as autoras citadas, podem ser identificados a partir dos seguintes elementos:

- **Obtenção:** compreende atividades relacionadas à descrição de necessidades de informação, identificação de fontes de informação, disponibilização de instrumentos de busca e captura, manutenção de colaboradores especializados em conhecimento e, disponibilização de infra-estrutura tecnológica e organizacional adequadas às necessidades de conhecimento.
- **Utilização:** manutenção de um ambiente, exógeno e endógeno, que expõe as pessoas às possibilidades e perspectivas de uso do conhecimento e; criação de uma cultura organizacional promotor da liberdade e confiança na utilização de novas ideias.
- **Contribuição:** criação e manutenção de um ambiente onde os colaboradores são motivados a compartilhar seus conhecimentos, criação de estruturas tecnológicas e organizacionais que permitam o compartilhamento e, reconhecimento, da empresa, pelo conhecimento contribuído.
- **Aprendizado:** ações cotidianas que permitem a integração entre estratégia e o exercício da aprendizagem.

Já os processos estratégicos compreendem os seguintes elementos:

- **Avaliação:** medidas que possibilitam captar o impacto do conhecimento sobre o desempenho organizacional e, avaliação da base sistêmica de recursos do conhecimento.
- **Manutenção:** canalização de recursos que reabasteçam o conhecimento, criação de relacionamentos que promovam os objetivos de GC, visualização da extração do valor integrado no conhecimento e, desenvolvimento de políticas organizacionais que mantêm um acordo entre a organização e seus membros.
- **Descarte:** capacidade da organização em não absorver conhecimento desnecessário e, conversão de conhecimento em fontes de valor.

Os processos citados são formados, por sua vez, por atividades do conhecimento (mostradas no Quadro 1, na seção 3). As atividades identificadas na abordagem de Bukovitz e Williams (2002) para a GC são discutidas, de maneira segmentada ou em seu conjunto, em estudos de autores como Tirpak (2005), Alavi, Kayworth e Leidner (2006), Khalil, Claudio e Seliem (2006), Baldwin et al. (2011) e Rodger (2012). A GC abordada através de suas atividades possibilita uma compreensão mais alinhada à realidade organizacional, sob o prisma gerencial e operacional – para Gourlay (2006), bons gerentes sabem que a mudança de um aspecto ou condição de trabalho, traz consigo consequências adversas em relação ao comportamento dos colaboradores, impactando diretamente na criação do conhecimento.

Em que pese o fato da GC ser abordada de maneiras distintas, é possível perceber a formação de consenso em torno de sua importância no contexto organizacional. Para Ishikura (2008, p. 166), a administração do conhecimento “para adquirir e manter a vantagem competitiva tornou-se um foco central da estratégia de concorrência em muitas indústrias”. Segundo Aktharsa, Anisa e Ali (2012) a partir do século 21, o conhecimento cresceu a ponto de ser considerado elemento fundamental no ganho competitivo das organizações. Já Gopal e Joy (2011) observam que, para que as empresas sejam capazes de manter sua competitividade, é imprescindível implementar estratégias efetivas de GC.

Existem organizações cujos produtos/serviços são, basicamente, conhecimento. Autores como Goel, Rana e Rastogi (2010) exemplificam firmas desta natureza como as que prestam serviços de assessoria financeiros e profissionais, identificando-as como organizações intensivas em conhecimento. Os serviços prestados por estas empresas são enquadrados no que Bernardes e Kallup (2007, p. 126) chamam de “serviços intensivos em conhecimento [...] em que o conhecimento e a informação especializada, a expertise profissional na capacidade de codificação, interpretação e análise sejam cruciais para sua oferta”. Os autores citam como exemplo, especificamente, as empresas de consultoria que, “criam, produzem desenvolvem e difundem conhecimentos para outras firmas e setores da economia” (BERNARDES; KALLUP, 2007, p. 127).

## **2.2 Organizações de assessoramento empresarial**

Organizações de assessoramento empresarial são, por natureza, provedoras essenciais de conhecimento. Para Alvarenga Neto (2008, p. 33) empreendimentos desta natureza criam conhecimento “que pode ser processado internamente e utilizado externamente”. Autores como Cahan, Emanuel e Sun (2009) e Allen (2011) apontam para a importância do conhecimento nos serviços prestados por empresas de assessoramento. Segundo Santos Netto (2005) a GC permitiu a evolução das atividades de assessoria, em especial, as de natureza empresarial. Já para Pereira e Barbosa (2008, p. 102), a busca por novos conhecimentos é “uma das principais tendências que justificam o crescimento do segmento de consultoria empresarial”. Por sua vez, Anand, Gardner e Morris (2007) observam estas empresas como sendo a epítome das organizações baseadas em conhecimento. Já a Comissão Nacional de Classificação, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007, p. 36) reconhece o fato de estas organizações colocarem “suas habilidades e conhecimento especializado à disposição dos usuários clientes”.

Conceitualmente, os termos vinculados ao ‘assessoramento’ e consultoria, quando empregados no âmbito organizacional, apontam para semelhante ato, não raro sendo utilizados como sinônimos. É o caso de Benn (1964, p. 39), para o qual uma assessoria é “um instrumento consultivo da administração, que pode ser tanto um consultor, como um assistente executivo de uma organização, como ainda uma comissão, etc.”, ao passo que o consultor “exerce uma função assessorial, e é geralmente um indivíduo ligado a uma firma reconhecida de consultores no campo, o qual é introduzido na organização, e não um indivíduo já na folha de pagamento da própria organização” (BENN, 1964, p. 64). Para Sá (1994, p. 35) um assessor é o “profissional especializado que em caráter consultivo ou até de execução, sem poder de decisão, supre de informes técnicos e científicos uma administração nas áreas de suas necessidades” e o consultor é o “profissional ou intelectual que apoia a administração com a emissão de opiniões de natureza tecnológica e científica de sua especialidade” (SÁ, 1994, p. 67). Finalmente, segundo Lacombe (2004, p. 26), o ato de assessorar indica “estudar determinados assuntos especializados e sugerir medidas ou providências”. Já o termo “consultor”, o mesmo autor (LACOMBE, 2004, p. 75) define como sendo a “pessoa física, geralmente sem vínculo empregatício com a organização, que efetua

estudos e recomenda alternativas aos administradores que tomarão as decisões". Neste sentido, a Comissão Nacional de Classificação, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007, p. 295), as atividades de consultoria em gestão empresarial como sendo as seguintes:

- os serviços de assessoria, consultoria, orientação e assistência operacional para a gestão do negócio prestados a empresas e a outras organizações, em matéria de planejamento;
- organização, reengenharia, controle orçamentário, informação, gestão, etc.;
- a definição de métodos e procedimentos de contabilidade geral, de contabilidade de custos, de controle de orçamentos;
- a consultoria para a negociação entre empresas e seus trabalhadores;
- a consultoria em relações públicas e comunicação, interna e externa; a consultoria em logística de localização.

