

## **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.**

**Autoria:** Ivana Emerick de Barros Soares, Ricardo Daher Oliveira, Idália Antunes Cangussú Rezende

### **Resumo**

O artigo objetiva 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 Agência, Gestão do Conhecimento no Contexto da Teoria do Comportamento Organizacional, 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.

### **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.

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.

Essas transformações, no contexto das 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).

O papel do representado pelo homem, gerador de conhecimento, é o mais importante, pois 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).

Em Terra (2001), pode-se observar semelhante abordagem, uma vez que o autor aponta do papel do homem, quando argumenta que 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.

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).

Para Macedo-Soares e 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 empresas visionárias, assim como a utilização de práticas de gestão que possam contribuir para o desenvolvimento da estratégia, ou seja, a Qualidade Total.

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.

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

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

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 a gestão do conhecimento nas empresas.

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 das 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 e Takeushi, (1998), Davenport e 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, neste caso, *gestão* consistindo 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).

Uma vez identificado a importância da Gestão do Conhecimento, através da gestão dos processos pelas empresas, o presente trabalho tem como proposta, através de pesquisa empírica, contribuir para confirmação da importância do tema.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Discussão do Conhecimento no Contexto da Teoria da Agência.**

A Teoria de Agência é um importante instrumento de análise de conflitos e 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. Estas ações refletem o grau de conhecimento que o agente possui e sua capacidade para gerenciá-lo.

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 aspectos 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 conseqüências 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. Pode-se perceber que o autor aponta a necessidade da gestão do conhecimento, e para que este não se perca, surge a necessidade da padronização dos processo para uso de todos na organização.

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

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 Gestão do Conhecimento

A redução da assimetria da informação pode ser conseguida através da criação de condições para disseminação do conhecimento e informação, a gestão do conhecimento, para todos os envolvidos nos processos, resguardando a segurança e informação estratégia da empresa.

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 adquiridos individualmente sejam mais bem 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.

Seguindo a linha de raciocínio, observa-se que Davenport (1998) salienta 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*.

Quando se refere à tecnologia, Davenport (1998) argumenta que o papel do gestor do conhecimento e tecnologias é defender o conhecimento e o aprendizado, associando-os com estratégias e processos nas organizações na atualidade. Para isso deve buscar realizar as necessárias mudanças culturais, criando a necessária infra-estrutura do conhecimento, com bibliotecas, bases de dados, redes 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. 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 (DAVENPORT, 1998).

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).

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).

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.

Tomando por base os autores citados, observa-se que a 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.

Uma vez que a certificação ISO 9001:2000 foca a gestão dos processos, com vistas à melhoria constante dos resultados, optou-se para utilizar, no presente trabalho, a certificação como parâmetro para identificar a gestão do conhecimento nas empresas.

### **2.3 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. Em sua pesquisa, Daher (2006), 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 e Salles (2006), a gestão do conhecimento nas atividades organizacionais pode ser representada pela utilização de práticas gerenciais, porque é o conhecimento que permitirá a condição para 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 e Lucas (1996), este 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 e 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 e Moraes (2006), o objetivo da 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 e 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 elencadas na pesquisa.

Para Daher e 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 e 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.

Para Cunha e 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.

## 2.4 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, sinalizado que a organização é capaz de fornecer produtos que atendam aos requisitos de forma consistente.

## 3 Metodologia da Pesquisa

Para realização da pesquisa foi utilizado o método questionário, definido por Yin (1994) 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.

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, empresas de pequeno porte e microempresas, conforme legislação. 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 nestes municípios (SINDICATO, 2007).

A amostra foi composta de 100 (cem) empresas e o 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.

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

**H1: Empresas certificadas utilizam mais as Práticas Gerenciais.**

**H2: Os respondentes das empresas certificadas possuem um maior nível de percepção da importância de uso de Práticas Gerenciais.**

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** foi estudada por Macedo-Soares e Lucas (1996), e seu grau de importância, permitiu às autoras afirmarem que, 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 e precisam receber atenção contínua. É importante também salientar a importância da participação em eventos relacionados ao segmento, que possibilita condições para a empresa verificar as novas tecnologias e ampliar conhecimentos. 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 1: Modelos de áreas e métodos gerenciais investigados

#### 4 Análise dos Resultados

##### 4.1 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.

- Comparar as médias do uso de práticas gerenciais das empresas certificadas e não certificadas; 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 1, 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 1: Uso das Práticas Gerenciais – Geral.

