



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CAMPUS PONTA GROSSA

GERÊNCIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

PPGEP

PAULA MICHELLE PURCIDONIO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL:
O SETOR MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR**

PONTA GROSSA

FEVEREIRO - 2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PAULA MICHELLE PURCIDONIO

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL:
O SETOR MOVELEIRO DE ARAPONGAS – PR**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração: Gestão Industrial, da Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação, do Campus Ponta Grossa, da UTFPR.

Orientador: Prof. Antonio Carlos de Francisco, Dr.

PONTA GROSSA

FEVEREIRO - 2008

P985 Purcidonio, Paula Michelle

Práticas de gestão do conhecimento em Arranjo Produtivo Local : o setor moveleiro de Araçongas - Pr. / Paula Michelle Purcidonio. -- Ponta Grossa : [s.n.], 2008.

155 f. : il. ; 30 cm

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco

Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Ponta Grossa. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Ponta Grossa, 2008.

1. Gestão do conhecimento - Práticas. 2. Arranjo Produtivo Local (APL). 3. Setor Moveleiro. I. Francisco, Antonio Carlos de. II. Universidade Tecnológica Federal do



Universidade Tecnológica Federal do Paraná –
Campus de Ponta Grossa
Gerência de Pesquisa e Pós-Graduação
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**



TERMO DE APROVAÇÃO

Título de Dissertação Nº 74

**PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL: O
SETOR MOVELEIRO DE ARAPONGAS - PR**

por

Paula Michelle Purcidonio

Esta dissertação foi apresentada às **09 horas e 30 minutos** dia **25 de fevereiro de 2008** como requisito parcial para a obtenção do título de MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, com área de concentração em Gestão Industrial, linha de pesquisa em **Gestão do Conhecimento e Inovação**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Rogerio de Aragão Bastos do
Valle (UFRJ)

Prof. Dr. Thalm de Paiva Coelho
Junior (CEFETES)

Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
(UTFPR)

Prof. Dr. Antonio Carlos de Francisco
(UTFPR) - Orientador

Visto do Coordenador:

Kazuo Hatakeyama (UTFPR)
Coordenador do PPGEP

Dedico este trabalho aos meus amados pais, Adélia e Wanderley.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pai de infinita bondade.

Aos meus pais, pela vida, pelo amor, pelos conselhos, pela confiança, por acreditar em mim e me incentivar sempre, sempre, sempre.

Ao professor Antonio Carlos de Francisco, pela orientação, pela amizade e pelo apoio constante durante esta caminhada e que tornou este trabalho uma experiência agradável.

Ao professor Kazuo Hatakeyama, mais que um amigo e professor, um Mestre que não poupa ensinamentos.

Aos demais professores do PPGEP, pela partilha do conhecimento.

Aos colegas de mestrado, pelo apoio nos momentos difíceis e pela amizade demonstrada durante o curso.

A CAPES pelo apoio financeiro concedido para a realização deste trabalho.

Às indústrias do APL do setor moveleiro de Araçatuba participantes da pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que de uma forma ou outra contribuíram para o resultado desse trabalho.

O mundo ensina, mas não dá diploma.
Nelson Sargento

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar as Práticas de Gestão do Conhecimento (PGCs) sistematizadas nas indústrias do Arranjo Produtivo Local (APL) do setor moveleiro de Arapongas, Paraná. O problema proposto para a realização da pesquisa é: Quais Práticas de Gestão do Conhecimento estão sistematizadas nas indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas, Paraná? O referencial teórico abordou os seguintes tópicos: definições, características e vantagens competitivas dos Arranjos Produtivos Locais (APLs). Seguem-se a fundamentação teórica com conceitos e considerações sobre Gestão do Conhecimento e as sete dimensões da Gestão do Conhecimento mencionado por Terra (2000) e para finalizar abordam-se vinte e seis PGCs identificadas na literatura. O método utilizado para a pesquisa foi o indutivo. A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa aplicada, quantitativa, exploratória e em um levantamento (survey). O instrumento utilizado na coleta de dados foi um questionário, dividido em duas partes. No bloco A constam 41 questões que avaliam o contexto da Gestão do Conhecimento, as quais foram adaptadas da pesquisa de Terra (2000), utilizando-se da escala de Likert. O bloco B aborda as PGCs que consistem em 43 questões, adaptadas do questionário de Leuch (2006). A população do estudo são as 28 maiores indústrias do APL do setor moveleiro de Arapongas, selecionadas pelo número de funcionários, conforme a classificação e dados fornecidos pelo Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas. Para tanto, foram questionados os colaboradores responsáveis da área de Produção, Recursos Humanos e Sistemas de Informação de cada empresa pesquisada. Obteve-se o retorno de 32 questionários, provenientes de 25 empresas distintas, dos seguintes departamentos: dez questionários de Produção, oito de Recursos Humanos e quatorze de Sistemas de Informação. Os resultados apresentam diferentes estágios de implantação e utilização das PGCs. Algumas delas, do total pesquisado, sobressaem-se pelos maiores índices de utilização formal, assim especificadas: Gestão de Marcas e Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes e a Normalização e Padronização. As demais PGCs não estão sistematizadas, com sua utilização caracterizada de forma isolada e não estruturada. É possível concluir que a maior parte das indústrias do APL está se adaptando, paulatinamente, com às PGCs, o que revela uma mudança de conceitos quanto à importância da utilização do conhecimento como recurso estratégico indispensável no ambiente competitivo. No entanto, as indústrias estão deixando de usufruir das vantagens que a utilização interligada e estruturada que as PGCs oferecem, proporcionando condições adequadas de enfrentamento e manejo das adversidades, diante do quadro de incertezas decorrentes da competitividade e dos desafios que o avanço tecnológico representa no mundo empresarial.

Palavras-chave: Práticas de Gestão do Conhecimento; Arranjo Produtivo Local; Setor Moveleiro.

