

# MEMÓRIA ORGANIZACIONAL E REUTILIZAÇÃO DO CONHECIMENTO CONTÁBIL-FINANCEIRO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA MULTINACIONAL DO SETOR QUÍMICO NA AMÉRICA LATINA

## **Fábio Ytoshi Shibao**

Centro Universitário Álvares Penteado (FECAP-SP)  
Faculdade Mater (FAMATER-SP)  
[fabio.shibao@airliquide.com](mailto:fabio.shibao@airliquide.com)

## **Cecília Carmen Cunha Pontes**

Centro Universitário Álvares Penteado (FECAP-SP)  
[ccc.pontes@gmail.com](mailto:ccc.pontes@gmail.com)

## **Marcelo Neves Gonçalves**

Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE-SP)  
Faculdade Mater (FAMATER-SP)  
[marcelo.nevesgoncalves@gmail.com](mailto:marcelo.nevesgoncalves@gmail.com)

## **RESUMO**

Nos últimos anos tem se dado muita importância ao processo de reter, manter, recuperar, enriquecer, reutilizar e compartilhar o conhecimento, experiências e habilidades que são desenvolvidos e empregados dentro de uma organização.

Este artigo estudou a percepção dos profissionais que trabalham na área contábil-financeira da empresa Air Liquide, localizada na região da América Latina, sobre a memória organizacional, bem como a práticas de reutilização deste conhecimento na resolução de problemas dentro da empresa. É uma pesquisa de campo, exploratória, com tratamento quantitativo. Foram aplicados 166 questionários com escala Likert em 61 localidades na América Latina. Os dados obtidos foram tratados pela estatística descritiva e multivariada, com o auxílio do software SPSS.

Apesar dos respondentes representarem uma amostra não-probabilística, os resultados indicam que os profissionais que atuam na Air Liquide, reconhece a importância da memória organizacional explícita e valorizam os processos que a compõe.

Em síntese, este estudo indicou que na Air Liquide existe a preocupação com relação à memória organizacional tecnológica explícita e a reutilização do conhecimento, segundo a pesquisa de campo.

**Palavras-Chave:** Memória organizacional. Gestão do conhecimento. Conhecimento contábil.

## 1. INTRODUÇÃO

Em decorrência da globalização, o mundo contemporâneo assistiu ao desenrolar de situações em que o ambiente no qual atuam as organizações se apresenta de forma cada vez mais turbulenta e dinâmica, em termos de mercados, tecnologias, ecologia, mudanças políticas, econômicas, culturais e sociais, para a sobrevivência das companhias, segundo Kruglianskas (1996b), é necessário cada vez mais aprender a aprender, isto é, tornar-se uma empresa inteligente, ágil e adaptativa.

O fator apontado por Dixon (2002) é quanto ao esquecimento ou o desconhecimento da história por parte das pessoas, visto que muitas organizações não se preocupam em registrar e preservar as experiências passadas para recuperá-las no futuro ou no momento oportuno. Com isto, a história e as experiências das organizações se perdem continuamente, sem que fique registrado o que deu certo e o que deu errado, nem o motivo que originou tal resultado (CONKLIN, 1997).

No mundo empresarial, mesmo quando o que se espera não são inovações, mas resolução de problemas, o que se constata na prática são “novas” idéias de melhoria, que geralmente não passam de uma forma não assumida de repetição de velhas e desgastadas propostas, apenas com roupagens diferentes e acompanhadas do glamour e pompa de uma nova solução em voga no momento (SPILLER, 2005, p.14). Os indivíduos são incentivados a registrar a sua contribuição deixando a sua marca pessoal, mas, quando aproveitam algo de bom deixado pelos seus antecessores, o reconhecimento não é tão esfuizantemente comemorado e lembrado, segundo Drucker (1999).

A informação é reconhecidamente incomensurável nos dias de hoje, coloca-se cada vez mais o problema da seleção daquilo que é mais pertinente para o trabalho específico, pois a disponibilidade de atenção de cada um de nós é limitada e de acordo com Davenport e Beck (2001) a atenção é o envolvimento mental concentrado em um determinado item de informação.

Portanto, a perda de conhecimento é grave, pois não só as organizações, mas toda a sociedade paga o preço desta perda. Segundo Yates (1990), tais problemas atraíram a atenção de pesquisadores que se preocuparam com o uso da memória como uma estratégia de preservar conhecimento das organizações e aumentar a sua eficácia e, assim, os estudos nesta linha ganhou corpo.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento pode ser classificado em dois tipos complementares: o tipo explícito abrange aquilo que pode ser articulado na linguagem formal e é, portanto, de fácil transmissão, podendo ser expresso sob a forma de dados brutos, de fórmulas matemáticas, palavras ou códigos. Em contraposição, o tipo tácito abrange o conhecimento pessoal relacionado à experiência individual, envolvendo fatores subjetivos como crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor, dificultando a transmissão e compartilhamento com os outros, o que torna difícil a sua captura, por estarem enraizadas profundamente em ações, experiências, emoções e ideais do indivíduo, e é exatamente essa sua característica de mutabilidade que o transforma em uma poderosa ferramenta para a inovação e grande fonte de competitividade para as organizações.

A área contábil-financeira de uma empresa tem que quebrar paradigmas e mudar a forma de agir e interpretar as informações disponíveis, porque é ela que tem como uma das responsabilidades a geração de informações de todas as operações realizadas em uma companhia, tais como: custos e despesas por natureza, centro de custo ou lucro, atividade, seguimento, estabelecimento, índices de liquidez, de endividamento, de lucratividade, de retorno, etc., também precisa mostrar se as decisões tomadas foram adequadas ou não, se os

gestores necessitam utilizar mecanismos que os tornem capazes de lidar com as incertezas para trilhar com sucesso rumo a excelência empresarial (KOUNROUZAN, 2003).