Além destas empresas, é possível vislumbrar as *holdings* também como organizações que utilizam o conhecimento comum (obtido através da sinergia entre si mesma e suas agregadas) para ganhos em efetividade, especificamente quando compartilham processos de gestão, indo ao encontro da observação de Meneses (2008) ao afirmar que o valor econômico materializado por uma organização de assessoramento empresarial ocorre a partir da interação com clientes, investigação sobre procedimentos, elaboração de relatórios e aplicação das considerações. Tal fato também é percebido por Anand, Gardner e Morris (2007) que observam que os serviços prestados por estas organizações se distinguem pelo fato de difundir o uso intensivo de parcerias. Segundo Chao, Yu e Chen (2010), um dos propósitos de uma *holding* é aumentar a eficiência reduzindo custos e promovendo sinergias entre as empresas, especificamente com o compartilhamento de informações e plataformas de tecnologia. A Comissão Nacional de Classificação, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2007, p. 283) trata as *holdings* como "entidades econômicas que detêm o controle de capital (ações) de um grupo de empresas com atividades preponderantemente financeiras [ou não-financeiras]. Essas *holdings* podem exercer ou não funções de gestão e administração dos negócios das empresas do grupo".

Apesar das semelhanças conceituais entre os termos assessoria e consultoria, é comum associar o primeiro às atividades de provimento de conhecimento organizacional desenvolvidas a partir do uso de especialistas internos à empresa, enquanto que o termo consultoria remete ao fato dos especialistas serem externos (BENN, 1964). Esta situação parece ter explicação em Donadone (2010) que relata a aprovação do Glass-Steagall Act, pelo congresso norte-americano em 1933, em resposta à quebra da Bolsa de Valores de Nova York em 1929, como um dos elementos que, ao impedirem os bancos de investimentos de utilizarem seus quadros internos de *management engineering* na avaliações de empresas, criou um cenário que consolidou o crescimento de auditores contábeis independentes, bem como a institucionalização das consultorias organizacionais. Seja como for, para o presente estudo, adota-se a concepção de que organizações de consultoria, assessoramento (e *holdings*) desenvolvem atividades basicamente voltadas à disponibilização de conhecimento às contratantes e/ou subsidiárias.

Segundo Crocco e Guttman (2005) as situações mais frequentes que levam às empresas a adquirirem serviços de assessoramento são basicamente relacionadas ao conhecimento, a saber: (1) a empresa não possui o conhecimento que necessita, (2) possui o conhecimento, porém não sabe como utiliza-lo e, (3) não tem como gerenciar o conhecimento que possui. O relacionamento entre cliente e consultor/assessor (pessoa física ou jurídica), segundo o autor citado, ocorre, basicamente a partir de três formas: (1) associado, quando se

formaliza uma troca de conhecimentos mútuos entre ambas as partes; (2) autônomo (especificamente, pessoa física), quando trabalha de forma isolada realizando todas as atividades de uma empresa (promoção comercialização, administração e execução); (3) virtual, quando a troca ou repasse de conhecimentos é realizada de forma remota ao local da empresa cliente (CROCCO; GUTTMAN, 2005, p. 76-77).

Para Donadone (2010, p. 117-118), as funções das consultorias podem ser resumidas em três categorias:

- Arbitragem externa: avaliação de empresas, apontamento de problemas, sugestão de compradores em processos de fusão e aquisição, validação de desempenho de unidades organizacionais;
- Difusão e geração de conceitos gerenciais: referência em mudanças organizacionais, aplicação de conceitos de gestão nas empresas;
- Atuação nas empresas: redesenhos organizacionais.

A estas funções, é possível, em um nível de abstração mais elevado, incorporar aquela fornecida por Zednik e Strebinger (2008) onde, para os quais, organizações desta natureza fornecem conhecimento às empresas sobre como estas devem gerenciar suas próprias marcas.

Quanto aos produtos/serviços prestados pelas organizações de assessoramento, Oliveira (2007, p. 54-57) reconhece dois tipos:

- Pacotes: quando o conhecimento transferido às empresas contratantes é realizado sob a forma de metodologias e técnicas rigidamente estruturadas, desconsiderando a realidade atual ou esperada do cliente. Entre as vantagens deste tipo, podem-se citar (1) maior rapidez na entrega dos serviços, (2) menor custo para o contratante e, (3) consolidação de mudanças de maior impacto.
- Artesanais: busca atender às necessidades do contratante a partir de metodologias e técnicas especificamente estruturadas (muitas vezes, a partir de abordagens já empregadas em outras empresas). Percebem-se como vantagens o fato de que (1) o desenvolvimento dos trabalhos subsequentes à consultoria ser mais rápido, (2) o treinamento aos envolvidos é efetuado em tempo real, (3) menor resistência, do contratante, às recomendações fornecidas pelo assessor, (4) maior independência do cliente em relação ao prestador de serviços.

De maneira geral, Oliveira (2007) percebe aplicações distintas aos tipos de serviços prestados por uma organização de assessoramento, dadas basicamente em função das áreas abrangidas (uma área de menor amplitude organizacional possivelmente será mais bem atendida por um assessoramento de pacote, enquanto que áreas de média ou elevada abrangência requerem serviços mais personalizados).

### **3 ELEMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção apresenta os elementos metodológicos delineadores da presente pesquisa: abordam-se o tipo do estudo, o instrumento de coleta de dados, população e amostra, bem como os procedimentos de análise utilizados.