ABSTRACT

This work has as its objective to identify the Practices of Knowledge Management systemized in the industries of the Local Productive Arrangement of the furniture sector of Arapongas - PR. The proposed problem for the accomplishment of the research is: Which Practices of Knowledge Management are systemized in the industries of the Local Productive Arrangement of the furniture sector of Arapongas – PR? The theoretic referential approached the following topics: definitions, characteristics and competitive advantages of the Local Productive Arrangement. It is followed by the theoretical basis with concepts and considerations about the Knowledge Management, and the seven dimensions of the knowledge management mentioned by Terra (2000) and to finish, it is approached twenty and six Practices of Knowledge Management identified in the literature. The inductive method was used in the research. The research was characterized as applied due to its nature; according to the problem as quantitative; according to the objectives as exploratory and according to the technician procedures as a survey. The instrument used in the collection of data was a questionnaire, divided in two parts: the block A consists of 41 questions that evaluate the context of the Knowledge Management; which were adapted from the research of Terra (2000), using the Likert scale. Block B approaches the Practices of Knowledge Management, which consist of 43 questions, adapted from the Leuch questionnaire (2006). The population of the study are the 28 biggest industries of the Furniture Sector Local Productive Arrangement of Arapongas, selected by the employees number, according to the classification and data provided by the Arapongas Furniture Industries Syndicate. Because of this, the collaborates responsible of production area, human resources, and information systems had been questioned. The return of 32 questionnaires had been obtained, from 25 different industries, from the following departments: ten production questionnaires, eight human resources, and fourteen information systems. The results present different phases of implantation and use of the Practices of Knowledge Management. Some of them, of the searched total, standout because of the biggest indexes of formal use, thus specified: Management of Trade Mark and Patents, Management of the Relationship with the Customers and the Normalization/Standardization. The other Practices of Knowledge Management are not systematized, with its utilization characterized by isolated form and not structuralized. It is possible to conclude that most of the industries of the Local Productive Arrangement are adapting themselves, gradually, with the Practices of Knowledge Management, what shows a change of concepts about the importance of the use of the knowledge as an indispensable strategical resource in the competitive environment. However, the industries are abdicating to usufruct the advantages that the interconnected and structured utilization that the Practices of Knowledge Management offer, providing adequate conditions of confrontation and handling of the adversities, face the situation of decurrent uncertainties of the competitiveness and the challenges that the technological advance represents in the enterprise world.

Keywords: Practices of Knowledge Management; Local Productive Arrangement; Furniture Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da Pesquisa	23
Figura 2: Espiral do Conhecimento	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos Comuns das Abordagens de Aglomerados Locais	26
Quadro 2: Características dos Quatro Tipos de Externalidade	28
Quadro 3: Comparação dos Três Modelos Gerenciais	48
Quadro 4: <i>Benchmarking</i> – Com e Sem.....	61
Quadro 5: Duas Funções Básicas do <i>Mentoring</i>	79
Quadro 6: Referencial Teórico x Instrumento de Pesquisa	88
Quadro 7: Classificação dos Graus de Concordância.....	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração.....	93
Tabela 2: Cultura Organizacional.....	95
Tabela 3: Estrutura Organizacional.....	99
Tabela 4: Políticas e Práticas para a Administração de Recursos Humanos.....	101
Tabela 5: Sistemas de Informação e Comunicação.....	104
Tabela 6: Mensuração de Resultados.....	105
Tabela 7: Aprendizado com o Ambiente.....	106
Tabela 8: Diagnóstico das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro - Departamento Produção.....	108
Tabela 9: Diagnóstico das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro - Departamento RH.....	112
Tabela 10: Diagnóstico das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro – Sistemas de Informação.....	115
Tabela 11: Diagnóstico Geral das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro.....	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Arranjo Produtivo Local
APLs	Arranjos Produtivos Locais
CETEC	Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento
CETMAM	Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
GC	Gestão do Conhecimento
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
PR	Paraná
PGC	Prática de Gestão do Conhecimento
PGCs	Práticas de Gestão do Conhecimento
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIMA	Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas
SI	Sistemas de Informação
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Contextualização	16
1.2	Problema de Pesquisa	17
1.3	Objetivos da Pesquisa	18
1.3.1	Objetivo Geral	18
1.3.2	Objetivos Específicos	18
1.4	Delimitação da Pesquisa	19
1.5	Justificativa da Pesquisa	20
1.6	Estrutura do Trabalho	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	Arranjo Produtivo Local	24
2.1.1	Arranjos Produtivos Locais: Definições	25
2.1.2	Características dos APLs	27
2.1.3	Vantagens Competitivas em Arranjos Produtivos	28
2.2	Gestão do Conhecimento: Conceitos e Considerações	30
2.2.1	Planos e dimensões da gestão do conhecimento	39
2.3	Práticas de Gestão do Conhecimento	58
2.3.1	Aprendizagem Organizacional	58
2.3.2	Banco de Competências	59
2.3.3	<i>Benchmarking</i>	60
2.3.4	<i>Coaching</i>	61
2.3.5	Comunicação Institucional	62
2.3.6	Comunidades de Prática	63
2.3.7	Educação Corporativa	65
2.3.8	Fóruns/Listas de Discussão	65
2.3.9	Gestão de Capital Intelectual	66
2.3.10	Gestão de Competências	67
2.3.11	Gestão de Conteúdo	68
2.3.12	Gestão de Marcas e Patentes	69
2.3.13	Gestão de Relacionamento com os Clientes	70
2.3.14	Gestão Eletrônica de Documentos	71
2.3.15	Gestão por Competências	71
2.3.16	Inteligência Competitiva	72
2.3.17	Lições Aprendidas	74
2.3.18	Mapeamento de Conhecimentos	75
2.3.19	Mapeamento de Processos	76
2.3.20	Melhores Práticas	76