Optamos por estudar a memória organizacional no setor contábil-financeiro, por ser uma área em que os funcionários possuem um conhecimento valioso para a empresa, capaz de alimentar decisões estratégicas. Sendo boa parte desse conhecimento considerado básico, então é natural que quase nunca seja explicitado nem compartilhado com o restante da organização, mas, conforme Davenport (1998), a organização que puder obter e alavancar esse conhecimento não estruturado será capaz de competir com muito mais eficiência.

A indústria química tem como uma de suas principais características a necessidade de inovações tecnológicas que garantam sua competitividade. O fundamento da inovação é a habilidade de uma organização em criar conhecimento, disseminá-lo e incorporá-lo em produtos, serviços ou processos (LEONARDI; PONTES, 2005).

Sendo o segmento de gases industriais um grande demandante de capital intensivo, e por isso, dominado por um número limitado de grandes companhias multinacionais, as quais mantêm um fluxo constante de investimentos para preservar sua participação no mercado. Além da necessidade de construir novas unidades constantemente, a tecnologia é outro fator preponderante na competitividade entre os players, como preconiza Kruglianskas (1996a) quando destaca que a tecnologia deve englobar todas as áreas da empresa como: projeto, manufatura, manutenção, administração, marketing, produção, vendas, logística etc., para manutenção ou ampliação de espaço competitivo.

Assim, os pesquisadores escolheram o Grupo Air Liquide, fundada em 1902 na França, com presença em mais de 70 países, tendo nos seus quadros mais de 36.000 empregados e com faturamento em 2006 de € 10,9 bilhões, atuando na indústria química, industrializando e comercializando gases industriais e medicinais. Delimitou-se a pesquisa na região da América Latina, mais especificamente no Brasil presente desde 1945 e com 17% de participação de mercado, na Argentina desde 1938 com 47% de market-share, no Paraguai desde 1939 e com a fatia de 45% do mercado, no Chile (16%) e Uruguai desde 1991 (36%), e por estar atuando nos dois principais mercados há mais de 50 anos.

Portanto, torna-se fundamental compreender as percepções dos profissionais que atuam na área contábil-financeira em relação ao compartilhamento de seu conhecimento pessoal sobre informações contábil-financeiras respondendo as três questões de pesquisa apresentadas abaixo:

Na percepção dos profissionais existem padrões e normas para orientação dos processos de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação contábil-financeira?

Os profissionais que utilizam informações contábil-financeiras valorizam este processo?

Na opinião dos profissionais, as informações disponíveis nos documentos da empresa são suficientes para atender e subsidiar a resolução dos problemas contábil-financeiros?

## **2. GESTÃO DO CONHECIMENTO E MEMÓRIA ORGANIZACIONAL**

Kruglianskas e Terra (2003) colocam que não existe conhecimento sem a presença humana e, conseqüentemente, não existe inovação sem a atuação ativa do ser humano. Sendo o conhecimento inerente ao ser humano e as organizações sendo constituídas de pessoas, a organização deve utilizar o conhecimento gerado e adquirido para atuar mais competitivamente no mercado.

A prática da gestão do conhecimento tem sido influenciada pelo avanço da nossa habilidade de processar informações e de nos comunicar por diferentes meios e tecnologias. O desafio está em desenvolver uma abordagem coerente, ordenada, abrangente, sistêmica e sistemática de gestão do conhecimento que considere a constante integração entre a estratégia

da organização, valores, capital humano e a infra-estrutura de tecnologia de informação (TERRA; ANGELONI, 2003).

Gestão de conhecimento objetiva administrar o conhecimento considerado crítico para a organização, sendo três os objetivos da gestão do conhecimento, segundo Bloodgood e Salisbury (2001): criação, propagação e proteção do conhecimento. Embora o conhecimento organizacional seja decorrência do conhecimento acumulado pelos indivíduos que formam uma organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), a sinergia entre estes indivíduos é a alavanca propulsora do conhecimento organizacional, quando estes permanecem modificando seus conhecimentos através da interação com outros membros da organização (ZIMMER, 2001).

Segundo Alavi e Leidner (2001), quando uma pessoa obtém uma informação e a processa em sua mente, está transformando-a em conhecimento e, inversamente, quando transmite seu conhecimento de forma articulada através de palavras, textos, gráficos ou outras formas simbólicas está convertendo-o em informação. Semelhantemente, para Probst et al. (2002, p.30), “O conhecimento se baseia em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas”.

A gestão do conhecimento está ligada com o pressuposto básico do desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes (BITENCOURT, 2004; RUAS, ANTONELLO, BOFF, 2004).

Provavelmente por atender um forte componente de explicitação, o tema “memória organizacional” tem atraído interesse dos pesquisadores de sistemas de informação segundo Makinen (2004), onde a explicitação é um pré-requisito para os processos voltados ao ciclo de vida da informação, tais como: aquisição, registro, armazenagem, busca e recuperação, e uso (BURK e HORTON, 1998). Ainda segundo Hakkarainen (2003) a memória explícita não se limita às informações que se encontram em meios eletrônicos, mas engloba também os registros em meios físicos, como manuais, imagens, áudio e vídeo. Conklin (1997) completa dizendo que a memória organizacional não se restringe à transformação do conhecimento em registros codificados, mas que também possui o seu componente tácito.