Hipótese 1: Empresas certificadas utilizam mais as práticas gerenciais.	Empresas Certificadas	Empresas não certificadas	Resultado	
	Média	Média	T-Test	Sig.
<b>Estrutura</b>	3,25	2,00	2,865	0,001
<b>Estratégia</b>	4,33	2,69	2,640	0,012
<b>Gestão de Recursos Humanos</b>	3,50	2,81	1,476	0,149
<b>Tecnologia</b>	3,50	1,96	2,700	0,010
<b>Processos</b>	4,83	3,12	2,762	0,009
<b>Controle Financeiro</b>	3,42	2,27	2,357	0,024
<b>Clientes</b>	4,17	2,38	3,776	0,001

Na Tabela 2, 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 2: Importância de uso das Práticas Gerenciais – Geral.

Hipótese 2: Os respondentes das Empresas certificadas possuem maior nível de percepção da importância de uso de práticas.	Empresas Certificadas	Empresas não certificadas	Resultado	
	Média	Média	T-Test	Sig.
<b>Estrutura</b>	1,7	1,6	0,221	0,826
<b>Estratégia</b>	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

#### 4.2 Teste Qui Quadrado ( $\chi^2$ )

O Teste  $\chi^2$  compara se existe dependência entre as práticas gerenciais e a certificação ISO 9001:2000.

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.

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 3.

**Tabela 3: Uso das Práticas Gerenciais – Geral.**

Área Organizacional	Empresas						Teste	
	Certificadas			Não Certificadas			$\chi^2$	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

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.

#### 4.3 Comentários dos Resultados Encontrados

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.

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, 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 resultados:

Na hipótese 1, empresas certificadas utilizam mais as práticas gerenciais, a análise estatística apresenta evidência que permitem a confirmação da hipótese. Na hipótese 2, empresas certificadas possuem um maior nível de percepção da importância de uso de práticas gerenciais, 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 a 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 pode-se evidenciar diferenças entre o nível de utilização de práticas gerenciais 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 realizou-se uma revisão bibliográfica que possibilitou contextualizar a influência da 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 Agência, 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 as empresas certificadas utilizam mais as Práticas Gerenciais (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 a 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 9001:2000.

O teste Qui-Quadrado evidenciou diferenças nas proporções em quatro áreas organizacionais analisadas: estrutura, estratégia, tecnologia e clientes. Não apresentou significância nas dimensões gestão de recursos humanos, processos, e controle financeiro.

Em relação a hipótese de que as empresas certificadas possuem um maior nível de percepção da importância de uso de práticas gerenciais (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.

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. Este 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.

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 ISO 9001 - **Sistema de Gestão da Qualidade** - Requisitos. Dezembro, 2000.

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

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.

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

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

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

DEMSETZ, H., **The Theory of the Firm Revisited**. In: Williamson, O. E. e S. Winter (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. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, P. F. **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**, v. 88 n° 2, p.288-307, 1980.

FNQ-Fundação Nacional da Qualidade. **Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)**. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/site/397/default.aspx>. Acesso em: 3 nov. 2006.

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

- 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.
- KELLY, K. **New Rules for the New Economy**. Wired, September 1996.
- 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 líderes 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.
- NONAKA, I; TAKEUSCHI, H. **Criação do Conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 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](http://ww.producao.uff.br/rpep/RelPesq_V4_2004_16.pdf). Acesso em: 29 mai. 2007.
- 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.
- SVEIBY, K. E. **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets**. San Francisco, p. 27. Berrett-Koehler Publishers, 1999.
- SVEIBY, - K. E. **Strategy of the Knowledge Intensive Firm**. In: Internet. **Review of Strategic Management**, Wiley, 1992. Disponível: <http://www.sveiby.com/KarlErikSveiby/tabid/53/Default.aspx>. Acesso em: 17 jul. 2006.
- SCHULTZ, T.W. **Investindo no Povo**. Trad. Elcio Gomes de Cerqueira. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1987.
- 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.
- TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.
- TERRA, J. C. **Gestão do Conhecimento, Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório sobre as práticas de Empresas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Escola Politécnica da USP. São Paulo, 1999.
- 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.
- WILLIANSO, O. E. **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.