

---

# Gerenciamento dos Recursos Humanos Aplicados aos Sistemas de Informações Contábeis sob a Ótica da Gestão do Conhecimento

Tiago Nascimento Borges<sup>1</sup>

---

## Resumo

O propósito deste estudo é descrever qualitativamente alguns aspectos da Gestão do Conhecimento aplicada aos Recursos Humanos dos Sistemas de Informações Contábeis, considerando que o sucesso destes sistemas cada vez mais dependerá da capacidade que as pessoas nas organizações empresariais tem em aprender e usar os conhecimentos inseridos em um ambiente de modernas Tecnologias de Informação e Comunicação. Inicialmente são discutidos, a partir da pesquisa bibliográfica, os fundamentos dos Sistemas de Informações Contábeis e destacadas as características da Gestão destes sistemas, ressaltando suas importâncias e limitações. A seguir, é sugerida a utilização de uma metodologia para que as decisões dos gestores contábeis, acerca dos Recursos Humanos que compõem estes sistemas, estejam encapsuladas em um processo de compartilhamento de conhecimento. Posteriormente é realizada uma pesquisa de campo junto a Contadores para se investigar a atuação destes profissionais na Gestão do Conhecimento. A resistência a mudanças é o principal item apontado pelos profissionais como sintoma da má Gestão do Conhecimento dentro da área contábil. Conclui-se, ainda, que as práticas de gestão relacionadas ao conhecimento podem ser aplicadas aos Recursos Humanos dos Sistemas de Informações Contábeis, necessitando somente de uma atuação gerencial adequada por parte dos profissionais contábeis.

**Palavras-chave:** Tecnologia da informação, Gestão do conhecimento, Sistemas de informações contábeis.

---

<sup>1</sup> Mestre em Controladoria. Professor da Universidade de Sorocaba. Endereço: Rua Antenor José Bellini, 56, Jardim Bandeirantes, Sorocaba - SP, CEP 18017-133. E-mail: tiago.borges@uniso.br.

**Abstract**

The intention of this study is to describe qualitatively some aspects of the Knowledge Management in Accounting Information System's Human Resources, considering the success of these systems depend on the capacity that the people in the enterprise organizations in learning and using the knowledge in an environment of modern Information Technologies and Communications. Initially are argued, in the bibliographical research, the beddings of the Accounting Information Systems and detached the characteristics of the Management of these systems, show clearly its success and limitations. In the sequence, the use of a methodology is suggested so that the decisions of the accountants, concerning the Human Resources that compose these systems, is encapsulated in a process of sharing of knowledge. After, a research of together field is through the Accountants to investigate the performance of these professionals in the Management of the Knowledge. The resistance at the changes is the main item pointed for the professionals as symptom of the bad management of the Knowledge inside of the accounting area. It is concluded, still, that the practical ones of management related to the knowledge can be applied to the Human resources of the Accounting Information Systems, only needing an adjusted management performance on the part of the accounting professionals.

**Keywords:** Information technology, Knowledge management, Accounting information systems.

## 1 Introdução

Muitas pesquisas já foram realizadas para investigar os reflexos dos avanços tecnológicos no cotidiano da profissão contábil. Os estudos e pesquisas realizados no Brasil têm servido de apoio ao desenvolvimento do conhecimento contábil acerca da Tecnologia da Informação que afeta o cotidiano dos profissionais de contabilidade. Falta, pois, um estudo que considere as decisões tomadas, por parte dos profissionais de Contabilidade, com relação ao ambiente tecnológico dos Sistemas de Informações Contábeis para identificar seu papel como gestores desses sistemas no contexto das estratégias de utilização da tecnologia da informação.

Considerando-se que o contador, tomado neste estudo como o principal responsável pelos Sistemas de Informações Contábeis, é aquele que responde pelo planejamento (desenvolvimento), execução (operação) e controle (análise) das informações geradas em tais sistemas, deve atuar como legítimo gestor dos sistemas de informações contábeis e, conseqüentemente, de toda tecnologia nesses sistemas abarcados. Para Riccio (1989, p. 82), a administração do sistema é o componente humano e o que exerce papel decisivo no

sucesso ou fracasso de seu desempenho. Desse modo, o trabalho visa igualmente investigar a gestão dos Sistemas de Informações Contábeis no ambiente tecnológico atual, buscando identificar pontos de sucesso ou fracasso do seu desempenho.

Por considerar o tema Gestão do Conhecimento amplo, aborda-se neste trabalho a gestão das pessoas como componente humano inserido na arquitetura da Tecnologia de Informação e Comunicação dos Sistemas de Informações Contábeis. As pessoas são representadas pelas equipes de profissionais usuários dos Sistemas de Informações Contábeis. Assim, o objetivo geral do trabalho é apresentar uma investigação sobre a gestão dos Sistemas de Informações Contábeis para identificar aspectos da atuação dos profissionais contábeis nos processos de otimização do desempenho e redução das falhas destes sistemas.