Segundo Spiller (2005, p.50), as primeiras aplicações sobre memória organizacional na sua forma escrita remontam à primeira metade do século XIX, na contabilidade e finanças, com registros nos livros fiscais para comparações de resultados atuais com os do passado, nas correspondências de longa distância entre organizações e, a seguir, nas situações operacionais com possibilidade de riscos de acidentes graves como: colisão de trens e na fábrica de explosivos ou empresas com distribuição geográfica dispersa.

Para os dias atuais, o modelo de memória organizacional mais apropriado seria aquele proposto por Soltero (1997), conforme apresentado na Figura 1, considerando que, embora se utilize a expressão conhecimento organizacional, a organização não pode criar conhecimento por si mesma sem a interação do indivíduo, o que ocorre no grupo. O conhecimento pode ser ampliado e cristalizado por meio de discussão, compartilhamento de experiência e observação. A representação do conhecimento tácito se dá pela execução de forma continuada e repetida de uma determinada tarefa ou processo, que acaba mostrando as melhorias na sua execução. Este aperfeiçoamento muitas vezes não se traduz numa nova forma de ação ou descrição da ação, mas apenas na execução de uma forma mais eficaz ou eficiente.

A Figura 1 mostra um modelo para representar o conhecimento baseado em casos dentro de uma empresa. É formado por três partes: caso, representação formal do caso e a representação por meio de ferramentas computacionais.

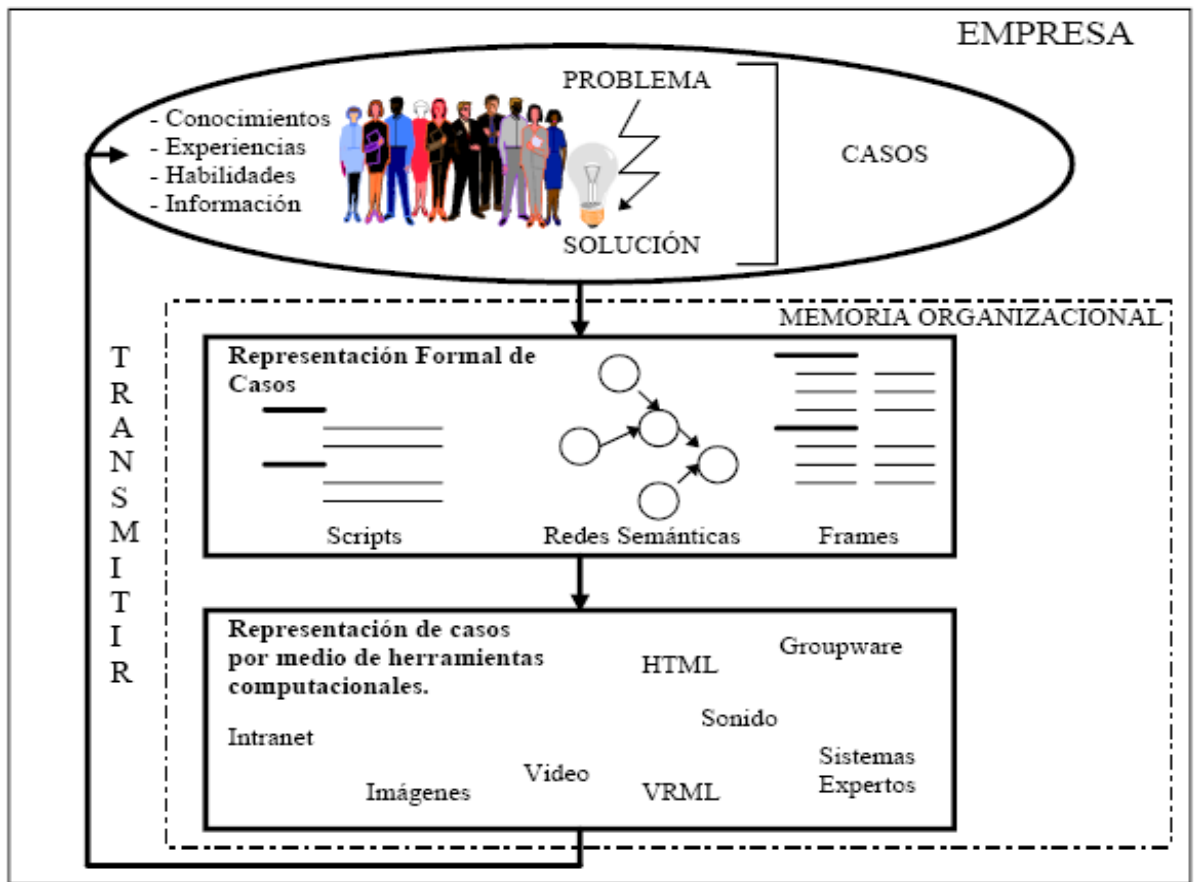


FIGURA 1 - Modelo de Memória Organizacional  
 Fonte: Soltero (1997, p. 44)

A estrutura de memória organizacional, segundo o autor, permite que a memória possa ser acessada de qualquer parte do mundo pela ferramenta computacional selecionada, via internet, porque a informação armazenada dispõe de chave de acesso que garante sua segurança. Entretanto, existe a necessidade de pessoa ou grupo de pessoas para manter o processo atualizado e desenvolvendo mecanismos de aperfeiçoamento.