2.3.21	Memória Organizacional	77
2.3.22	<i>Mentoring</i>	78
2.3.23	Narrativas	79
2.3.24	Normalização e Padronização	80
2.3.25	Portais Corporativos	81
2.3.26	Sistemas <i>Workflow</i>	82
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	84
3.1	Método de abordagem	84
3.2	Classificação da Pesquisa	84
3.2	População e Amostra	86
3.3	Instrumento de Coleta de Dados	86
3.4	Tratamento de Dados	89
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	92
4.1	O APL do Setor Moveleiro de Araçongas	92
4.2	Dimensões facilitadoras às Práticas de Gestão do Conhecimento	93
4.3	Práticas de Gestão do Conhecimento no APL do Setor Moveleiro de Araçongas	108
4.3.1	Comparação dos Dados entre os Departamentos	118
4.4	Diagnóstico Geral das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro	119
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	128
5.1	Relação entre os objetivos e os resultados obtidos	128
5.2	Limitações da Pesquisa	131
5.3	Sugestões para Trabalhos Futuros	132
	REFERÊNCIAS	133
	APÊNDICE A – TRABALHOS REFERENTES À DISSERTAÇÃO PUBLICADOS NO DECORRER DA PESQUISA	145
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	147
	Bloco A: DIMENSÕES FACILITADORAS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	147
	Bloco B - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO e ARRANJO PRODUTIVO LOCAL	149

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Nas últimas três décadas, a sociedade e as organizações passaram por rápidas e profundas transformações. Tais mudanças são resultantes, entre outros fatores, de uma complexa combinação de questões econômicas, culturais, tecnológicas e da competitividade no mercado empresarial.

Neste contexto, o desenvolvimento econômico é cada vez menos baseado nos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital econômico e terra - mas muito mais em vantagens competitivas dinâmicas, entre as quais se destaca o conhecimento. A atual fase se caracteriza como sendo da era do conhecimento. Tal afirmação é salientada por Valle, Carneiro e Coelho Júnior (2003) ao defenderem que para se conquistar e manter uma posição vantajosa no mercado, as empresas precisam desenvolver grande capacidade de adaptação e aprendizado.

Segundo Terra (2000, p. 1) “o principal *input* dos trabalhadores deixava de ser o esforço físico e passava ser a capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços baseados estritamente no conhecimento”. No entanto, decorrente da alteração do ambiente organizacional, a Gestão do Conhecimento (GC) vem merecendo uma atenção crescente entre as práticas de gestão empresarial.

O que se percebe, portanto, é uma valorização do capital humano, diferentemente de alguns anos atrás onde, os recursos materiais eram apontados pelos gestores como sendo a principal fonte de vantagem competitiva para as empresas. Tal afirmação é reforçada por Terra (2000, p. 70) que acredita “que a principal vantagem competitiva das empresas se baseia no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem”, pois este é difícil de ser imitado e copiado. Este é ao mesmo tempo, individual e coletivo, leva tempo para ser construído, pois está na cabeça das pessoas.

Para Davenport e Prusak (1999), o que uma empresa coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa este conhecimento e a prontidão com que ela adquire e

usa novos conhecimentos, caracterizam a única vantagem sustentável que a empresa possui.

Por outro lado, nos últimos anos se avançou na discussão da importância dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) como indutores do desenvolvimento regional. De forma genérica, um Arranjo Produtivo Local (APL) pode ser definido como um aglomerado de agentes econômicos, políticos e sociais que operam em atividades correlatas, localizados em um mesmo território e que apresentam vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem (IPARDES, 2003).

Atualmente, os APLs tornaram-se tema relevante para os governos, em todas as esferas e de entidades de apoio às empresas, estes empenhados em apoiar as iniciativas e formatar políticas públicas para os APLs.

No Estado do Paraná, entidades como a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), do Instituto Euvaldo Lodi do Paraná (IEL/PR), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae-PR), e outras, vêm desenhando e colocando em prática, políticas voltadas ao apoio de APLs.

Outro destaque é a estruturação da Rede Paranaense de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais – Rede APL Paraná, com o objetivo de articular o alinhamento e a interação das diversas instituições de promoção dos APLs para a captação de recursos, solução de problemas, concepção, estruturação e implementação de estudos e projetos de desenvolvimento empresarial, sempre com o foco em regiões geograficamente delimitadas e com reconhecida especialização em determinados produtos e/ou atividades econômicas.

Portanto, os APLs geram uma integração organizacional importante para as empresas, em termos de cooperação, inovação e aprendizado, num contexto em que a GC torna-se fundamental para as empresas.

1.2 Problema de Pesquisa

A GC tornou-se um tema relevante num contexto em que gerir o conhecimento presente nas organizações é fator de sobrevivência das mesmas. Trata-se de um conceito novo, entretanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações. Muitas instituições não

conhecem ou utilizam o termo GC, todavia, executam processos que podem ser classificados como Práticas de Gestão do Conhecimento (PGCs) (BATISTA, 2004).

A literatura existente sobre o assunto apresenta várias PGCs, dentre elas: Memória Organizacional, Gestão de Competências, Inteligência Competitiva e Comunidades de Prática, no entanto, cada prática torna-se adequada para cada uma das diversas funções da GC.

Dentro deste contexto, definiu-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais Práticas de Gestão do Conhecimento estão sistematizadas nas indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – PR?

De acordo com Triviños (1992), os trabalhos de pesquisa devem incluir questões, que sirvam de “norte” para as respostas que o pesquisador pretende obter com o seu trabalho.

Assim sendo, a pesquisa embasada na fundamentação teórica apresentada no próximo capítulo, busca responder as seguintes questões decorrentes do problema de pesquisa:

1. Como está caracterizada a GC nas indústrias do APL do setor moveleiro?
2. Quais são as PGCs utilizadas nas indústrias do arranjo pesquisado?
3. Como estão sistematizadas as práticas de GC em indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – PR?