A pesquisa desenvolveu-se a partir de um estudo descritivo, utilizando-se análises quantitativas bivariadas, buscando identificar distinções entre empresas de assessoramento de naturezas diversas quanto à intensidade com que algumas atividades associadas à GC são adotadas. Por se tratar de uma pesquisa descritiva, os dados foram coletados através de um

questionário adaptado do DGC, por um grupo focal, composto de sete agrupamentos formados por atividades de GC, conforme Quadro 1:

**Quadro 1** – Atividades de GC

Obtenção	1) As pessoas possuem a prática rotineira de disseminação de informações. 2) As pessoas pesquisam, de forma satisfatória, as informações que necessitam. 3) A organização documenta e compartilha adequadamente o conhecimento. 4) A organização possui tecnologia adequada para a obtenção e identificação do conhecimento. 5) A organização incentiva a forma como as pessoas obtém seu conhecimento. 6) A organização conta com especialistas adequados à obtenção de conhecimentos.
Utilização	7) A organização não determina níveis hierárquicos para a troca de informações. 8) A organização possui ambiente adequado para troca de informações entre os funcionários. 9) A organização costuma envolver clientes e fornecedores no desenvolvimento do conhecimento. 10) A organização elabora projetos de estímulo a troca de informações. 11) As pessoas entendem o impacto que a troca de informações gera para a organização. 12) A organização possui adequados níveis de segurança para acesso as informações.
Aprendizado	13) As pessoas ao resolverem um problema analisam o contexto geral que o levou a acontecer. 14) As pessoas utilizam seu conhecimento para novos desafios dentro da organização. 15) As pessoas envolvem-se em novos projetos dentro da organização. 16) As pessoas debatem seus erros e acertos e tratam os mesmos como processo de aprendizagem. 17) A organização incentiva os processos de aprendizagem mútuos.
Contribuição	18) A organização conta com especialistas adequados ao compartilhamento do conhecimento. 19) A organização incentiva o compartilhamento do conhecimento, integrando-o às atividades de trabalho. 20) A organização possui espaço físico adequado para o compartilhamento do conhecimento. 21) As pessoas sabem o seu real valor dentro da organização. 22) As pessoas estão cientes de que assim como recebem, devem compartilhar a informação com toda a equipe.
Avaliação	23) A organização possui uma política de mensuração do conhecimento acessível a todos. 24) A organização conta com especialistas de conhecimento responsáveis pela avaliação do conhecimento. 25) As pessoas possuem a prática de avaliar e medir o seu conhecimento. 26) A organização avalia seu capital intelectual no desempenho da organização.
Manutenção	27) O conhecimento é mantido com todos da organização. 28) A tecnologia de informação adotada na empresa permite conexão com as fontes de informação necessárias ao desempenho da organização. 29) A organização efetua trocas externas de conhecimentos necessários à performance organizacional. 30) A organização alinha o conhecimento organizacional às suas estratégias
Descarte	31) A organização avalia a necessidade do conhecimento antes de descartá-lo. 32) A organização avalia todo o seu quadro de pessoal antes de novas demissões. 33) O descarte de conhecimento baseia-se no capital intelectual e financeiro. 34) A organização terceiriza conhecimentos não essenciais.

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O conjunto de atividades foi apresentado aos respondentes a partir da seguinte pergunta: *‘Em sua empresa, como você percebe a intensidade com que as atividades são praticadas?’*, cujas respostas apresentavam as seguintes opções: 0, para o caso da atividade



não ser praticada na empresa e, caso contrário, 1 (quando se percebe a atividade sendo empregada de forma nada intensa), 2 (pouco intensa), 3 (nem pouco, nem muito intensa), 4 (muito intensa) e, 5 (para o caso de ser praticada com total intensidade no contexto da empresa). Além disto, o questionário continha uma questão fechada a respeito da identificação do tipo da empresa respondente, com as seguintes opções: assessoria, consultoria, contabilidade, *holding* e 'Recursos humanos', conforme classificação adotada pelo Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado do Paraná (2003), pertencentes aos grupos da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) 64.6 "Atividades de sociedades de participação" (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007, p. 283) e 70.2 "Atividades de consultoria em gestão empresarial" (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2007, p. 295).

Os questionários foram submetidos aos diretores administrativos (ou equivalentes), ou representantes indicados por estes, capazes de responder pela empresa quanto ao teor das questões. A coleta de dados ocorreu entre agosto e outubro de 2011, através de formulário eletrônico. A população restringiu-se às 800 empresas de assessoramento empresarial representadas e/ou associadas ao SESC-PR no ano de 2011. Por sua vez, a amostra obtida foi de 99 empresas (sendo 7 de assessoria, 13 de consultoria, 51 de contabilidade, 14 *holding* e, 14 de 'Recursos humanos'), representando 12,37% da população – o que não foi suficiente para generalizar os resultados a um intervalo de confiança de 95%, com uma margem de erro de 5%, desconhecendo-se a estimativa de ocorrência dos tipos de empresas.

Em relação aos procedimentos de análise adotados, inicialmente como forma de se comprovar que o instrumento de coleta de dados é confiável, no sentido de que os itens submetidos aos respondentes são homogêneos e reflitam o mesmo conceito implícito, utilizou-se do teste do Alfa de Cronbach (COOPER; SCHINDLER, 2003). Ressalta-se que todos os testes efetuados consideraram um nível de significância esperado de 0,05. Com o intuito de se descrever a percepção da intensidade com que as atividades são realizadas, por se tratar de variável ordinal discreta, empregou-se a frequência relativa percentual, apresentando-as em uma mesma unidade de forma comparativa. Para a comparação das frequências percentuais, entre os tipos de empresas, adotaram-se testes não paramétricos, em função da não normalidade dos dados obtidos (bem como da natureza escalar discreta das variáveis e, do número reduzido de respostas). Utilizaram-se os testes H de Kruskal-Wallis (com um intervalo de confiança de 95%) e U de Mann-Whitney com uma significância inferior a 0,05 dividido pelo número de testes *post hoc*, quando encontradas diferenças no teste H, conforme recomendado por Field (2009). Ambos os testes buscam encontrar diferenças entre grupos.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

A presente seção fornece os resultados encontrados, a partir de uma sequência de análises: primeiramente, verifica-se a confiabilidade do instrumento de pesquisa; em seguida são apresentadas as frequências de respostas obtidas para as atividades de GC - descrevendo um panorama geral do conjunto de dados coletados; a partir daí, as respostas às atividades de GC são cruzadas com os tipos de empresas respondentes, gerando *insights* tanto sobre o agrupamento, como sobre a dispersão das percepções de intensidade com que as práticas são adotadas e; finalmente, evidenciam-se os resultados dos testes que buscam por diferenças estatisticamente significativas quanto a natureza das empresas e as atividades de GC.