O caso especifica o tipo de conhecimento que interessa representar. Este conhecimento em forma de caso é composto por experiências, habilidades e informações passadas que permitiram resolver problemas nas diversas áreas dentro da empresa, formando uma memória organizacional composta pela representação formal do caso e posteriormente a representação através de ferramentas computacionais.

Caso uma companhia cultive sua memória organizacional, poderá utilizar as experiências que tiveram excelentes resultados no passado e, desta forma, evitar que os empregados do presente e do futuro repitam os mesmos erros (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003).

A pesquisa explorou os quatro constructos que caracterizam o processo de formação da memória organizacional e reutilização do conhecimento (SPILLER, 2005, p.83), a saber:

Constructo Retenção: relaciona-se com tópicos como a explicitação, codificação, registro, indexação, classificação e perpetuação do conhecimento, apoiado por uma visão de uso futuro e preocupação com o próximo, por parte daqueles que se preocupam em registrar o seu conhecimento. Frequentemente a literatura apresenta sobreposições entre os processos de Retenção e Manutenção;

Constructo Manutenção: relaciona-se com a preservação, atualização e descarte seletivo de informações registradas, o que demanda a designação de responsáveis, o controle de revisão, a averiguação da qualidade do conteúdo registrado, sua integridade e a organização da informação para permitir o seu fácil acesso. A falta de manutenção leva ao esquecimento não intencional e conseqüentemente à perda indiscriminada de conhecimento da organização. Para entender a distinção entre os constructos: a Retenção foca o ato de registrar e inserir informações na base da memória, tornando o registro disponível para além do indivíduo que o fez, e a Manutenção na preocupação em mantê-las íntegras e atualizadas, além de facilitar o acesso àquilo que já foi armazenado nesta base;

Constructo Recuperação: relaciona-se com o processo de Busca / Recuperação. A não realização deste processo leva a organização à “reinventar a roda”, ou seja, a desenvolver e aplicar soluções “antigas” como se fossem novidades, muitas vezes sem que os indivíduos envolvidos se dêem conta disso. O processo de Busca / Recuperação inicia-se com a perspectiva, por parte do usuário, dos recursos de informação que podem lhe ser úteis numa dada situação. Estabelece-se assim o hábito de buscar referências anteriores para resolver problemas presentes, esta busca pode ser facilitada por ferramentas informatizadas, mas, por outro lado, o excesso de informações pode constituir uma barreira à localização da informação atualizada e relevante. Se a busca pela informação for bem sucedida, tem-se a recuperação, que é completada ao se avaliar a aplicabilidade no presente de tais informações recuperadas, e ao decidir se poderão ser reutilizadas integral ou parcialmente ou ainda se serão descartadas;

Constructo Reutilização: diz respeito ao reuso do conhecimento existente dentro da empresa, e fecha o ciclo da memória organizacional quando justificada a sua utilidade. Este constructo esbarra em conflitos, como “criar” soluções inéditas versus “replicar” soluções que podem ser próprias ou de terceiros, para tanto devemos considerar o contexto organizacional, que pode ser mais propício para a reutilização quando os problemas são repetitivos e, ao contrário, exigir mais soluções inéditas quando exigir criatividade; também investiga a escolha dos artefatos de memória que podem ser recursos de informação individuais ou coletivos pelos indivíduos, o que também serve para medir, indiretamente, a reutilização do conhecimento no nível individual. Como qualquer processo que se deseja institucionalizar, a Reutilização necessita de incentivo por parte da organização.

Desta forma, o presente trabalho irá estudar a importância da memória organizacional explícita sob o ponto de vista de processos em uma empresa multinacional do setor químico, através da percepção das pessoas que trabalham na área contábil-financeira, conforme anteriormente descrito.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa é um estudo exploratório, que para Cooper e Schindler (2003, p.44), “[...] é particularmente útil quando os pesquisadores não têm idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. Diante deste fato, o tipo de pesquisa que melhor atende aos objetivos do presente estudo é o do tipo exploratório, que visa aprofundar conhecimentos sobre o assunto e contribuir para evolução do tema, pois há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto.

Para caracterizar o universo de pesquisa, foi selecionada uma empresa do setor químico, que conforme descrito anteriormente necessita de inovações tecnológicas, o que é definido por Afuah (1998) como conhecimento de componentes, métodos, processos e técnicas e, das combinações desses fatores, o conhecimento de mercado define-se pelo conhecimento dos canais de distribuição, das aplicações de produto e das expectativas, preferências e necessidades dos clientes.

Foram pesquisados 130 sujeitos na empresa Air Liquide, entre funcionários e os prestadores de serviços que exercem atividade contábil-financeira e que compartilham essas informações com os demais funcionários.

Os dados obtidos foram tratados pelos seguintes métodos estatísticos:

Estatística descritiva: através da análise de distribuição de frequência, busca-se identificar características básicas da amostra e padrões de respostas;

Estatística multivariada: através da técnica de análise fatorial, busca-se reduzir o número e natureza de variáveis.

Portanto, a Tabela 1 mostra a distribuição dos sujeitos por país em que está trabalhando.

TABELA 1 – País em que trabalha

| País            | Frequência |
|-----------------|------------|
| Argentina       | 19         |
| Brasil          | 89         |
| Chile           | 11         |
| Paraguai        | 4          |
| Uruguai         | 5          |
| Não responderam | 2          |

Pela Tabela 1 constatamos que a maioria dos sujeitos pesquisados trabalha no Brasil. A distribuição do tamanho da equipe é apresentada na Tabela 2.