## **2 Identificando os recursos dos sistemas de informações**

Segundo Gil (1999, p. 13), “um sistema pode ser definido como uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem para atingir um objetivo comum”. Conforme Bio (1988, p. 18), “considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”. O Sistema de Informação é constituído, muito provavelmente, de uma pluralidade de partes constitutivas, que têm em comum o elemento “informação”. Quando processada, podemos dizer que a “informação” representa a totalidade do “sistema de informação”.

Dessa forma, Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 23) lembram que um sistema de informações existe com ou sem o auxílio de um computador, consistindo-se de três componentes principais: entradas, processos e saídas. As entradas são entendidas por informações sem significado que, após serem processadas, saem do sistema para atender as diversas necessidades dos seus usuários. Atribui-se ao processamento das informações os diversos recursos que compõem o ambiente dos sistemas de informações.

Para realizar o processamento das informações contábeis são necessários diversos recursos, dentre os quais destacam-se: (a) Recursos

materiais; (b) Recursos tecnológicos; (c) Recursos financeiros; (d) Recursos humanos.

Com relação aos recursos humanos, embora não exista a necessidade de um suporte material para o funcionamento de um Sistema de Informação, o que pode ser observado na atualidade é a migração dos processos manuais de processamento para os processos computadorizados. Segundo Gelinas, Sutton e Oram (1999, p. 1-17) o primeiro passo para a migração dos processos manuais de processamento para os processos informatizados é a aquisição de equipamentos de informática (hardware) que buscam atender uma determinada demanda de processamento (como por exemplo, a utilização de uma planilha eletrônica). Com o advento de novas aplicações ou novas demandas de processamento, mais equipamentos são incorporados à estrutura existente, gerando a necessidade de alinhar continuamente as possibilidades de processamento com os recursos materiais disponíveis.

Os recursos tecnológicos, segundo Gil (1999, p. 14), são os recursos intangíveis dos sistemas de informações, normalmente agregados aos Recursos Humanos e Materiais. Desta forma, um software pode ser considerado um Recurso Tecnológico, pois é considerado um conhecimento aplicado que se torna um recurso agregado, tanto aos recursos humanos quanto aos recursos materiais.

Assim, do ponto de vista tecnológico, a continuidade de um sistema de informações é um processo evolutivo, que agrega novas necessidades informacionais e competências dos usuários (enquanto conjunto de conhecimentos, atitudes, capacidades e aptidões técnicas e pessoais). Segundo Cornachione (1999, p. 225), “documentação técnica e operacional, combinada com treinamentos, podem conferir a estas pessoas maior efetividade no desempenho de suas funções”. Assim, além de softwares, a definição de processos, documentações e atividades são recursos tecnológicos que possuem muita significância no contexto dos Sistemas de Informações.

Com referência aos recursos financeiros, os gastos com sistemas de informações, considerados por sua natureza de retorno em médio prazo, envolvem tanto custos internos como externos. Normalmente, além dos gastos com hardware e software, outros gastos são necessários, tais como consultorias, assessorias, auditorias, serviços terceirizados, pessoas internas envolvidas, para as diversas fases do projeto etc.

Diversos serão os critérios utilizados pelos gestores para analisar o retorno dos investimentos gastos nos Sistemas de Informações. No entanto, o ponto mais importante que deve ser destacado, por parte do gestor, é prever adequadamente estes gastos e controlá-los, dado a relevância dos gastos com tecnologia atualmente.

Os recursos humanos, segundo Gil (1999, p. 13), no contexto dos Sistemas de Informações, “os recursos humanos são os profissionais que constroem, atuam e utilizam sistemas de informações”. Para Cornachione (1999, p. 225), estes profissionais são classificados como: a) usuários da Informação – compreendendo, neste sentido, os gestores dos sistemas de informações, que possuem como característica principal o acesso à informação com adequada tempestividade; b) desenvolvedores da Solução Conceitual – representados por equipes com conhecimentos específicos nos aspectos do negócio (missão, operações e relações entre áreas, entre outros) que permitam desenhar a modelagem do sistema de informações; c) desenvolvedores da Solução Aplicada – são as pessoas capazes de materializar, em Linguagem de Programação, os sistemas de informações concebidos; d) mantenedores e Provedores da Solução – os provedores são os profissionais que garantem a operação do sistema. Assim, devem reunir condições técnicas, humanas, de relacionamento, etc. tanto do ponto de vista da organização quanto em relação aos conceitos e às tecnologias embutidas na solução, isto de tal sorte que tenham o mínimo de conhecimento a fim de que possam operar e interagir com as diversas partes da própria solução.

Já os mantenedores são os profissionais capazes de realizar as manutenções no sistema enquanto adequações em parametrizações, retificações de equações e alterações em fórmulas e funções, entre outros. A atuação dos Recursos Humanos nos Sistemas de Informações deve ser vista sob todos os ângulos da gestão, uma vez que sua interferência no sucesso ou fracasso desse sistema é tão importante quanto os recursos materiais e tecnológicos disponíveis.