Inicialmente há que se apresentar a confiabilidade com que as atividades submetidas aos respondentes estiveram isentas de variações situacionais ou transitórias, conforme colocado por Hair Jr. et al. (2005). Para isto adotou o teste do Alfa de Cronbach onde, segundo os autores citados, valores entre 0,8 e 0,9 indicam muito boa confiabilidade do instrumento de

pesquisa. Assim sendo, para o conjunto de questões envolvendo as atividades associadas à obtenção de conhecimento, o Alfa de Cronbach atingiu 0,879; para as atividades de utilização, 0,894; aprendizado, 0,87; contribuição, 0,873; avaliação, 0,846; manutenção, 0,874 e; para as que envolvem procedimentos de descarte, 0,831.

Em relação às atividades de obtenção do conhecimento, 75,71% das empresas as adotam com muita ou total intensidade, enquanto que somente 5,05% as adotam com nenhuma ou pouca intensidade. Neste grupo, a atividade de pesquisar as informações necessárias de forma satisfatória foi escolhida por 81,81% dos respondentes, seguida pelo uso de tecnologia adequada para a obtenção do conhecimento e incentivo com que a empresa promove a busca pelos conhecimentos organizacionais – ambas com 78,78%. Já a atividade de manutenção de especialistas de obtenção do conhecimento foi aquela que obteve o maior percentual de respostas para a nenhuma ou pouca intensidade com que é adotada (16,16%). Vale destacar que as empresas adotam todas as práticas pesquisadas, ainda que com os mais variados graus de intensidade (é importante que se registre que uma questão não foi respondida por uma das empresas).

As respostas para as atividades de utilização do conhecimento indicam que 64,8% das empresas as adotam com muita ou total intensidade – o percentual de respostas que indicam nenhuma ou pouca intensidade é de 7,44%. A atividade que mais se destacou, pelo percentual de intensidade com que é empregada foi a de manutenção de um adequado ambiente para a troca de conhecimento (75,75%), seguida pela de utilização de níveis de segurança para acesso às informações (com 73,73% das respostas). Por sua vez, aquelas que envolvem atores externos à empresa no desenvolvimento de novos produtos/serviços e a eliminação de níveis hierárquicos para a troca e utilização de conhecimentos, foram as que obtiveram maior número de respostas que indicam nenhuma ou pouca intensidade: 13,13% e 10,10%, respectivamente. Da mesma forma como encontrado no grupo de atividades anterior, todas as práticas são empregadas nas 99 empresas que responderam completamente a este conjunto – três delas não registraram respostas em três atividades.

Para o conjunto de atividades relacionadas ao aprendizado organizacional, vale destacar que todas são empregadas (e que não se registrou nenhuma resposta que indicasse que as atividades fossem adotadas de forma nada intensa). Respostas que indicam muita intensidade alcançaram um percentual de 74,64%. Já as respostas que indicam que as organizações as empregam com pouca intensidade atingiram um percentual de 3,44%. A que se destacou pelo percentual de empresas que as adotam de forma muito intensa foi a de que a organização incentiva os processos de aprendizagem mútuos são as de promoção de debates sobre erros e acertos (79,79%) e a utilização dos conhecimentos dos colaboradores para novos desafios organizacionais (77,77%). Já as atividades relacionadas ao uso do conhecimento para a elaboração de novos projetos e debates sobre erros e acertos foram as que apresentaram o maior percentual de respostas indicando serem adotadas com pouca intensidade (5,05%) – duas empresas não registraram respostas em duas atividades.

As atividades relacionadas à contribuição do conhecimento à organização apresentaram um percentual de 70,01% de respostas que indicam muita ou total intensidade na percepção de emprego na organização. Destacam-se as atividades que permitem às pessoas saberem de seu real valor na organização (76,8%) e a manutenção de espaço físico adequado para o compartilhamento do conhecimento (73,73%). Por outro lado, 7,87% das respostas indicaram baixa intensidade na adoção das práticas, destacando-se a manutenção de especialistas de contribuição do conhecimento, com 24,24% de respondentes afirmando ser adotada com pouca intensidade.

As atividades de avaliação do conhecimento apresentaram 66,66% de respostas indicando muita/total intensidade na adoção e, 8,33% associadas a pouca intensidade com que são empregadas. Percebidas isoladamente, a avaliação do capital intelectual apresentou

76,76% de respostas sugerindo ser uma prática adotada muito intensamente. Curiosamente, a manutenção de um profissional dedicado à avaliação do conhecimento organizacional foi a prática que apresentou o maior percentual de respostas associadas à baixa intensidade com que é adotada.

O cenário encontrado junto ao grupo de manutenção do conhecimento organizacional aponta que, para 66,83% dos respondentes, estas atividades são intensamente adotadas (muito ou totalmente) e, que para 5,31% são nada ou pouco intensidade empregadas. Isoladamente, as que mais se destacaram pelo percentual de respostas que envolviam alta intensidade de aplicação foram as de manutenção de sistemas de informação e, a possibilidade que a empresa concede aos colaboradores para partilharem seus conhecimentos, com 71,71% e 73,73%, respectivamente. Já o compartilhamento externo do conhecimento apresentou o maior percentual de respostas dentro do grupo que as percebe com baixa intensidade: 8,08% (registra-se que se encontrou um único caso que não respondeu a uma questão).

O conjunto de atividades relacionadas ao descarte do conhecimento mostra que o percentual de respostas que indicaram uma alta percepção de intensidade (muito ou totalmente) atingiu 77,77%, enquanto que aquelas que apontaram para uma baixa percepção (nada ou pouco) atingiram 3,03%. As que mais se destacaram pelo percentual de respostas que indicam muita ou total intensidade foram as de que os conhecimentos não essenciais são terceirizados (79,79%) e avaliação do conhecimento existente para descarte ou aquisição (80,8%). Por sua vez, a atividade associada ao descarte de conhecimento baseado no capital intelectual e financeiro foi a que apresentou a maior frequência de respostas indicando ser nada ou pouco intensamente adotada (uma única atividade não foi classificada por um respondente).

De maneira geral, os grupos de atividades que apresentaram as maiores frequências percentuais para percepções indicando muito ou total intensidade foram obtenção (com uma média de 75,58% com desvio-padrão de 5,9) e descarte (com média de 77,07% e desvio-padrão de 4,07). Já os grupos de contribuição e avaliação do conhecimento registraram as maiores frequências percentuais médias para as opiniões de que as atividades sejam nada ou pouco intensamente adotadas, com respectivas médias de 7,87% (desvio-padrão de 9,26) e 8,33% (desvio-padrão de 6,13%).