TABELA 2 – Tamanho da equipe

| Tamanho da equipe   | Frequência |
|---------------------|------------|
| Menos de 3 pessoas  | 16         |
| Entre 3 a 5 pessoas | 40         |
| De 6 a 10 pessoas   | 38         |
| Mais de 10 pessoas  | 36         |

Pela Tabela 2 constatamos que 16 entrevistados afirmaram contar com uma equipe de menos de três pessoas.

A Tabela 3 mostra a distribuição por tempo de exercício na atual função e tempo de trabalho na área contábil-financeira.

TABELA 3 – Tempo de exercícios da função e de trabalho na área

| Tempo             | No exercício na atual função (N) | De trabalho na área (N) |
|-------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Menos de 2 anos   | 30                               | 25                      |
| Entre 2 e 5 anos  | 50                               | 34                      |
| Entre 6 e 10 anos | 24                               | 29                      |
| Mais de 10 anos   | 24                               | 40                      |
| Não responderam   | 2                                | 2                       |

Pela Tabela 3 observamos que a maioria das pessoas está na atual função há menos de cinco anos, mas trabalham na área há mais de seis anos.

Finalmente, a Tabela 4 apresenta a distribuição dos sujeitos por grau de escolaridade.

TABELA 4 – Grau de escolaridade

| Escolaridade      | Frequência |
|-------------------|------------|
| 1º. Grau completo | 2          |
| 2º. Grau completo | 32         |
| 3º. Grau completo | 58         |
| Especialização    | 27         |
| Mestrado          | 8          |
| Doutorado         | 1          |

Pela Tabela 4 verificamos que a maioria dos sujeitos possui o ensino superior completo, e apenas dois possuem o ensino fundamental e um possui doutorado.

A seguir, seguir, realizamos a análise fatorial, que tem por objetivo identificar as estruturas das relações entre as variáveis, buscando um menor conjunto possível de fatores, isto é, a reunião de proposições segundo a mesma tendência de correlação estatística (MALHOTRA, 2006).

Para sabermos que tipos de resultados foram obtidos com respeito às suas análises potenciais, empregamos o teste de Kolmogorov-Smirnov para avaliar se há aderência dos dados à distribuição normal (BISQUERRA; SARIERA; MARTINEZ, 2004).

Pelo mesmo teste constatamos que todas as 24 assertivas da escala Likert apresentam significância inferior a 0,05, ou seja, nenhuma das variáveis analisadas pode ser considerada normal (BISQUERRA; SARIERA; MARTINEZ, 2004).

Por outro lado, os resultados dos testes KMO e de esfericidade de Bartlet devem ser considerados, de forma a verificar se mesmo as variáveis não sendo normal a análise fatorial podem ser realizadas.

O teste de KMO resultou no valor 0,724, o qual é adequado. Já o teste de esfericidade de Bartlet mostrou significância menor que 0,0001, isto é, valor inferior a 0,05, o que se conclui que a matriz de correlações há correlação entre as variáveis.

Para a escolha do número de fatores, optamos pelo critério de Normalização de Kaiser, ou seja, os fatores retidos devem ter autovalores maiores que 1.

Em seguida fez se a rotação da matriz fatorial, de forma a extremar as cargas fatoriais, ou seja, queremos que cada variável se associe a um único fator, facilitando a interpretação dos resultados. Desta forma, escolhemos o método de rotação Varimax, porque ele nos fornece uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2006).

Uma vez que a carga fatorial representa a correlação entre a variável original e o fator, é importante determinar o nível de significância para a interpretação das cargas fatoriais. Segundo Hair et al. (2005a), como regra prática, temos que a carga fatorial mínima significativa é 0,3. Cargas em 0,4 são consideradas mais importantes. Assim, em nossa análise utilizamos o corte em 0,4.

A Tabela 5 abaixo nos mostra a matriz dos fatores rotacionadas, especificando quais variáveis representam cada um dos fatores.

TABELA 5 – Matriz dos fatores rotacionada

| Variáveis  | Fatores |       |   |   |   |   |
|--|---------|-------|---|---|---|---|
|  | 1       | 2     | 3 | 4 | 5 | 6 |
| A16 - Quase sempre encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da Empresa.  | 0,708   |       |   |   |   |   |
| A12 - No meu departamento, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas.  | 0,574   |       |   |   |   |   |
| A17 - Observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros. | 0,481   |       |   |   |   |   |
| A08 - Considero muito importante guardar os meus documentos contábil-financeiros de trabalho para uso futuro.  |         |       |   |   |   |   |
| A23 - No meu departamento, reutilizamos menos soluções contábil-financeiras existentes do que deveríamos.  |         |       |   |   |   |   |
| A06 - A Empresa claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.                         |         | 0,784 |   |   |   |   |
| A07 - Meus colegas do departamento se preocupam em   |         | 0,600 |   |   |   |   |