### 3 Gestão dos recursos humanos aplicados aos sistemas de informações contábeis

#### 3.1 A necessidade de gestão dos sistemas de informações contábeis

Segundo O'Brien (2001, p. 363), o principal aspecto do gerenciamento de um sistema de informação é o envolvimento da administração do sistema e do usuário final, e neste sentido observa-se a atuação dos gestores contábeis no planejamento, coordenação e desenvolvimento dos Sistemas de Informações Contábeis. Padoveze (2000, p. 130) corrobora com a afirmação de O'Brien, alegando que "o contador deve respeitar a posição do usuário e sua forma de enxergar e utilizar a informação contábil". No entendimento de Padoveze, o usuário pode ser qualquer pessoa que utiliza a informação contábil – não apenas os acionistas ou o Fisco.

Da mesma forma, Almeida, Parisi e Pereira (2001, p. 350) afirmam que cabe à Controladoria a gestão dos sistemas de informações das organizações, atuando na definição da base de dados, elaboração de modelos de decisão e padronização do conjunto de informações econômicas (Modelo de Informação). Beuren (2002, p. 23) cita como sistemas sujeitos ao processo de gestão pela Contabilidade o sistema contábil, a folha de pagamento, o faturamento, contas a receber e a pagar, etc. Na análise dos demais sistemas que suportam as decisões dos gestores, também se destacam os sistemas de custos (ABC e ABM, por exemplo), de cobrança e crédito, o *Balanced Scorecard* – BSC, *Theory of Constraints* – TOC, entre outros.

Dessa forma, pode-se intuir que os Contadores estão sujeitos à implementação de diversos sistemas de informações, sendo algumas destas implementações de sistemas novos, oriundos de novas necessidades ou tecnologias, ou de sistemas antigos, com o intuito de viabilizar a integração com outros sistemas ou ainda para a melhoria na qualidade da informação gerada. Desprende-se desta necessidade, por exemplo, a implementação de sistemas *Business Intelligence* – BI, no sentido de contribuir no Planejamento Estratégico da organização, ou sistemas *Enterprise Resources Planning* – ERP, no sentido de integrar os sistemas de informações operacionais da organização, fornecendo subsídios para as informações gerenciais.

Faz-se necessário destacar, contudo, que o entendimento dado aos Sistemas de Informações Contábeis não é o mesmo dado à Tecnologia da Informação agregada a estes sistemas, pois são coisas distintas (embora mutuamente dependentes). Em sua definição de Sistema de Informações Contábeis – SIC, Moscové, Simkin e Bagranoff (2002, p. 24) separam os conceitos sistema de informações e informática, afirmando que o SIC é o “subsistema dentro de uma organização que acumula informações de vários subsistemas da entidade e comunica-as ao subsistema de processamento”. O subsistema de processamento de informações pode ser um departamento separado na entidade organizacional, responsável pelo equipamento e pelos programas de computação.

A definição de Moscové, Simkin e Bagranoff (2002) torna bastante clara a importância do desmembramento entre Tecnologia da Informação e os SICs, gerando a necessidade de identificação, por parte dos profissionais de Controladoria e Contabilidade, acerca de suas responsabilidades sobre o correto funcionamento dos SICs e, conseqüentemente, a necessidade de conhecer métodos adequados para a gestão desses sistemas. Embora as duas áreas (Informática e Contabilidade) possuam objetivos e metodologias distintas, a convergência de interesses é direcionada à continuidade do negócio, em que ambas possuem um papel decisivo para seu sucesso.

Um registro empírico desta convergência de interesses pode ser verificada em uma pesquisa realizada no ano de 1996, onde Raghavan Rajaji (1996) (então Controller da BancTec Ind, localizada no estado americano de Dallas) promoveu um debate entre Controllers e Gerentes de Tecnologia da Informação de empresas americanas e canadenses, discutindo suas opiniões sobre os problemas normalmente compartilhados pelas áreas. No curso da discussão, estes executivos apontaram que a área de Finanças figurava como um modelo para o departamento de Tecnologia da Informação. Pode-se concluir que os interesses dos gestores da Tecnologia da Informação são, em grande parte, interesses dos gestores de Controladoria das organizações, e deste modo, tornar-se-ia necessário estabelecer parâmetros de interesse e auxílio entre as duas áreas.

Dessa forma, como responsáveis pelo sucesso das mudanças nos recursos integrantes do SIC, os gestores devem visar obter o melhor desempenho ou aumentar a capacidade de enfrentar as falhas de cada

recurso do sistema. Segundo Gil (2004, p. 209), conforme o recurso em questão, a ação desses profissionais pode variar conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1: Vertentes do desempenho e falhas para a gestão dos recursos do SIC**

<b>Recurso</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Falhas</b>
Material	Modificar especificações e funcionalidades face novas tecnologias	Enfrentar agressões físicas como defeito, quebra ou disfunção.
Tecnológico	Implementar melhoria funcional (especificações e funcionalidades)	Enfrentar modificação ou captação fortuita ou intencional não autorizadas
Financeiro	Ajustar dispêndio monetário para obter os demais recursos de forma adequada	Superar dispêndio monetário insuficiente para obter desempenho máximo e falhas mínimas.
Humano	Estimular capacidade intelectual e comportamental	Enfrentar agressões intelectuais (estresse, desequilíbrio psicológico).

Fonte: adaptado de Gil (2004 p. 209).