1.3 Objetivos da Pesquisa

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar as PGCs sistematizadas nas indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – PR.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Avaliar o contexto atual da GC nas indústrias do APL do setor moveleiro de Arapongas;
- Mapear as PGCs utilizadas nas indústrias do APL moveleiro de Arapongas;

- Diagnosticar as PGCs utilizadas em indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – PR;
- Caracterizar as PGCs utilizadas em indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas - PR.

1.4 Delimitação da Pesquisa

O presente estudo é delimitado levando-se consideração os seguintes aspectos:

- Quanto ao setor econômico
 - Setor Secundário, pois agrega as indústrias de móveis do APL de Arapongas. Estas indústrias produzem vários tipos de móveis e estofados e a matéria-prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados.
- Quanto à limitação geográfica
 - Foi definido o APL do setor moveleiro de Arapongas, Paraná. Este APL é formado por onze municípios: Apucarana, Arapongas, Araruna, Astorga, Cambé, Jandaia do Sul, Maringá, Prado Ferreira, Rolândia, Sabáudia e Sarandi.
- Quanto ao ramo de atuação
 - O ramo de atuação é o moveleiro.
- Quanto ao porte das empresas
 - Escolheram-se as indústrias de grande porte como alvo da pesquisa. Considerando a classificação do Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas (SIMA), segundo o número de funcionários. Portanto, definiu-se o universo da pesquisa em 28 empresas do APL do setor moveleiro de Arapongas.

- Quanto ao nível organizacional
 - Na estrutura empresarial o limite da pesquisa foi o nível gerencial, no qual a participação limitou-se aos profissionais responsáveis pelos departamentos de Produção, Recursos Humanos (RH) e Sistemas de Informação (SI).
- Quanto à representatividade
 - O setor moveleiro de Arapongas é o 2º maior pólo do país e o primeiro do Estado do Paraná em volume de produção e vendas, segundo a Rede APL Paraná (2007).
- Quanto ao objeto de pesquisa:
 - Identificar as PGCs sistematizadas nas indústrias do setor moveleiro.

1.5 Justificativa da Pesquisa

O ambiente empresarial, no contexto da economia globalizada, tem sido fortemente marcado pela necessidade de se buscar e aplicar novas técnicas e práticas de gestão.

A GC é, na gestão organizacional, uma área que vem merecendo uma atenção crescente. O conhecimento tornou-se um recurso estratégico para as organizações, fonte de vantagens competitivas. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), numa economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento representa fonte segura de vantagem competitiva.

A necessidade de utilizar-se PGCs nas empresas surge em decorrência de vários fatores. Entre eles, destacam-se as necessidades de informação confiável para auxiliar a tomada de decisão, de gerenciar o capital intelectual da empresa e de criar ambientes de trabalho para compartilhar e transferir conhecimento entre os colaboradores da organização, visando à elaboração de estratégias corporativas inovadoras.

Considerando que este contexto tem conduzido pesquisadores, empresários e poder público à discussão da importância das aglomerações empresariais, apesar

de não haver uma nomenclatura única sobre essas aglomerações, no Brasil é denominado de APLs. Para Santos, Diniz e Barbosa (2006) essas diversas denominações têm em comum a ênfase na importância dos aspectos locais para o desenvolvimento e a competitividade das empresas.

Dentre vários APLs identificados no Estado do Paraná, escolheu-se para a realização da pesquisa o APL do setor moveleiro de Arapongas, uma vez que este se destaca nacionalmente por sua capacidade competitiva, sua participação no mercado interno e seu potencial para o mercado externo.

Segundo a Rede APL Paraná (2007), o setor moveleiro de Arapongas é o mais importante do Estado do Paraná e segundo do Brasil em volume de produção e vendas. Entende-se que justifica a escolha do APL de Arapongas pela importância do setor moveleiro para o desenvolvimento regional e pela expressividade no mercado nacional.

Entretanto, a pesquisa pretende identificar as PGCs sistematizadas no APL do setor moveleiro de Arapongas, sendo que, este diagnóstico da utilização das PGCs nas indústrias do APL poderá servir como guia para direcionar ações, quer seja na esfera pública ou privada, que busquem novas formas de gestão, provendo alternativas para aumentar o desempenho do APL do setor moveleiro, resultando em lucratividade e sustentabilidade.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos assim distribuídos: o primeiro capítulo apresenta a introdução, que é subdividida em contextualização, definição do problema, questões de pesquisa, objetivos, delimitação e a justificativa da pesquisa, bem como a apresentação de sua estrutura.

No segundo capítulo é apresentada a fundamentação teórica, na qual são abordados os seguintes tópicos: definições, características e vantagens competitivas dos APLs. Segue-se a fundamentação teórica com conceitos e considerações sobre GC, e as sete dimensões da gestão do conhecimento mencionado por Terra (2000), no livro *Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial* e para finalizar abordam-se as vinte e seis PGCs.

O terceiro capítulo contempla os aspectos metodológicos da pesquisa, explicitando o método de abordagem, a classificação da pesquisa, população e amostra, bem como, o instrumento de coleta de dados e como serão analisados.

No quarto capítulo são apresentados os dados, seguidos de sua análise e discussão.

O quinto capítulo mostra as considerações finais do trabalho, bem como as limitações encontradas em sua realização e são feitas algumas sugestões para trabalhos futuros.

Para melhor compreensão do fluxo das atividades desenvolvidas para a execução da pesquisa, elaborou-se um esquema detalhando os passos a serem seguidos com base na metodologia adotada, conforme apresentado na Figura 1.