Já o cruzamento de dados entre as frequências percentuais de percepção de intensidade em relação ao tipo de empresa podem ser visualizados no Quadro 2:

**Quadro 2** – Frequências percentuais por tipo de empresa

Grupos de atividades	Estatística	Tipos de empresas				
		Assessoria	Consultoria	Contabilidade	Holding	Recursos humanos
Obtenção	Média	64,26	74,02	69,34	85,99	69,92
	Desvio padrão	16,47	12,06	15,02	11,52	15,09
Utilização	Média	69,01	70,48	63,78	82,71	66,94
	Desvio padrão	11,25	15,28	17,87	13,28	19,78
Aprendizado	Média	72,14	71,15	70,10	83,57	71,07
	Desvio padrão	19,97	17,93	12,90	14,20	15,34
Contribuição	Média	70,00	66,54	68,53	83,21	69,64
	Desvio padrão	17,32	16,12	17,67	15,01	18,86
Avaliação	Média	58,01	70,18	65,05	86,15	69,18
	Desvio padrão	21,57	16,96	16,73	15,35	14,40

Manutenção	Média	66,94	66,81	68,12	85,26	67,84
	Desvio padrão	24,40	15,60	15,72	16,38	17,98
Descarte	Média	69,63	69,22	71,80	86,59	74,09
	Desvio padrão	19,24	11,55	15,23	10,65	15,67

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Destaca-se o fato de que, as maiores frequências percentuais de intensidade com que as atividades de GC são empregadas são encontrados nas empresas classificadas como *holding*. Por outro lado, as menores foram encontradas nas empresas de consultoria, especificamente nos grupos de contribuição, manutenção e descarte; assessoria, nas atividades de obtenção e avaliação e; contabilidade, nas atividades de utilização e aprendizado. Estes resultados mostram que organizações do tipo *holding* apresentam atividades mais intensamente empregadas.

Já o Quadro 3 mostra a amplitude dos percentuais de percepção média de intensidade em cada tipo de empresa, por agrupamento de atividades de GC:

**Quadro 3** – Amplitude das frequências percentuais

Grupos de atividades	Tipos de empresas				
	Assessoria	Consultoria	Contabilidade	<i> Holding</i>	Recursos humanos
Obtenção	50	41,7	54,1	25	58,4
Utilização	37,5	45,9	79,2	37,5	70,8
Aprendizado	65	65	55	45	55
Contribuição	55	55	60	40	65
Avaliação	50	62,5	68,7	43,8	56,3
Manutenção	68,7	50	75	43,8	62,5
Descarte	56,2	43,8	75	25	50

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Nota-se que empresas do tipo *holding* apresentam as menores amplitudes todos os grupos, indicando certa coesão na forma como são percebidas pelos respondentes, em relação às demais empresas. Por outro lado, as organizações de contabilidade apresentaram as maiores amplitudes, em quatro de sete grupos de atividades de GC.

Ao se buscar tipos de empresas que se diferenciam entre si pela forma com que percebem a intensidade de adoção dos grupos de atividades de GC, em relação à obtenção, existe distinção entre os tipos de empresas, conforme apontado pelo teste de Kruskal-Wallis ( $H(4) = 14,621$ ,  $p$ -valor  $< 0,006$ ). Utilizando-se do teste U de Mann-Whitney, a cada par de grupos de empresas, com um intervalo de confiança de 99,5%, percebe-se que as diferenças estatisticamente significativas residem entre empresas do tipo *holding* e contabilidade ( $U = 145,5$ ,  $p$ -valor  $< 0,001$ ). Nas primeiras, a frequência relativa percentual de intensidade atinge 85,99% (com desvio padrão de 11,51), enquanto que, nas organizações que se classificaram como sendo de contabilidade este valor é de 69,33% (com desvio padrão de 15,01). Entre as atividades propriamente ditas, tanto aquelas com maior, como as de menor percepção de intensidade com que são adotadas, coincidem em relação aos tipos de empresas. Ambos os tipos de empresas percebem maior intensidade na atividade relacionada à busca de informações, de forma satisfatória, por parte dos colaboradores (89,2% nas empresas de *holding* e 72% nas de contabilidade). Da mesma forma, a atividade que envolve especialistas de conhecimento adequados às suas necessidades apresentou o menor percentual de

percepção de intensidade tanto nas empresas do tipo *holding*, como nas de contabilidade: 82,1% e 62,2%, respectivamente.

Para as atividades de utilização, o teste de Kruskal-Wallis forneceu como resultado  $H(4) = 12,299$  ( $p$ -valor  $< 0,015$ ), indicando haver diferenças na intensidade de percepção na adoção das atividades desta categoria. O teste U de Mann-Whitney, com um intervalo de confiança de 99,5%, aponta para as empresas classificadas como *holding* e contabilidade ( $U = 146,5$ ,  $p$ -valor  $< 0,001$ ). Nas *holdings*, a frequência relativa percentual de percepção de intensidade é de 82,71% (com desvio padrão de 13,27), enquanto que nas empresas do segundo grupo, este valor atinge 63,78% (com desvio padrão de 17,86). Tanto nas empresas de *holding*, quanto nas de contabilidade, a atividade com maior percepção de intensidade de adoção é aquela relacionada com a manutenção de um adequado ambiente para a troca de informações, com 89,2% e 70,5% para cada tipo de empresa, respectivamente. Já nas *holdings*, a atividade menos intensamente adotada é aquela associada à percepção dos colaboradores em relação ao impacto que a troca de informações traz para a organização, com 78,5%, enquanto que nas empresas de contabilidade, a atividade de envolvimento de clientes, fornecedores e concorrente no desenvolvimento de novos produtos e serviços é a que apresenta a menor intensidade de percepção, com um percentual de 58,3%.