### 3.2 Gestão dos recursos humanos aplicados aos SIC

Segundo O'Brien (2001, p. 374), o sucesso ou fracasso de uma organização reside primordialmente na qualidade de seu pessoal. Embora esta afirmação seja aparentemente exagerada, observa-se que existe atualmente uma convergência de discussões que priorizam este aspecto (recursos humanos) como fatores primordiais do sucesso da organização. Enquanto um sistema de informações tem de trabalhar dados para produzir informações, o conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. Nonaka e Takeushi (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

Tradicionalmente, o conhecimento tem sido problematizado no âmbito da. No entanto, os embates filosóficos que vão desde Platão a Popper, no âmbito empresarial, possuem uma abordagem menos subjetiva, pois como todo recurso da organização, precisa ser devidamente identificado para ser mensurado e controlado.

Davenport e Prusak (1998, p. 64) sugerem cinco modos de gerar o conhecimento na organização: (a) aquisição: incorporação de modelos prontos (copiados, comprados ou assimilados de outras empresas); (b) recursos dedicados: organizar equipes e grupos para este fim; (c) fusão: organizar



equipes com diferentes perspectivas para gerar conhecimento; d) adaptação: conhecimento gerado a partir de situações de mudanças ou crises; (e) redes: processo de compartilhamento de conhecimento por meio de recursos de comunicação, contatos formais e informais.

Utilizando como exemplo o ambiente dos Sistemas de Informações Contábeis, observam-se as diversas características do modelo sugerido por Davenport e Prusak, conforme se apresenta no Quadro 2.

**Quadro 2: Modos de geração de conhecimento no ambiente dos SIC**

<b>Modo de Geração de Conhecimento</b>	<b>Geração de Conhecimento no ambiente dos Sistemas de Informações Contábeis</b>
Aquisição	Consultorias e aquisição de softwares contábeis prontos.
Recursos Dedicados	Treinamentos orientados, disponibilização de manuais, procedimentos, etc.
Fusão	Experiências de funcionários em/de organizações com diferentes sistemas contábeis.
Adaptação	Atualização/alteração/mudança de sistemas contábeis
Redes	Compartilhamento e troca de conhecimentos na utilização/operação dos sistemas contábeis

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os modos de geração de conhecimento expostos, recorre-se à necessidade de interferência, por parte dos gestores, em dispor de recursos humanos, materiais e tecnológicos associados às suas decisões para que gere o conhecimento organizacional. Com esse entendimento, segundo Laudon e Laudon (2001, p. 291), Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos gerados a partir dos sistemas de informações da organização.

Um meio para praticar esta agregação de valor à informação é utilizar um método que permita a conversão do conhecimento tácito (pessoal, informal) para o explícito (público, formal) por meio de técnicas, procedimentos e documentos, entre outros, que tornem claro este processo para os usuários da informação. A este processo, Nonaka e Takeushi (1997, p. 80) definem como espiral do conhecimento, que é composto pelos seguintes momentos: (a) socialização: compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática (tácito para tácito); (b) articulação / externalização: conversão do conhecimento tácito em explícito e sua comu-

nicação ao grupo (tácito para explícito); (c) combinação: padronização do conhecimento em um manual ou guia de trabalho para incorporá-lo a um produto (explícito para explícito); (d) internalização: quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a internalizá-los e utilizam para aumentar, estender e re-enquadrar seu próprio conhecimento tácito (explícito para tácito).

Nesta ótica é possível verificar que a geração do conhecimento em um processo contínuo/renovável deve incorporar os conceitos de gestão (planejamento, execução e controle) para os recursos empregados. O gestor dos sistemas de informações deve considerar, para a Gestão do Conhecimento nas organizações: a) ambiente externo (*benchmarking* da concorrência); b) tecnologias facilitadoras (*groupware*, intranets); c) gestão de performance (mensuração, recomendação, recompensas para equipes, obrigações contratuais); d) gestão de pessoas (equipes virtuais, comunidade de prática, coordenadores de conhecimento, busca do perfil do disseminador do conhecimento).

É possível considerar que a Gestão do Conhecimento no ambiente dos Sistemas de Informações Contábeis demandará, devido sua natureza, a correlação entre conhecimento e desempenho financeiro. No entanto, a maior preocupação na Gestão do Conhecimento está no foco da aprendizagem, que devido a sua característica de renovação, agrega um valor de difícil mensuração financeira a curto prazo.

### 3.3 Sintomas de má gestão do conhecimento

Diversas correntes que fornecem a conceituação necessária para justificar sua importância na ambientação da Gestão dos Sistemas de Informações Contábeis. A partir destas correntes de pensamento, o trabalho procurou focalizar uma modelagem básica para verificação da ação dos gestores neste processo.

No artigo de Thomas A. Stewart (1997, p. 72-73) intitulado *Why Dumb Things Happen to Smart Companies*, o autor relaciona em entrevista com David H. Smith, Diretor de Desenvolvimento de Conhecimento da Unilever, uma lista de nove sintomas de má Gestão do Conhecimento, constatadas a partir da observação empírica das dificuldades encontradas nesta organização para manter a eficiência no processo de Gestão do Conhecimento.