| Variáveis   | Fatores |       |       |       |       |       |
|---|---------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | 1       | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     |
| registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a Empresa.   |         |       |       |       |       |       |
| A05 - A Empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros.  |         | 0,434 |       |       |       |       |
| A09 - Eu também sou responsável pela atualização constante de documentos contábil-financeiros da Empresa.   |         |       |       |       |       |       |
| A02 - Quando resolvo um problema contábil-financeiro difícil ou inédito é muito importante registrar o evento para que outros, no futuro, não precisem passar pelas mesmas dificuldades que passei. |         |       |       |       |       |       |
| A11 - Normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros do meu trabalho estão desorganizadas.  |         |       | 0,723 |       |       |       |
| A10 - Na Empresa, há muita informação contábil-financeira registrada que é de qualidade duvidosa.   |         |       | 0,654 |       |       |       |
| A19 - Frequentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela Empresa.   |         |       | 0,416 |       |       |       |
| A22 - A Empresa claramente estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes.   |         |       | 0,408 |       |       |       |
| A18 - Até mesmo as pessoas com vários anos neste departamento sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho.                      |         |       |       | 0,688 |       |       |
| A04 - Na Empresa, há muito assunto contábil-financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está.   |         |       |       | 0,554 |       |       |
| A13 - Às vezes, tenho a sensação que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo.  |         |       |       | 0,465 |       |       |
| A21 - Na prática, não utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas contábil-financeiros.   |         |       |       |       | 0,730 |       |
| A24 - No meu departamento, aplicamos soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas contábil-financeiros.  |         |       |       |       | 0,463 |       |
| A03 - Registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente e mandatário na minha atividade profissional para cumprir normas ou leis.   |         |       |       |       |       | 0,704 |

Podemos observar que o primeiro fator é composto pelas variáveis A12, A16 e A17. O segundo fator é associado às variáveis A05 e A07. O terceiro fator é representado pelas variáveis A10, A11, A19 e A22. Já as variáveis A04, A13 e A18 compõem o quarto fator e as variáveis A21 e A24 formam o quinto fator. O sexto fator é composto somente pela assertiva A03. Além disso, podemos constatar que as assertivas A02, A08, A09 e A23 não se relacionam de maneira significativa com nenhum dos fatores encontrados.

Para avaliar se o modelo proposto possui um bom ajuste, devemos nos concentrar nas correlações residuais. Para nosso modelo proposto, encontramos 18% de resíduos significativos, sendo que este número é aceitável para dados humanos, face à grande quantidade de variáveis intervenientes (HAIR et al., 2005b, p.406).

Outro aspecto que deve ser analisado em nosso modelo, refere-se ao grau de consistência interna da escala. Esta consistência interna pode ser verificada pelo Alpha de Cronbach. Para uma pesquisa exploratória se aceita valores acima de 0,600. O valor de alpha

encontrado para nossa escala é de 0,783, o que indica uma boa consistência interna (PESTANA; GAGEIRO, 2000, p.543).

Para dar início à interpretação dos fatores, devemos antes analisar a confiabilidade interna de cada fator, também através do Alpha de Cronbach.

A Tabela 6 mostra um resumo das variáveis que compõem cada fator, junto com o valor do Alpha de Cronbach.

TABELA 6 – Variáveis que compõem cada fator

| Fator | Alpha de Cronbach | Variáveis   |
|-------|-------------------|---|
| 1     | 0,624             | A16 - Quase sempre encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da Empresa.<br>A12 - No meu departamento, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas.<br>A17 - Observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros.  |
| 2     | 0,658             | A06 - A Empresa claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.<br>A07 - Meus colegas do departamento se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a Empresa.<br>A05 - A Empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros.  |
| 3     | 0,638             | A11 - Normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros do meu trabalho estão desorganizadas.<br>A10 - Na Empresa, há muita informação contábil-financeira registrada que é de qualidade duvidosa.<br>A19 - Frequentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela Empresa.<br>A22 - A Empresa claramente estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes. |
| 4     | 0,565             | A18 - Até mesmo as pessoas com vários anos neste departamento sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho.<br>A04 - Na Empresa, há muito assunto contábil-financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está.<br>A13 - Às vezes, tenho a sensação que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo.                     |
| 5     | 0,555             | A21 - Na prática, não utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas contábil-financeiros.<br>A24 - No meu departamento, aplicamos soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas contábil-financeiros.   |
| 6     | ---               | A03 - Registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente e mandatório na minha atividade profissional para cumprir normas ou leis.   |

Assim, as características que nós atribuímos aos fatores são:

Fator 1: Busca das informações: Os sujeitos quase sempre encontram a informação contábil-financeira que procuram dentro do seu departamento e observam que existe uma preocupação por parte de seus pares em buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros. Além disso, em seus departamentos, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas, conforme Tabela 7.

TABELA 7 – Busca das informações

| Variáveis   | Total |     |     |
|---|-------|-----|-----|
|   | D     | I   | C   |
| A12 - No meu departamento, informações contábil-financeiras registradas não são perdidas.   | 29%   | 5%  | 66% |
| A16 - Quase sempre encontro a informação contábil-financeira que procuro dentro da Empresa. | 13%   | 10% | 77% |
| A17 - Observo que existe uma preocupação por parte de meus pares em                         | 30%   | 17% | 53% |

| Variáveis  | Total |   |   |
|--|-------|---|---|
|  | D     | I | C |
| buscar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros. |       |   |   |

Fator 2: Registro das informações: As pessoas se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências, uma vez que a Air Liquide claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio. Além disso, ela valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros, conforme demonstra a Tabela 8.

TABELA 8 – Registro das informações

| Variáveis  | Total |     |     |
|--|-------|-----|-----|
|  | D     | I   | C   |
| A05 - A Empresa valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros.   | 14%   | 9%  | 77% |
| A06 - A Empresa claramente incentiva os funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio.                   | 36%   | 11% | 53% |
| A07 - Meus colegas do departamento se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências contábil-financeiros que são vitais para a Empresa. | 39%   | 8%  | 53% |

Fator 3: Organização das informações: Normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros estão organizadas e muita informação registrada que é de boa qualidade. Além disso, freqüentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela Air Liquide. A empresa estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes, conforme demonstra a Tabela 9.