Em relação às atividades associadas ao grupo de aprendizado, as empresas diferenciam-se entre si na forma como percebem a intensidade com que são adotadas ( $H(4) = 10,159$ ,  $p$ -valor  $< 0,038$ ). Novamente, as empresas de *holding* e contabilidade são as que se diferenciam estatisticamente ( $U = 163$ ,  $p$ -valor  $< 0,002$ ), visto que as primeiras apresentam uma frequência relativa percentual de 83,57% (com desvio padrão de 14,2), enquanto que nas de contabilidade, este valor alcança 70,1% (com desvio padrão de 12,9). Nas *holdings*, a atividade que mais se destaca pela percepção de intensidade (89,2%) está relacionada à análise dos colaboradores quanto ao contexto no qual um problema surgiu e as que menos se destacam são as de envolvimento dos colaboradores em novos projetos e o tratamento dos colaboradores dados aos erros e acertos como parte do processo de aprendizagem (ambas com percentual de 78,5%). Já nas empresas de contabilidade, a atividade que apresenta o maior percentual é a de a organização incentiva os processos mútuos de aprendizado (75,9%) e a que atingiu o menor percentual relaciona-se com a participação dos colaboradores em novos projetos (65,6%).

Para as atividades de contribuição, o teste de Kruskal-Wallis não indica haver distinção entre os tipos de empresas em relação à percepção dos respondentes quanto à intensidade com que são adotadas ( $H(4) = 8,341$ ,  $p$ -valor  $< 0,080$ ).

O grupo de avaliação apresenta diferenças estatisticamente significativas em relação à maneira como os respondentes percebem a intensidade com que estas atividades são adotadas em suas empresas ( $H(4) = 16,734$ ,  $p$ -valor  $< 0,002$ ). A diferença reside na comparação entre empresas classificadas como *holding* e contabilidade ( $U = 121,5$   $p$ -valor  $< 0,000$ ). Nas *holdings*, a frequência relativa percentual de percepção de intensidade é de 86,15% (com desvio padrão de 15,35), sendo que este valor, nas de contabilidade, atinge 65,05% (com desvio padrão de 16,73). Tanto nas empresas do tipo *holding* e contabilidade, a atividade que apresentou o maior percentual de percepção de adoção foi aquela relacionada à avaliação do capital intelectual por parte da organização, com 87,5% e 69,6%, respectivamente. Já para a prática com o menor percentual, nas *holdings*, todas as demais atividades desta categoria (política de mensuração, especialistas de avaliação e, prática de avaliação do conhecimento) atingiram o mesmo valor: 85,7%. Nas organizações classificadas como de contabilidade, a manutenção de especialistas de avaliação do conhecimento foi a que obteve o menor percentual de percepção de intensidade (59,8%).

Sobre as atividades de manutenção do conhecimento, os resultados permitem afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas na forma como as empresas de

diferentes tipos percebem a intensidade com que são adotadas ( $H(4) = 10,792$ ,  $p$ -valor  $< 0,029$ ). Novamente a diferença reside na comparação entre empresas do tipo *holding* e de contabilidade ( $U = 46$ ,  $p$ -valor  $< 0,002$ ). Nas primeiras, a frequência relativa percentual de percepção de intensidade é de 85,26% (com desvio padrão de 16,38) enquanto que nas de contabilidade este valor atinge 68,12% (com desvio padrão de 15,72). Nas empresas do tipo *holding*, as atividades de compartilhamento externo do conhecimento e alinhamento dos objetivos da organização com os objetivos dos colaboradores apresentaram o maior percentual de percepção de intensidade com que são adotadas: 87,5% – já a atividade com o menor percentual relaciona-se com o sistema de informação das organizações. Nas empresas de contabilidade, a que apresentou o maior percentual de percepção de intensidade foi aquela relacionada à possibilidade dos colaboradores em partilhar seus conhecimentos com os demais na organização (70%) e a de menor percentual (66,6%), o compartilhamento externo do conhecimento.

Em relação às atividades de descarte, o resultado do teste de Kruskal-Wallis indica que os respondentes de empresas de tipos distintos percebem de forma diferente a intensidade com que as práticas são empregadas em suas organizações ( $H(4) = 14,576$ ,  $p$ -valor  $< 0,006$ ). Assim como nas demais atividades, utilizou-se o teste U de Mann-Whitney, com um intervalo de confiança de 99,5%, para detectar as diferenças. Os resultados indicam que as empresas do tipo *holding* se distinguem das do tipo consultoria ( $U = 20$ ,  $p$ -valor  $< 0,000$ ) e contabilidade ( $U = 147$ ,  $p$ -valor  $< 0,001$ ) pela intensidade com que são adotadas. Nas primeiras, a frequência relativa percentual de percepção de intensidade é de 86,59% (com desvio padrão de 10,65). Já nas organizações classificadas como consultoria este valor é de 69,22% (com desvio padrão de 11,55) e, nas de contabilidade, 71,80% (com desvio padrão de 15,23). A atividade que mais demonstrou intensidade na percepção dos respondentes das empresas do tipo *holding* e contabilidade foi a de avaliação do quadro de pessoal antes de contratações e demissões, com percentuais de 89,2% e 75,9%, respectivamente. Nas empresas de consultoria a atividade cujo percentual foi o maior registrado relaciona-se a avaliação da necessidade do conhecimento antes de descartá-lo (73%). Já a atividade com a menor percepção de intensidade de adoção, nas *holdings*, foi aquela associada ao descarte baseado no capital intelectual e financeiro, com um percentual de 83,9%. Nas empresas de contabilidade e consultoria a atividade com o menor percentual de percepção foi a de terceirização de conhecimentos não essenciais (68,6% e 65,3%, respectivamente).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, nas empresas pesquisadas, o grupo de atividades que se destaca pelo percentual de adoção é o de obtenção, com 70,07% de organizações que responderam adotá-las com muita ou total intensidade – seguido pelos grupos de aprendizado com 67,67% e, contribuição, com 64,64%. Já o grupo de manutenção chama a atenção pelo fato de apenas 9,09% dos respondentes perceberem muita ou total intensidade em seus usos, acompanhadas pelas de avaliação e descarte, ambas com 13,13%. Por sua vez, as diferenças encontradas na intensidade com que as atividades são adotadas residem, basicamente, nas empresas do tipo *holding* e contabilidade onde, nas primeiras, as atividades são adotadas de forma muito mais intensa que nas segundas (em 6, de 7 grupos de práticas).