São eles: (1) a empresa repete erros; (2) existem trabalhos duplicados; (3) as relações com clientes são conduzidas com dificuldade; (4) as boas idéias não são partilhadas; (5) a empresa compete em preço; (6) a empresa não consegue acompanhar os líderes de mercado; (7) existe dependência em indivíduos chave; (8) a empresa é lenta para lançar novos produtos; (9) a empresa não sabe indicar preço de serviços.

A lista reúne vários conceitos discutidos no referencial teórico que, por meio da análise dos tópicos discutidos por Stewart (1997), sugerem uma proposta de visão da Gestão do Conhecimento sobre a ótica dos Sistemas de Informações Contábeis:

- **Repetição de erros:** o racionalismo crítico pregado por Karl Popper, por meio do método da tentativa e erro, é aplicável à grande maioria dos assuntos, mas nas organizações demandam custos que não podem ser ignorados. No ambiente organização, a repetição de erros e a semelhança em suas características denotam uma anomalia, não apenas tentativa e erro. Na concepção de Gil (2004, p. 41), o primeiro passo para a diminuição da ocorrência de erros nos sistemas de informações é a qualificação e mensuração desses erros. A qualificação serve para identificar o erro e o contexto em que ele se encontra e a medição deve ser realizada para permitir o monitoramento, o controle e o aperfeiçoamento do erro nos seus diversos níveis.
- **Retrabalho:** a noção de que todos os interessados de um sistema devem ser contemplados na construção de sistemas de informação é amplamente aceita desde os anos 1970, como afirmam Laudon e Laudon (1999, p. 9). No entanto, naquela época a preocupação era integrar informações em uma mesma organização e evitar retrabalho e redundâncias, evidenciadas nas inconsistências entre várias cópias da mesma informação e na intensa redigitação de dados em sistemas que se sobrepunham. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 18), algumas empresas que substituíram pessoal de contas a pagar por computadores, descobriram que a quantidade de pagamentos feitos a maior aumentou porque sistemas automatizados podem não perceber erros que seriam óbvios para funcionários experientes. Desta forma, observa-se que, embora a Tecnologia da

Informação tenha minimizado a repetição desnecessária de dados e inconsistências entre bases de informações, os processos que acompanham a operação de um sistema de informação ainda demandam aprimoramento contínuo, e precisam ser devidamente administrados, focando a externalização de práticas e conhecimentos. Assim, torna-se imprescindível reduzir a taxa de retrabalho na obtenção das informações. Stewart (1997, p. 72) fala que nas organizações é muito comum “reinventar a roda”. Mas observa-se que o retrabalho acaba realmente transformando a “roda” em um “quadrado” de difícil aproveitamento.

- **Conflitos entre departamentos:** Stewart menciona as relações da empresa com seus clientes como sintoma da má gestão do conhecimento, mas tratando-se de Sistemas de Informações, pode ser observado que relacionamento da área que presta suporte na administração dos recursos da Tecnologia da Informação com as áreas que utilizam esta tecnologia contábil. Segundo Pereira (2002, p. 15), as modernas organizações devem trabalhar sob o enfoque da administração holística, onde o todo é maior que a soma das partes, desta forma a estrutura de cargos é menos relevante na organização, impactando assim na redução da disputa entre cargos e áreas da organização. No entanto, segundo Klein (1998, p. 87), o que tipicamente acontece em situações como essa é que as equipes continuarão a lutar entre si até que o cronograma do programa esteja em situação crítica e alguém tenha que tomar uma decisão. Laudon e Laudon (1999, p. 63) citam que os pesquisadores do comportamento teorizaram que a Tecnologia da Informação poderia mudar a hierarquia da tomada de decisão nas organizações em diversos níveis. Isso leva a área de Tecnologia da Informação (técnica e exata) a uma situação de profundo relacionamento com outras áreas administrativas (sociais), o que pode acabar em dificuldades de compreensão das necessidades próprias, levando aos conflitos. Cabe aos gestores dos Sistemas de Informações Contábeis canalizarem as necessidades das áreas em linguagem de facilite o entendimento mútuo.
- **Compartilhamento de idéias:** o compartilhamento de idéias remete ao conceito da socialização de Nonaka e Takeushi (1997) e possui

grande aplicação tratando-se de sistemas de informações. Para que ocorra a gestão do conhecimento é preciso estabelecer um sistema ou ferramenta que permita o compartilhamento de idéias dentro das empresas. A realização de oficinas gerenciais (reuniões que promovem a troca de experiências organizacionais entre os executivos da organização) e a criação de um banco de dados com as práticas de gestão são passos importantes que favorecem este cenário.