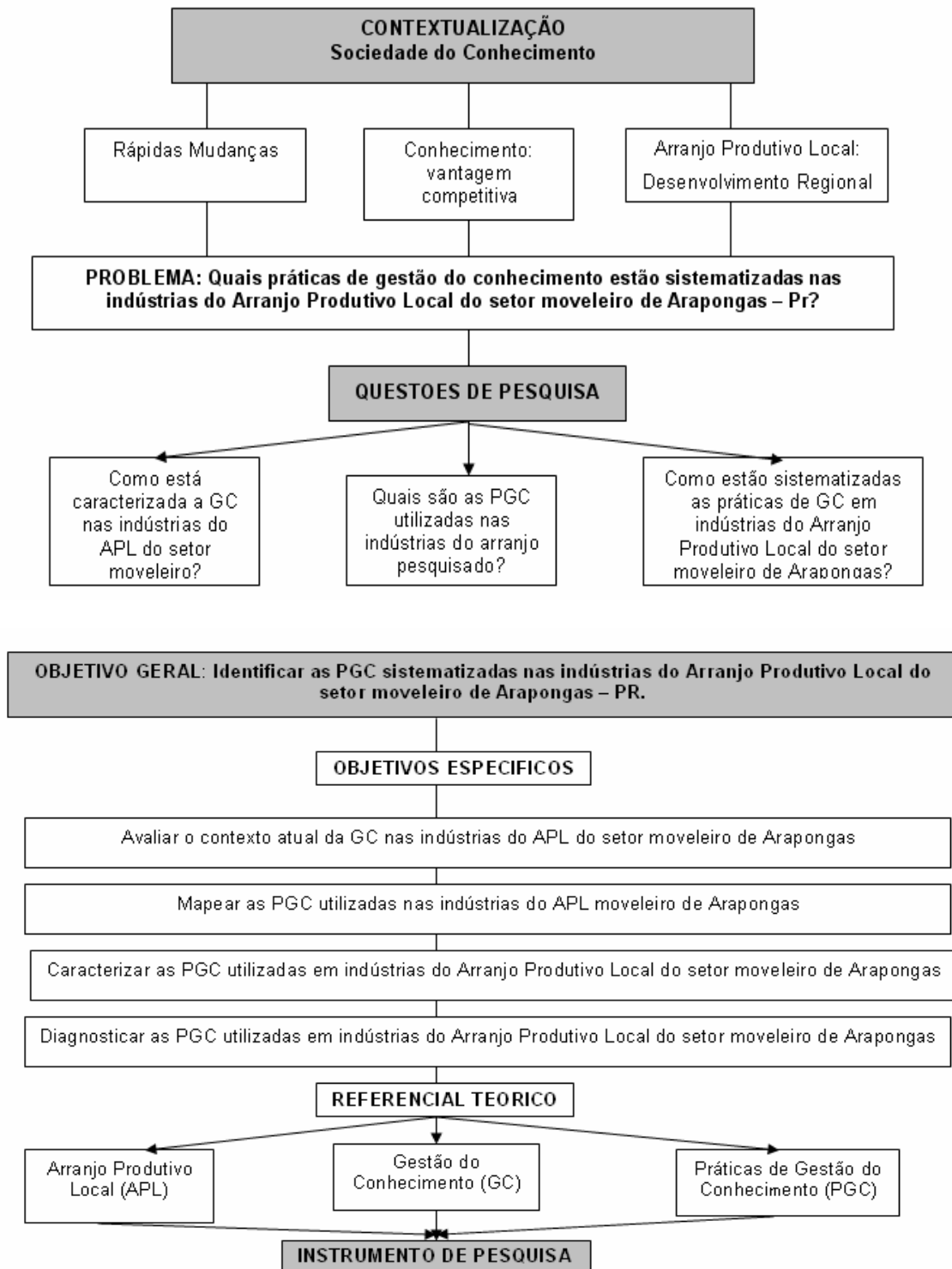


Figura 1: Estrutura da Pesquisa

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está estruturado em três tópicos, o primeiro aborda as definições, características e as vantagens competitivas dos APLs. No segundo tópico apresentam-se conceitos, tipos de conhecimento, suas características e seus modos de conversão e os conceitos de GC. Também são discutidas as sete dimensões da GC propostas por Terra (2000). O último tópico do capítulo apresenta as vinte e seis (26) PGCs identificadas na literatura.

Faz-se necessário, para um melhor entendimento do tema da dissertação, apresentar, preliminarmente, definições, características e vantagens competitivas do APL.

2.1 Arranjo Produtivo Local

Num cenário de economia globalizada, a busca incessante de inovações deve ser permanentemente valorizada, não somente quanto às inovações de produtos, serviços e processos, mas também às novas formas de organizações intra e interorganizacional (AMATO NETO, 2000). Este contexto tem conduzido pesquisadores, empresários, poder público e financiadores, a discutir a importância de aglomerações empresárias. Dependendo de sua abordagem, tais aglomerações são chamadas de Arranjos Produtivos Locais (APLs), Sistemas Locais de Inovação, Sistemas Produtivos Locais, Clusters, entre outros. Para Santos, Diniz e Barbosa (2006), essas diversas denominações têm em comum a ênfase na importância dos aspectos locais para o desenvolvimento e a competitividade das empresas.

Para Souza *et al.* (2006), os APLs ganharam importância, a partir das experiências norte-americana e italiana, uma vez que as aglomerações de empresas destes países, tornaram-se exemplo de desenvolvimento local para o restante do mundo.

O exemplo mais famoso e difundido de aglomerações industriais, segundo Ilha *et al.* (2006), é precisamente o modelo italiano da chamada Terceira Itália, que

se fundamenta no complexo produtivo dos seus distritos industriais, clusters e até mesmo Sistemas Locais de Produção, estas são as formas que mais são utilizadas para determinar os agrupamentos de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Os autores entendem que os distritos industriais propiciaram uma nova alternativa ao modo de produção da Terceira Itália, melhorando consideravelmente a renda e as condições sociais da população em geral, além de dinamizar a economia local.

No Brasil, Cunha (2002) menciona que, passados os anos de crise do modelo brasileiro de desenvolvimento, o interesse pelos aglomerados industriais ressurgiu com toda força, sob diferentes formatos e conceitos, como *locus* privilegiado para estimular o desenvolvimento de regiões e locais específicos.