Entre as seis atividades que registraram frequências percentuais superiores a 78%, três estão relacionadas à obtenção ('as pessoas pesquisam, de forma satisfatória, as informações que necessitam', com 81,81%; 'a organização possui tecnologia adequada para a obtenção e identificação do conhecimento' e, 'a organização incentiva a forma como as pessoas gerenciam seu conhecimento', ambas com 78,78%) e, duas delas ao descarte ('a organização avalia todo o seu quadro de pessoal antes de novas demissões', com 80,8% e, 'a organização

avalia a necessidade do conhecimento antes de descartá-lo', com 79,79%). Por sua vez, Já entre as seis atividades que apresentaram os menores percentuais (abaixo de 60,6%), encontram-se três do grupo de utilização ('as pessoas entendem o impacto que a troca de informações gera para a organização', com 60,6%; ", com 59,59% e; " com 55,55%), uma de manutenção (59,59% para a atividade de 'a organização efetua trocas externas de conhecimentos necessários à performance organizacional'), uma de avaliação (56,56% para 'a organização conta com especialistas de conhecimento responsáveis pela avaliação do conhecimento') e, uma para utilização (55,55% para 'a organização costuma envolver clientes e fornecedores no desenvolvimento do conhecimento').

Quanto aos tipos de empresas, os resultados apresentam diferenças significativas entre as empresas *holding* e de contabilidade e, nestes casos, sempre a maior percepção da intensidade de adoção das práticas esteve associada às *holdings* – assim sendo, é possível presumir que o compartilhamento de gerências, controles e experiências bem sucedidas entre mantidas e mantenedoras, nas *holdings*, seja um dos fatores responsáveis pelos resultados apresentados.

Ainda que este estudo tenha sido realizado de forma a observar o critério de confiabilidade do instrumento de pesquisa, o mesmo não está isento de limitações. A primeira delas está associada ao fato de ter sido utilizada, exclusivamente, o DGC. Ainda que o mesmo proponha uma extensa quantidade de elementos a serem avaliados (muitos deles citados por vários outros autores), nota-se que demais ferramentas de avaliação poderiam ter sido consideradas. Ainda em relação ao instrumento de pesquisa, a redução de questões expostas aos respondentes, foi realizada por um grupo focal – sujeito, portanto, a vieses associados à interpretação do grupo. Outro fator limitante relaciona-se ao número de empresas respondentes, visto que os resultados não puderam ser generalizados, uma vez que a amostra não se mostrou representativa da população (observando-se um intervalo de confiança de 95%).

As próprias limitações apresentam oportunidade para a realização de novos estudos. O primeiro deles envolve a participação de um número maior de empresas, de forma a atingir um número suficientemente alto para que os resultados possam abranger toda a população de empresas-alvo. Em relação à forma como o DGC foi reduzido, sugere-se novos estudos aplicando este instrumento em sua integralidade e, posteriormente, tendo obtido um número significativo de respostas, proceder a uma análise fatorial no sentido de reduzir estatisticamente as questões do instrumento de coleta de dados. Por sua vez, as implicações apresentadas demandam novas pesquisas, basicamente de caráter explicativo e em profundidade, de forma a elucidar a causa dos resultados encontrados. Neste sentido, recomendam-se estudos de caso, em empresas representativas dos tipos *holding* e contabilidade, que possam identificar os fatores que fizeram com que estas organizações se diferenciasssem entre si, na forma como adotam as atividades de GC. Além disto, sugerem-se, também, pesquisas que busquem associar a intensidade de adoção das práticas de GC com os resultados operacionais das organizações.

Seja como for, percebe-se que as atividades de GC abordadas no presente estudo são significativamente disseminadas entre as empresas pesquisadas. Ainda assim, não se pode afirmar que este fato ocorra de maneira sistêmica, configurando, portanto, a gestão informal do conhecimento gerado. Por exemplo, entre as atividades que registraram ser empregadas com intensidade superior a 70%, existe um significativo desequilíbrio entre as que pertencem ao grupo de obtenção e as de avaliação, visto que 21,73% estão associadas ao primeiro, enquanto que apenas 4,34% encontram-se vinculadas ao segundo grupo (vale registrar também que apenas 8,69% das atividades do grupo de utilização estão entre as que são adotadas com, pelo menos, 70% de intensidade). Estes números sugerem que o conhecimento gerado nas organizações de assessoramento empresarial é decorrente, não de políticas

explícitas de GC, mas sim de atividades isoladas, associadas a procedimentos organizacionais elementares. Existe, portanto, muito a ser avançado na GC, enquanto prática formal, nestas empresas, principalmente quando se leva em consideração que o conhecimento é o principal produto/serviço oferecido por elas.

## REFERÊNCIAS

- AKTHARSA, U. Syed; ANISA, H; ALI, S. Dawood. The usage behavior of knowledge management system in hospitals. **IUP Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 2, p. 22-44, Apr. 2012.
- ALAVI, Maryam; KAYWORTH, Timothy R; LEIDNER, Dorothy E. An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. **Journal of Management Information Systems**, v. 22, n. 3, p. 191-224, winter 2005-2006.
- ALLEN, Catherine. Benefits of effective quality control systems in accounting firms. **The CPA journal**, New York State Society of CPAs, p. 52-57, Jan. 2011.
- ALVARENGA NETO, Rivadávia C. Drummond de. **Gestão do Conhecimento em organizações**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANAND, N.; GARDNER, Heidi K.; MORRIS, Tim. Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 2, p. 406-428, 2007.
- BALDWIN, Timothy T. et al. The elusiveness of applied management knowledge: a critical challenge for management educators. **Academy of Management Learning & Education**, v. 10, n. 4, p. 583-605, Dec. 2011.
- BATISTA, Fábio. Ferreira et al. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005. Relatório técnico.
- BERNARDES, Roberto; KALLUP, André. A emergência dos serviços intensivos em conhecimento no Brasil. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (Org.). **Inovação em serviços intensivos em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- BENN, A. E. **Dicionário de Administração**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1964.
- BREWER, Peggy D.; BREWER, Kristen L. Knowledge management, human resource management, and higher education: a theoretical model. **Journal of Education for Business**, v. 85, p. 330-335, 2010.
- BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAHAN, Steven F.; EMANUEL, David; SUN, Jerry. Are the reputations of the large accounting firms really international? Evidence from the Andersen-Enron affair. **Auditing: a journal of practice & theory**, v. 28, n. 2, p. 199-226, Nov. 2009.
- CAMELO-ORDAZ, Carmen et al. The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 22, n. 7, p. 1442-1463, Apr. 2011.
- CHAO, Chuang-Min; YU, Ming-Miin; CHEN, Mu-Chen. Measuring the performance of financial holding companies. **The Service Industries Journal**, Routledge, v. 30, n. 6, p.811-829, June 2010.