- **Competição financeira:** uma negociação levando-se em consideração apenas o preço ignora os atributos do produto (o que Michael Porter chama de Diferencial Competitivo), e deste modo, Stewart (1997) explora o sintoma da má gestão de conhecimento. Pode-se atribuir o mesmo diferencial competitivo às áreas da organização, pois em alguns momentos da organização as áreas competem entre si considerando apenas o valor dos recursos empregados, não considerando as qualidades e utilidades das áreas. Um exemplo muito comum de competição financeira ocorre na elaboração de orçamentos, onde deve ser mensurada adequadamente a utilidade e a qualidade das áreas da organização e sua estrutura. Tratando-se das áreas de Tecnologia e Contabilidade, a recorrente dependência deve ser considerada para evitar desgastes desnecessários.
- **Atendimento de novas necessidades:** Stewart (1997) cita a não competição com líderes de mercado como um sintoma de má gestão do conhecimento. O que seria este receio em avançar outras fronteiras considerando-se o ambiente dos sistemas de informações? A consideração dada é a de atendimento a novas necessidades dos usuários da informação. O ganho trazido pela Tecnologia da Informação à área Contábil não foi o único meio de desenvolvimento no uso das informações contábeis pelos seus usuários. As mudanças na forma de atuação das organizações também demandam contínuos aprimoramentos na forma como as informações contábeis são reportadas, e isso exige uma capacidade de modernização constante dos processos que apenas com adequada gestão dos conhecimentos é possível se concretizar satisfatoriamente.
- **Dependência de usuários chave:** com atenções voltadas para as ferramentas tecnológicas sofisticadas e à infra-estrutura, muitos

gestores de sistemas de informações acabam relegando os recursos humanos para segundo plano. Esta prática acaba por criar a dependência dos usuários dos Sistemas de Informações Contábeis responsáveis pela configuração dos recursos tecnológicos e materiais da organização.

- **Dificuldade para mensurar o retorno de investimento:** o retorno do investimento em conhecimento deve ser percebido claramente no aumento da lucratividade do negócio, seja pela ampliação das receitas, pela efetiva redução de despesas ou pela possibilidade de aumento de produtividade, mas quantificá-lo adequadamente demanda disponibilidade de tempo por parte dos gestores. Davenport e Prusak (1998, p. 71) citam que um retorno financeiro que demora para se materializar (que é o caso do investimento em conhecimento) é difícil de mensurar devido à pressão por lucros imediatos que as organizações costumam impor aos negócios.
- **Resistência às mudanças:** transpor a resistência às mudanças pode ser a tarefa mais difícil ao trazer os sistemas de informação para dentro de uma empresa. Muitos sistemas e tecnologias novas falharam porque os funcionários não estavam preparados para a mudança. Gil (1999, p. 156) cita que a resistência às mudanças manifesta-se no ambiente dos sistemas de informações contábeis por meio de “colocações de que o sistema irá causar dificuldades operacionais, não apresentação de todas as informações pertinentes ao sistema e decisões tomadas com base na sensibilidade” ao invés de decisões tomadas a partir da análise dos sistemas. Desta forma, o gestor de sistemas de informações contábeis não deve impor sua vontade ao grupo, mas buscar entender os valores e crenças deste grupo e incorporar a mudança neles.

## 4 Metodologia de pesquisa e análise dos dados

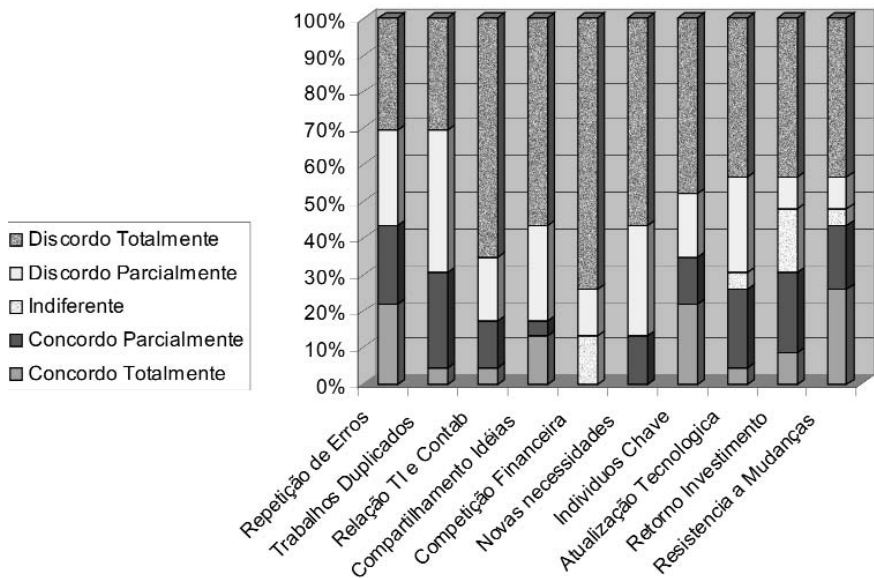
O método de procedimento adotado no estudo foi uma pesquisa de campo concentrada na cidade de Sorocaba, interior do Estado de São Paulo, realizada no primeiro semestre de 2004. O questionário estruturado em assertivas classificadas através da escala Likert foi dirigido aos Contadores

que atuavam nas indústrias de médio e grande porte da cidade. A amostragem foi não-probabilística e obteve-se 23 respostas válidas, em um universo de 81 indústrias, cadastradas na FIESP, considerando também a contabilidade terceirizada.

#### 4.1 Análise dos dados

As questões buscaram identificar os Sintomas da Má Gestão do Conhecimento em SIC, segundo proposição adaptada de Stewart (1997). No Gráfico 1 identifica-se a percepção dos respondentes sobre as variáveis pesquisadas.