2.1.1 Arranjos Produtivos Locais: Definições

De acordo com o Sebrae (2006) arranjos produtivos são aglomerações de empresas que possuem a mesma especialização produtiva e se localizam em um mesmo espaço geográfico. Estas empresas mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros locais: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Outra definição é proposta por Cassiolato e Lastres (2003, p. 5):

Arranjos Produtivos Locais são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais - com foco em um conjunto específico de atividades econômicas - que apresentam vínculos mesmo que incipientes. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas variadas formas de representação e associação. Incluem, também, diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos (como escolas técnicas e universidades); pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento.

Para Santos, Diniz e Barbosa (2006) apesar de existirem diversas visões sobre o que sejam APLs, é consensual que se tratem de aglomerações de empresas de um determinado setor ou cadeia. Tal consenso é pouco para

caracterizar os APLs, que devem ser definidos a partir da existência de vantagens competitivas locais de abrangência setorial.

O Quadro 1 resume as características básicas de arranjos locais enfocadas na literatura.

Localização	Proximidade ou concentração geográfica
Atores	Grupos de pequenas empresas Pequenas empresas nucleadas por grande empresa Associações, instituições de suporte, serviços, ensino e pesquisa, fomento, financeiras, etc.
Características	Intensa divisão de trabalho entre as firmas Flexibilidade de produção e de organização Especialização Mão-de-obra qualificada Competição entre firmas baseada em inovação Estreita colaboração entre as firmas e demais agentes Fluxo intenso de informações Identidade cultural entre os agentes Relações de confiança entre os agentes Complementaridades e sinergias

Fonte: Lemos *apud* CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. 2003. Disponível em: <http://www.trabajo.gov.ar/seminario/08.pdf>.

Quadro 1: Aspectos Comuns das Abordagens de Aglomerados Locais

Sob este ponto de vista, entendem-se os APLs como aglomerados industriais de um mesmo setor produtivo, localizados em um mesmo território e que desenvolvem uma relação de cooperação, aprendizado e inovação.

Arranjos produtivos, cujo significado semântico do termo inicial expressa ordem, acordo e governo, têm sido empregados como sinônimos de clusters ou aglomerado. Para ser fiel ao seu significado, o arranjo deveria destinar-se ao enquadramento de aglomerados industriais mais avançados, nos quais há a percepção clara dos atores que assumem a governança e boa definição das responsabilidades no interior da aglomeração (CUNHA, 2002).

Contudo, este não é o entendimento da Redesist (2006), em que define os Arranjos Produtivos Locais como sendo aqueles casos onde as empresas participantes ainda não estão tão fortemente vinculadas e articuladas.

2.1.2 Características dos APLs

Dentre as características dos APLs, a cooperação merece destaque. Segundo o Termo de Referência para a Atuação do Sistema SEBRAE em APL (2003), identificam-se diferentes tipos de cooperação, incluindo a cooperação produtiva visando à obtenção de economias de escala e de escopo, bem como a melhoria dos índices de qualidade e produtividade; e a cooperação inovativa, que resulta na diminuição de riscos, custos, tempo e, principalmente, no aprendizado interativo, dinamizando o potencial inovativo do APL.

Amato Neto (2000) salienta que a confiança nas relações de cooperação é fator decisivo, que faz com que os parceiros respeitem os compromissos assumidos entre as empresas pertencentes à determinada rede.

O que também é compartilhado por Alter e Hage *apud* Souza *et al.* (2006), que enfatizam o papel da confiança, sugerindo que o desenvolvimento desta é facilitado em comunidades locais, pelo fato de haver uma identidade cultural local potencial. Já Santos, Diniz e Barbosa (2006) ressaltam a importância da “imersão social” das empresas no ambiente local, como fator facilitador de interações coletivas. Os autores também ressaltam que a noção de “imersão social” não significa precedência de ambiente sobre as aglomerações, mas, sim uma interdependência entre ambos; ou seja, o ambiente local é criado e recriado através das relações interpessoais e inter-firmas.

A imersão social requer um conjunto de relacionamentos, representado por vínculos entre empresas, clientes, instituições de pesquisa, sistema educacional e demais autoridades locais, que interagem de forma cooperativa, gerando e compartilhando conhecimento e assim, criando inovações (SOUZA *et al.*, 2006).

Santos, Diniz e Barbosa (2006) afirmam que para existir cooperação entre firmas numa aglomeração, é necessário não somente a proximidade física, mas também proximidade cognitiva. Souza *et al.* (2006) complementam que a soma destes dois aspectos é ilustrada no conceito de “capital social”.

A integração das empresas em APLs constitui-se um importante gerador de vantagens competitivas, principalmente quando estas são construídas a partir da base de capacidades produtivas e inovativas.

2.1.3 Vantagens Competitivas em Arranjos Produtivos

Cunha (2002) menciona que as vantagens mais freqüentes conquistadas em aglomerações industriais têm origem na maior eficiência operacional, flexibilidade produtiva e em efeitos dinâmicos, benefícios tecnológicos e na redução de custos de transação. Seguem algumas das vantagens:

- Redução de custos decorrentes de ganhos de escalas externas ou de rendimentos crescentes derivados de custos subaditivos;
- Melhor enfiletamento e manejo das incertezas inerentes à concorrência e ao avanço de novas tecnologias;
- Impactos dinâmicos decorrentes do fluxo de circulação de informações;
- Aprendizado obtido pela interatividade;
- Os quatro tipos de externalidade apresentados por Britto (2002, p. 349-350): de natureza técnica, pecuniária, tecnológica e de demanda;

O quadro 2 mostra as características dos quatro tipos de externalidade, citadas por Britto (2002).