CHEN, Mu-Yen; CHEN, An-Pin, Knowledge management performance evaluation: a decade review from 1995 to 2004. **Journal of Information Science**, v. 32, n. 1, p. 17-38, 2006.

CHRISTOPHER, Divya; TANWAR, Ankita. Knowledge management in outsourcing environment: people empowering people. **The IUP Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 2, p. 61-86, 2012.

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

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

De NOMI, Ivan; ORSI, Luigi; PILOTTI, Luciano. Uncertainty and forecasting of future extreme events in organizations: new approaches in knowledge management. **ICFAI Journal of Knowledge Management**, v.7, n. 3/4, p. 96-113, May 2009.

DONADONE, Julio César. Consultoria internacional em expansão e formas emergentes de globalização das trocas e contenciosos gerenciais. **Tempo social**, v. 22, n. 1, p. 101-125, jun. 2010.

FIBUCH, Eugene; Van WAY III, Charles W. What is a knowledge management system ... and why should I care? **Physician Executive**, v. 37, n. 5, p. 34-39, Sept./Oct. 2011.

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

GOEL, Alok; RANA, Geeta; RASTOGI, Renu. Knowledge Management as a process to develop sustainable competitive advantage. **South Asian Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 104-116, July/Sept. 2010.

GONZALEZ-PADRON, Tracy L. et al. Knowledge Management and Balanced Scorecard outcomes: exploring the importance of interpretation, learning and internationality. **British Journal of Management**, v. 21, p. 967-982, 2010.

GOPAL, C. S. R.; JOY, P. A. Creation of knowledge management system. **Advances in Management**, v. 4, n. 11, p.7-14, Nov. 2011.

GOURLAY, Stephen. Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 7, p. 1415-1436, Nov. 2006.

HAIR Jr., Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação nacional de atividades econômicas Versão 2.0**. Rio de Janeiro, 2007.

ISHIKURA, Yoko. Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. In: TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

JENSSEN, Jan Inge; NYBAKK, Erlend. Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 441-466, Sept. 2009.

KÄRREMAN, Dan. The power of knowledge: learning from 'Learning by knowledge-intensive firm'. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 7, p. 1405-1416, Nov. 2010.

KHALIL, Omah; CLAUDIO, Allison; SELIEM, Ahmed. Knowledge management: the case of Acushnet Company. **SAM Advanced Management Journal**, New York: The H.W. Wilson Company, v. 71, n. 3, p. 34-44, summer 2006.

KOVACEVIC, Dijana; DJURICKOVIC, Tamara. Knowledge management as critical issue for successful performance in digital environment. **International Journal of Management Cases**, v. 13, n. 3, p. 181-189, Sept. 2011.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEE, Chuan; CHEN, Wen-Jung. The effects of internal marketing and organizational culture on knowledge management in the information technology industry. **International Journal of Management**, v. 22, n. 4, p. 661-672, Dec. 2005.

LINDERMAN, Kevin; SCHROEDER, Roger G; SANDERS, Janine. A knowledge framework underlying process management. **Decision Sciences**, v. 41, n. 4, p. 689-719, Nov. 2010.

MATHEW, Viju. Knowledge management progression, issues and approaches for organizational effectiveness in manufacturing industry: an implementation agenda. **The ICFAI Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p. 20-45, 2008.

MENESES, Ana Beatriz Fernandes Bezerra de. **Trabalho imaterial e subjetividade em atividades de auditoria e consultoria**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, p. 162-171, July/Aug. 2007.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PASTOR, Isabel M. Prieto; SANTANA, M. Pilar; SIERRA, Celia Martín. Managing knowledge through human resource practices: empirical examination on the Spanish automotive industry. **The International Journal of Human Resource Management**, Routledge, v. 21, n. 13, p. 2452–2467, Oct. 2010.

PAVICIC, Jurica; ALFIREVIC, Niksa; ZNIDAR, Kresimir. Customer knowledge management: toward social CRM. **International Journal of Management Cases**, v. 13, n. 3, p. 181-189, Sept. 2011.

PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 1, p. 95-111, jan./abr. 2008.

PFAFF, Charmaine C; HASAN, Helen. Wiki-based knowledge management systems for democratic organizations. **Journal of Computer Information Systems**, v. 52, n. 2, p. 72-82, winter 2011.

RAZOUK, Abdelwahab Aït; BAYAD, Mohamed; WANNENMACHER, Delphine. Strategic human resource management and tacit knowledge transfer: a case study. **Human Systems Management**, v. 28, p. 77-82, 2009.

RODGER, Morrison. Good knowledge management system, bad shared knowledge: what happens to trust when experts share erroneous knowledge with novice KMS USERS? **Advances in Management**, v. 5, n. 1, p. 9-13, Jan. 2012.

SÁ, Antonio Lopes de. **Vocabulário de Administração**, Rio de Janeiro: Ediouro, 1994.

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

SHEEHAN, Norman T; STABELL, Charles B. Reputation as a driver in activity level analysis: reputation and competitive advantage in knowledge intensive firms. **Corporate Reputation Review**, v. 13, n. 3, p. 198-208, 2010.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS, DE ASSESSORAMENTO, PERÍCIAS, INFORMAÇÕES E PESQUISAS NO ESTADO DO PARANÁ. **Estatuto social**. Curitiba, 11 de dezembro de 2003.

TIRPAK, Thomas. Five steps to effective knowledge management. **Research Technology Management**, Arlington:Industrial Research Institute, v. 48, n. 3, p. 15-16, May/June 2005.

VON NORDENFLYCHT, Andrew. What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 1, p. 155-174, 2010.

WENGER, Etienne. Knowledge management as a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice. **Ivey Business Journal**, p. 1-8, Jan./Feb. 2004.

WILLS, Matthew et al. Information systems and healthcare XXXIV: clinical knowledge management systems: literature review and research issues for information systems. **Communications of the Association for Information Systems**, n. 26, p. 565-597, 2010.

ZEDNIK, Anita; STREBINGER, Andreas. Brand management models of major consulting firms, advertising agencies and market research companies: a categorisation and positioning analysis of models offered in Germany, Switzerland and Austria. **Brand Management**, v. 15, n. 5, p. 301-311, May 2008.

---

Artigo recebido em 13/03/2013 e aceito para publicação em 14/07/2013

---