**Gráfico 1: Sintomas da má gestão do conhecimento**



Fonte: elaborado pelo autor.

A Gestão do Conhecimento gera inúmeras resistências nos diversos níveis empresariais. Desse modo, a má atuação dos gestores nas organizações, no sentido de consolidar o compartilhamento do conhecimento e seu desenvolvimento se reflete na cultura da organização, quando esta não trabalha objetivando eficiência e eficácia, pois cria dificuldades de relacionamento e integração com as estratégias da organização.

A pesquisa demonstrou que o receio da má Gestão do Conhecimento é bem menor que o esperado, identificando que a maioria dos entrevistados não concorda com os sintomas da má Gestão do Conhecimento nas suas organizações. Evidentemente, cada gestor possui sua percepção para os sintomas apresentados nas suas áreas, mas de forma geral, a tolerância com determinadas falhas por parte dos recursos humanos, e a implementação de Ações de Otimização no sentido de desenvolver a equipe de trabalho torna a Gestão do Conhecimento, mesmo que não introduzida na sua totalidade no ambiente contábil, um processo já em otimização por parte dos gestores dos SIC.

Os comentários colhidos em três entrevistas apontaram como Ações de Otimização melhorar a Gestão do Conhecimento em suas organizações: a) reavaliação periódica de relatórios, com o objetivo de reduzir informações redundantes (trabalhos duplicados); b) reuniões com as outras áreas da organização (inclusive TI), com o objetivo de minimizar desavenças e melhorar relacionamento (relação TI e competição financeira); c) reuniões com as equipes de trabalho para atualização de *status* de atividades (compartilhamento de idéias).

O uso de indicadores de desempenho para acompanhar as ações de otimização não pode ser verificado na pesquisa realizada. Limitações decorrentes da administração apenas com base em medidas financeiras são conhecidas há décadas e as tentativas de se incorporar medidas não-financeiras constituem coleções de medidas, servindo mais como relações de controle para a gestão.

A pesquisa demonstrou como principais sintomas de Má Gestão do Conhecimento percebidos pelos entrevistados a repetição de erros, a dependência de indivíduos-chave e a resistência a mudanças. Alguns fatores analisados nesta pesquisa justificam esta classificação: (a) repetição de erros reflete o processo ensino-aprendizagem dos treinamentos na utilização dos SICs, cuja possibilidade de treinamentos insuficientes para atividades mais complexas é grande; (b) políticas de controles internos, segregação de atividades e definição de responsabilidades por muitas vezes acabam por impossibilitar o rodízio de funcionários de uma maneira desejável, tornando-os extremamente especialistas e dificultando a possibilidade de remanejamentos de pessoal para áreas diferentes; (c) resistência a



mudanças, verificado como aspecto de maior concordância por parte dos profissionais entrevistados reflete uma deficiência clara nos processos de implementação de sistemas de informações, que por muitas vezes impõem novas regras de negócios sem considerar a atual estrutura da organização.

Da mesma forma que nas Ações de Otimização apontaram Medidas de Proteção implementadas pelos gestores dos SICs para diminuir a ocorrência dos sintomas da má Gestão do Conhecimento nas organizações: a) conferência freqüente de relatórios e trabalhos (repetição de erros); b) reuniões de *staff* para antecipar novas necessidades de relatórios (atendimento de necessidades); c) rotatividade de pessoal (indivíduos - chave); d) análise de novos aplicativos contábeis necessários/disponíveis no mercado (atualização tecnológica); e) revisão periódica de gastos com TI (retorno de investimento).

Como Indicadores de monitoramento das medidas de proteção, três entrevistados informaram registrar os erros encontrados em relatórios fornecidos pelos usuários dos SICs, para servir de acompanhamento e, conseqüentemente, justificar uma Medida de Ação Corretiva, que pode resultar na demissão do funcionário.

## **5 Considerações finais**

### **5.1 Conclusões**

O trabalho procurou analisar os processos da Gestão do Conhecimento aplicada aos Sistemas de Informações Contábeis, tendo-se em consideração que, implementar a Gestão do Conhecimento em uma organização é um projeto que envolve a coordenação de pessoas, ferramentas e processos organizacionais. Porém, neste trabalho procurou-se observar a Gestão do Conhecimento sob o aspecto do Gestor do Sistema de Informações Contábeis como colaborador e apoiador do grupo de trabalho, visto que esta atitude caracteriza o perfil do profissional que exerce a Gestão do Conhecimento.

A resistência a mudanças é o item mais vulnerável no processo de transformação da informação. Isto se deve ao atendimento à demanda atual dos Sistemas de Informações Contábeis, que exige uma nova ótica por parte

dos profissionais de contabilidade. Em tempos passados as informações contábeis concentravam-se em processos manuais e/ou mecanizados onde as variáveis para controle eram limitadas ao conhecimento técnico dos muitos profissionais envolvidos. Hoje, com o desenvolvimento da Tecnologia da Informação e migração dos processos manuais para os processos eletrônicos, a informação contábil flui por uma complexa arquitetura composta por recursos materiais, tecnológicos e humanos, que enquadrados em variados níveis de desenvolvimento podem favorecer este fluxo ou comprometer seu funcionamento.