Tipos de Externalidades	Características
Técnicas	Resultantes da interdependência entre os agentes, do ponto de vista técnico, e que promovem mudanças nas características das respectivas funções de produção
Pecuniárias	Refletem mudanças nos preços relativos dos fatores e em modificações da estrutura de custos das empresas
Tecnológicas	Associadas a efeitos de espraiamento – <i>spill-over</i> – que provocam mudanças no ritmo de adoção e difusão de inovações em determinado mercado
Demanda	Ocorrem quando a demanda de bens ofertados individualmente é afetada por modificações na demanda de outras unidades produtivas

Fonte: BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: Kupfer, D. e Hansenclever, L. (orgs.). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Quadro 2: Características dos Quatro Tipos de Externalidade

Portanto, denota-se que as vantagens dos APLs têm origem na maior eficiência operacional, na flexibilidade produtiva e em efeitos dinâmicos, relativos a conquistas tecnológicas, e ainda na redução dos custos de transação.

Na visão Stainsack (2005, p. 2),

Os APLs possuem um papel fundamental no desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região, beneficiando todas as empresas e engajando ao seu redor comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas. Tudo isso possibilita a geração de maior competência às empresas, maior competitividade e inserção em novos mercados, inclusive externos.

Nesta direção, Amato Neto (2000), apresenta as principais razões que induzem ao incremento das relações de cooperação empresarial, são:

- Combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- Dividir ônus da realização de pesquisas tecnológicas;
- Partilhar riscos e custos de novas oportunidades;
- Oferecer linha de produtos melhor e mais diversificada;
- Exercer maior pressão no mercado;
- Compartilhar recursos subutilizados;
- Fortalecer poder de compra com fornecedores e de venda para consumidores;
- Fortalecer empresas, para que possam atuar em mercados internacionais.

Segundo Santos, Diniz e Barbosa (2006, p.35):

As principais capacidades competitivas locais dos APLs mais desenvolvidos são relacionadas basicamente com um ambiente local mais propício para a difusão e desenvolvimento de conhecimento, a facilidade de acesso a ativos e serviços complementares, ou especialmente propício à cooperação multilateral entre as firmas, instituições e poder público.

Conforme Gurisatti *apud* Cunha (2002), uma outra vantagem pouco citada é a do nascimento e a multiplicação de um tipo especial de empresário, que adota novos métodos de gestão, o qual além de pertencer à comunidade-rede, é parte de uma equipe. Portanto, percebe-se inúmeras vantagens dos APLs e a importância destes para o desenvolvimento econômico regional e para a competitividade das empresas.

2.2 Gestão do Conhecimento: Conceitos e Considerações

A gestão empresarial, através dos anos, tem sido marcada por diversas abordagens estratégicas de gerenciamento. A abordagem clássica marcou o início do século passado, com a Gestão Científica de Taylor que desenvolveu os estudos dos tempos e movimentos e continuou por alguns anos como uma abordagem amplamente divulgada. Por volta de 1930, surgiu a escola das relações humanas resultado de pesquisas realizadas na *Western Electric Hawthorne Works* por Elton Mayo e seus seguidores.

Na segunda metade do século passado, o surgimento de novas práticas de gestão acelerou consideravelmente, dentre elas: gestão por objetivos, gestão da qualidade total, teoria X e teoria Y, orçamento base zero, *downsizing*, grupos t, pensamento de sistemas. E agora a GC vem recebendo uma atenção notável entre as práticas de gestão empresarial, decorrente de uma economia motivada pelo conhecimento. Para Davenport e Prusak (1999), a GC passou no começo como uma moda ou tendência, para algo que as empresas consideram de valor fundamental para o sucesso no mercado.

A origem do conhecimento e de sua compreensão admite várias correntes interpretativas e se constitui em uma das dificuldades no gerenciamento deste recurso. Para que se possa estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento, em qualquer contexto, é necessário que se compreenda sua natureza e como ele se forma, razão pela qual, busca-se estabelecer e caracterizar os conceitos evidenciados na literatura.

Conhecimento é definido por Davenport e Prusak (1999, p. 06) como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Sveiby (1998), define conhecimento como sendo a informação em ação, o que também é compartilhado por O'Dell e Grayson (2000, p.22), dizendo ser o “conhecimento algo dinâmico, uma consequência da ação e da interação das pessoas em uma empresa com a informação e entre si”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997 p. 63) “conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”; complementam os autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 15) que, “quando se cria conhecimento, interpreta-se uma nova situação, desenvolvendo crenças comprovadas e comprometendo-se com elas”; já para Tsoukas e Mylonopoulos (2004), o conhecimento teórico, a aplicação prática e o contexto social estão todos estritamente relacionados; Hargadon e Fanelli (2002), complementam que o conhecimento começa na experiência.

Nessa perspectiva, o conhecimento é um procedimento complexo que envolve a mente humana e um conjunto de experiências individuais que é transmitido por mensagens e a pessoa que recebe com base em suas crenças pode compreender e incorporar em suas estruturas mentais.

O conhecimento possui algumas características próprias, segundo Terra (2000, p. 20) “o conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido maior seu valor”. Sveiby (1998) complementa afirmando que o conhecimento possui quatro características: o conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação. Portanto, o conhecimento é

um recurso extremamente dinâmico, e difícil de gerenciar pois está na mente das pessoas.

Existem dois tipos de conhecimento destacados por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7):

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais, e o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Assim, o conhecimento explícito é aquele organizado e acessível às pessoas. Já o tácito está na mente das pessoas e difícil de ser explicitado formalmente, mas de extrema importância para as organizações.

Segundo Terra (2000, p. 57), o conhecimento tácito é o “conhecimento do *expert* na solução de problemas”; para Francisco (2003, p. 19) “conhecimento tácito está ligado diretamente com a capacidade de agir dos indivíduos. Isto faz com que o conhecimento tácito seja difícil de ser verbalizado, de ser descrito por palavras, além de estar baseado em regras que não mudam com facilidade”.

Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 106) “o conhecimento tácito está vinculado aos sentidos, às experiências pessoais e aos movimentos corporais, ele não é transferido com facilidade aos outros”.