TABELA 9 – Organização das informações

| Variáveis   | Total |     |     |
|---|-------|-----|-----|
|   | D     | I   | C   |
| A10 - Na Empresa, há muita informação contábil-financeira registrada que é de qualidade duvidosa.   | 58%   | 15% | 27% |
| A11 - Normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros do meu trabalho estão desorganizadas.                            | 59%   | 11% | 30% |
| A19 - Freqüentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando, na verdade, já foram usadas no passado pela Empresa. | 22%   | 28% | 50% |
| A22 - A Empresa claramente estimula a reutilização de soluções contábil-financeiras existentes  | 24%   | 23% | 53% |

Fator 4: Perda de registros: Apesar de acharem que muito assunto que deveria estar registrado, mas infelizmente não estão, os colaboradores têm a sensação que sabem como resolver um problema, e nem se esquecem de como fazê-lo, as pessoas com vários anos no departamento não sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho, conforme demonstra a Tabela 10.

TABELA 10 – Perda de registros

| Variáveis   | Total |     |     |
|---|-------|-----|-----|
|   | D     | I   | C   |
| A04 - Na Empresa, há muito assunto contábil-financeiro que deveria estar registrado para facilitar nosso trabalho, mas infelizmente não está. | 32%   | 5%  | 63% |
| A13 – Às vezes, tenho a sensação que já soubemos resolver um problema contábil-financeiro, mas agora parece que esquecemos como fazê-lo.      | 52%   | 14% | 34% |
| A18 – Até mesmo as pessoas com vários anos neste departamento sentem  | 47%   | 13% | 40% |

| Variáveis  | Total |   |   |
|--|-------|---|---|
|  | D     | I | C |
| difficultades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho. |       |   |   |

Fator 5: Reutilização das informações: Na prática, utilizam os registro feitos por outros na Air Liquide para resolver os seus problemas contábil-financeiros, e ainda procuram aplicar soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas, conforme demonstra a Tabela 11.

TABELA 11 – Reutilização das informações

| Variáveis   | Total |     |     |
|---|-------|-----|-----|
|   | D     | I   | C   |
| A21 - Na prática, não utilizo os registros feitos por outros na Empresa para resolver os meus problemas contábil-financeiros. | 58%   | 14% | 28% |
| A24 – No meu departamento, aplicamos soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas contábil-financeiros.            | 53%   | 19% | 28% |

Fator 6: Norma: Registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente é mandatório na atividade profissional para cumprir normas ou leis, conforme demonstra a Tabela 12.

TABELA 12 – Reutilização das informações

| Variáveis   | Total |     |     |
|---|-------|-----|-----|
|   | D     | I   | C   |
| A03 - Registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente e mandatório na minha atividade profissional para cumprir normas ou leis. | 7%    | 17% | 76% |

Uma vez que os fatores 1 e 2 explicam cerca de 33% da variância de nossos dados, podemos dizer que o aspecto mais importante em relação à formação de uma memória organizacional explícita e práticas de reutilização do conhecimento da área, na visão dos sujeitos pesquisados referem-se à busca e registro das informações.

#### 4. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por tratar-se de um estudo não probabilístico sobre as percepções dos profissionais que atuam na área contábil-financeira da Air Liquide a respeito da memória organizacional, devemos considerar que haja um possível viés, porém, conforme relatado por Spiller (2005), as questões que indagam sobre o departamento, sobre o grupo de trabalho, e sobre a empresa podem ponderar este possível viés e fornecer uma idéia da situação que acontece na empresa.

Quanto à primeira questão de pesquisa que aborda a respeito se existem padrões e normas para orientação dos processos de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação contábil-financeira segundo a percepção dos que trabalham nesta área, chegamos a conclusão que quanto a busca das informações, os sujeitos quase sempre encontram a informação que procuram dentro da empresa e observam que existe uma preocupação por parte de seus pares em procurar registros anteriores quando precisam resolver problemas contábil-financeiros, conforme revela o fator 1 (busca das informações). Além disso, em seus departamentos informações contábil-financeiras registradas não são perdidas.

Em relação a registro das informações, as pessoas se preocupam em registrar seus conhecimentos e experiências, uma vez que a companhia claramente incentiva ou funcionários a registrarem as suas experiências profissionais relevantes para o negócio. Além

disso, ela valoriza a padronização de formato na elaboração de documentos contábil-financeiros, segundo apontou o fator 2 (registro das informações). Quanto à perda de registros, os colaboradores têm a sensação que já souberam resolver um problema, e parece que não esqueceram como fazê-lo, as pessoas com vários anos no departamento não sentem dificuldades em encontrar as informações contábil-financeiras registradas que precisam para seu trabalho, apesar de existir muito assunto que ainda não estão registradas.

A organização das informações é um ponto forte percebido pelos profissionais, pois normalmente as informações úteis para resolver os problemas contábil-financeiros estão organizadas e muita informação registrada é de boa qualidade, e, além disso, frequentemente idéias contábil-financeiras são apresentadas como se fossem inéditas, quando na verdade, já foram usadas no passado, conforme verificamos através do fator 3 (organização das informações).

Quanto à reutilização de soluções contábil-financeiras existentes, na prática os respondentes utilizam os registros feitos por outros na Air Liquide para resolver as suas dúvidas contábil-financeiras, e procuram aplicar soluções inéditas para resolver a maioria dos problemas, segundo verificamos o que indica o fator 5 (reutilização das informações).