Os profissionais contábeis antes dedicados ao arcabouço de teorias de mensuração e evidenciação contábil estão sendo iniciados a se tornarem gestores de sistemas de informações e a assimilarem os conhecimentos inerentes às novas tecnologias; o processamento isolado da informação contábil está, compulsoriamente, adaptando-se às necessidades de integração e difusão do mercado global e competitivo; equipamentos e programas computacionais estão sendo aperfeiçoados constantemente, trazendo novas aplicações para o modo como a informação contábil é coletada, processada e analisada; funcionários sem conhecimento das técnicas contábeis passam a gerar a informação contábil em um ambiente onde é produzida horizontalmente e onde todos os usuários passam a ser tratados como recursos de conhecimento que precisam ser devidamente gerenciados.

Os conhecimentos existentes na organização em sua maioria são tácitos e, portanto, não estão escritos em nenhum lugar. Capacitar a organização para a aquisição e o compartilhamento desses conhecimentos trará um enriquecimento da organização à medida que novas pessoas o conheçam. Para se transferir estes conhecimentos é preciso construir um modelo comum que os estruture, permitindo uma uniformidade de entendimento. Embora a Gestão do Conhecimento não esteja diretamente relacionada a Tecnologia da Informação, ela passa pela tecnologia e pela sua utilização no suporte e gerência da informação. Ela envolve mudanças, muitas vezes culturais, para a implementação de ambiente colaborativo, principalmente entre os especialistas - tal qual os gestores contábeis. Dessa forma, atuando igualmente no gerenciamento dos Sistemas de Informações Contábeis através do arcabouço de Princípios e Normas, o profissional contábil deve possuir as condições necessárias para

definir os processos e procedimentos de trabalho na área contábil, considerando o ambiente tecnológico que nela se encontra a Contabilidade.

## **5.2 Limitações**

Este trabalho apresenta algumas limitações. A primeira delas refere-se a ausência de validação estatística para a amostra pesquisada, que dado ao número reduzido de respostas coletadas, não permitiu a generalização dos dados analisados nesta pesquisa, havendo a necessidade de uma pesquisa com significância estatística para atingir este propósito.

A segunda possibilidade de viés da pesquisa diz respeito ao estágio atual do ambiente tecnológico pesquisado, que dada a característica de profundas mudanças em curtos períodos de tempo, gera a necessidade de considerar o período em que esta pesquisa foi realizada e o objetivo em estudo, analisando as mudanças ocorridas no intervalo de tempo realizado.

## **5.3 Recomendações para futuras pesquisas**

O profissional contábil no estágio atual da Tecnologia da Informação assume uma postura na organização que vai além das decisões sobre a estruturação do método das partidas dobradas. Decisões sobre o ambiente tecnológico, desenvolvimento de tecnologias e orientação quanto à forma e utilização das mesmas faz parte do dia-a-dia dos atuais gestores dos Sistemas de Informações Contábeis.

Nesse cenário, as decisões tomadas sobre os recursos humanos dos SICs devem estar alicerçadas por informações confiáveis, devidamente estruturadas numa metodologia de gestão que permita lidar com as incertezas que configuram a Tecnologia da Informação. Por esse sentido é que favorecem os Gestores dos SICs a adotarem a Gestão do Conhecimento, pois esta visa auxiliar na avaliação e remodelagem dos processos, buscando sempre a melhoria da produtividade e da vantagem competitiva.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, e na análise dos dados coletados na pesquisa de campo, assim como nas percepções e comentários colhidos no desenvolvimento deste trabalho, recomenda-se novas pesquisas com o objetivo de avaliar a aplicação da Gestão do Conhecimento na

aquisição, armazenamento, organização e disseminação do conhecimento nas organizações contábeis.

## Referências

- ALMEIDA, L. B. de; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Controladoria. In: CATELLI, A. (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 350-351.
- BEUREN, Else Maria. O papel da Controladoria no processo de gestão. In: SCHMIDT, Paulo. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 23-24.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Desenvolvimento de sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional**. 1988. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1988.
- CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas 2001.
- CORNACHIONE JÚNIOR, Edgar Bruno. **Contribuição ao estudo de arquitetura de sistemas de informações de gestão econômica**. 1999. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GELINAS, Ulric J.; SUTTON, Steve G.; ORAM, Allan E. **Accounting information systems**. 4th ed. Cincinnati: South-Western Publishing, 1999.
- GIL, Antonio de Loureiro. **Contingências em negócios**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábil/financeiros**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação**. 4. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gerenciamento de sistemas de informações**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Savaiva, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

RAJAJI, Raghavan. "Are you in tune with your CIO?". **Financial executive**. Jul/Aug96, Vol. 12 Issue 4, p20, 7p.

RICCIO, Edson Luiz. **Um estudo da contabilidade como sistema de informações**. 1989. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

STEWART, Thomas A. Why dumb things happen to smart companies. **Fortune**, New York, p. 72-3, June 23, 1997.

**Artigo recebido em:** 25 de setembro de 2006

**Aprovado para publicação em:** 19 de janeiro de 2007