Por outro lado, registrar fatos e dados contábil-financeiros rotineiramente é mandatório na atividade profissional para cumprir normas ou leis, como revela o fator 6 (norma).

Logo, os profissionais da área contábil-financeira, percebem que existem padrões e normas orientados aos processos de registro, manutenção, busca, recuperação e reutilização da informação, conforme constatado através dos fatores de 1 a 6.

Prosseguindo para a segunda questão de pesquisa, que diz respeito se os profissionais que utilizam informações contábil-financeiras valorizam este processo, o fator 3 (organização das informações) é um ponto forte e o fator 5 (reutilização das informações) também obtém resultados bastante robusto, que na visão dos sujeitos pesquisados podemos dizer que eles valorizam este processo.

Enfim, a terceira questão de pesquisa que diz respeito às condições de disponibilidade de informações necessárias para subsidiar a resolução dos problemas contábil-financeiros, concluímos também através do fator 3 (organização das informações) que normalmente as informações úteis para solucionar problemas é de boa qualidade e estão organizadas e do fator 4 (perda de registros) onde os colaboradores tem a sensação que já souberam resolver um problema, e parece que não se esqueceram de como fazê-lo, e as pessoas com vários anos no departamento não sentem dificuldades em encontrar as informações que precisam para desempenhar o seu trabalho.

A partir destas constatações, podemos concluir que a parte focada no conhecimento explícito, o que remete a documentos, fator 2 (registro das informações) e fator 6 (norma), existe uma valorização do processo porque afirmam quase sempre encontram a informação contábil-financeira que procuram, segundo fator 1 (busca das informações).

Já quando encaminhamos para o conhecimento tácito, mais relacionados com as informações gerenciais e de decisões, verificamos que há dispersão de opiniões, constatadas através do fator 3 (organização das informações). Mas concordam quanto à sensação que já souberam resolver problemas, e que não se esqueceram de como fazê-lo, conforme fator 4 (perda de registros) e as informações que utilizo no dia-a-dia para resolver problemas contábil-financeiros são as mesmas que se encontram disponíveis para meus pares na empresa e que no meu departamento reutilizamos soluções contábil-financeiras existentes, através do fator 5 (reutilização das informações).

Em resumo, este trabalho indica que na Air Liquide existe a preocupação com relação à memória organizacional tecnológica explícita e à reutilização do conhecimento aos olhos

dos respondentes, embora exista dificuldade em encontrar o conhecimento tácito para tomar decisões, acreditam e valorizam tal conhecimento.

## REFERÊNCIAS

AFUAH, A. Innovation management: strategies, implementation and profits. Oxford University Press, New York, 1998.

ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems, conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, Minneapolis, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.

BISQUERRA, R.; SARIERA, J. C.; MARTINEZ, F. Introdução à estatística: enfoque informático com pacote estatístico SPSS. Porto Alegre: Editora Artmed, 2004.

BITENCOURT, C. C. Gestão contemporânea de pessoas. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BLOODGOOD, J. M.; SALISBURY, W. D. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. Decision Support System, Amsterdam, v. 31, 2001.

CONKLIN, J. Designing organizational memory: preserving intellectual assets in a knowledge economy. (1997, 2001). Disponível em: <<http://cognexus.org/dom.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER P. S. Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVENPORT, T. H. Ecologia da informação: porque só a informação não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. A economia da atenção. São Paulo, Campus, 2001.

DIXON, N. The Neglected Receiver of Knowledge Sharing. Ivey Business Journal, London, Ontario, n. 4, p. 35-40, 2002.

DRUCKER, P. F. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.

HAIR JR, J. F. et al. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005a.

\_\_\_\_\_. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005b.

KOUNROUZAN, M. C. O perfil do profissional contábil, exigido pelo novo contexto econômico brasileiro, a partir da década de 80. 2003. 160f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica) – Centro Universitário Álvares Penteado – Fecap, São Paulo, 2003.

KRUGLIANSKAS, I. Como inovar e sobreviver em mercados globalizados. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996a.

\_\_\_\_\_. Tornando a pequena e média empresa competitiva. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996b.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

LEONARDI, S. M.; PONTES, C. C. C. Percepções dos profissionais de venda quanto aos fatores intervenientes no compartilhamento de conhecimento – um estudo na indústria química brasileira. XXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília: 2005.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2000.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SILVA, D.; BARROS FILHO, J. Ensino de Administração de Empresas: análise de um pré-teste sobre as concepções de tecnologia e sociedade de alunos. Revista Álvares Penteados, São Paulo, v. 3, n.6, p. 119-129, 2001.

SOLTERO, P. A. Modelo para la representación de una memoria organizacional utilizando herramientas computacionales de internet. 1997. 78f. Tese (Maestría en Ciencias con Especialidad en Tecnología Informática) – Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1997.

SPILLER, A. R. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico: estudo de caso em uma indústria multinacional eletroeletrônica no Brasil. 2005. 172f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Álvares Penteados – Fecap, São Paulo, 2005.

TERRA, J. C. C.; ANGELONI, T. Understanding the difference between Information Management and Knowledge Management. 2003. Disponível em: <[http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?from=mape1\\_intDocCod=177](http://www.terraforum.com.br/lib/pages/viewdoc.php?from=mape1_intDocCod=177)>. Acesso em 30 dez. 2004.

YATES, J. For the record: the embodiment of organizational memory. Business and Economic History, Williamsburg, s. 2, v. 19, p. 172-182, 1990.

ZIMMER, M. V. A criação do conhecimento em equipes virtuais: um estudo de caso em empresa do setor de alta tecnologia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.