O conhecimento tácito, para que possa ser formalizado dentro das organizações, para Nonaka e Takeuchi (1997) terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e, novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

Segundo Weinzierl (2004), o conhecimento tácito é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de captar e transmitir. Mesmo que mais complicado de gerir, o conhecimento tácito é o principal alvo na maioria dos

esforços em GC, isto porque representa o conhecimento mais valioso e estratégico da organização.

Nas palavras dos autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 15), “admitir o valor do conhecimento tácito ou descobrir como utilizá-lo é o principal desafio da empresa criadora de conhecimento, exigindo amplas conversas e bons relacionamentos pessoais – ou seja, a capacitação para o conhecimento”.

Dentro deste contexto, percebe-se a dificuldade em gerenciar o conhecimento tácito, e por sua vez, de relevante importância para as organizações. No entanto, distinguir o conhecimento tácito do conhecimento explícito torna-se essencial para gestão deste recurso, reconhecendo a importância do conhecimento tácito na empresa e a interação de ambos para o processo de criação do conhecimento organizacional.

O processo de criação do conhecimento deve ser norteado pelos objetivos estratégicos, enfatizando a demanda de conhecimento da organização. Para Francisco (2003, p. 38) “um dos principais benefícios em gerenciar a criação do conhecimento de uma organização é a economia de tempo que as pessoas levarão para ter acesso àquele conhecimento e a velocidade com que o novo conhecimento pode circular na organização”.

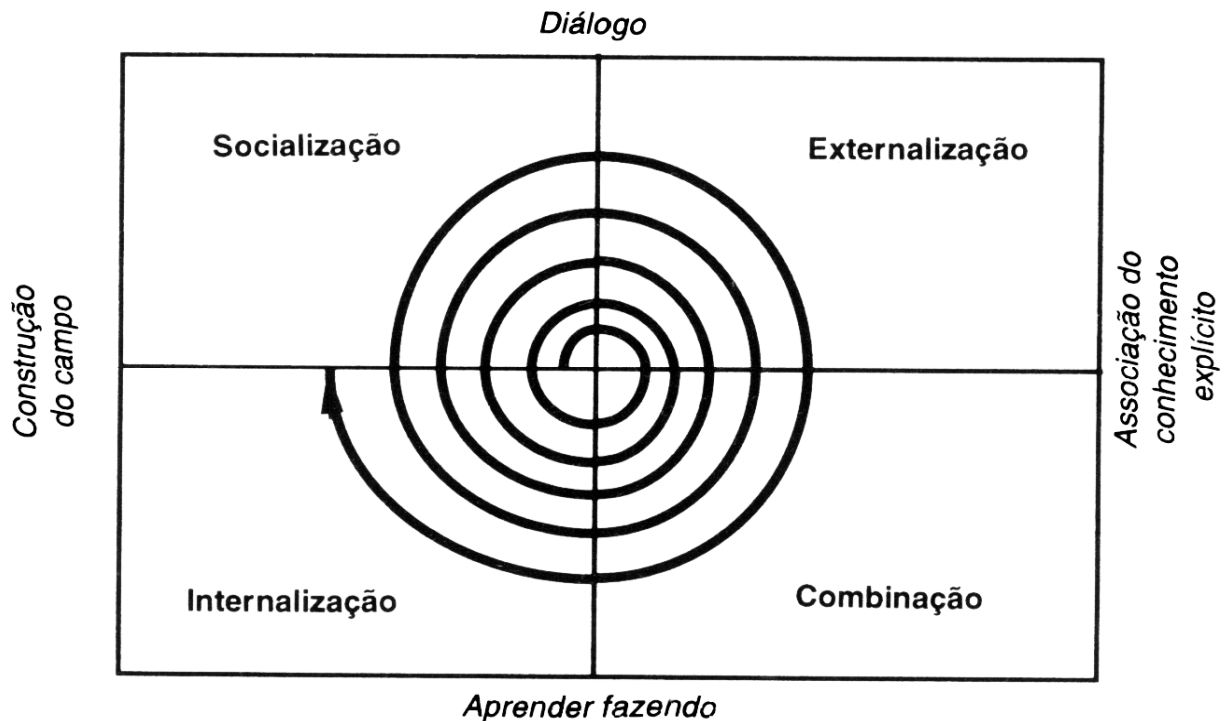
Conforme observado por Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), a criação de conhecimento não é simples compilação de fatos, mas um processo humano singular e irreduzível, que não se reproduz com facilidade. Ou seja, o processo de criação do conhecimento, se baseia na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) chamam este processo de conversão do conhecimento e apresentam quatro modos de conversão do conhecimento que constituem o cerne do processo de criação de conhecimento como um todo. São eles: socialização, externalização, combinação e internalização. Seguem abaixo as suas respectivas definições:

- Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, que se liga às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. Pode ser aprendido ou ensinado através da observação,

imitação, prática, ou seja, através do compartilhamento das experiências, que podem ser adquiridas, observadas em reuniões, nas quais pode-se ampliar a confiança mútua entre os participantes, o que é fundamental para a troca de experiências.

- **Externalização:** conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por meio desse processo de conversão, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
- **Combinação:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que tem suas raízes no processamento de informações. Nesse modo de conversão de conhecimento, a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos através de reuniões, documentos, conversas telefônicas, etc. Podem levar a novos conhecimentos.
- **Internalização:** conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, este ligado intimamente com o aprendizado organizacional. Este tipo de conversão está muito relacionado ao “aprender fazendo”, quando de incorpora o conhecimento explícito tornando-o tácito.

Desta forma, a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) é assim representada:



Fonte: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 80.

Figura 2: Espiral do Conhecimento

A sucessão repetida dos quatro modos de conversão do conhecimento constitui o que os autores chamam de “espiral do conhecimento”, ou seja, um progresso contínuo de criação do conhecimento através do compartilhamento de conhecimentos tácitos, sua codificação, sistematização e integração com os demais conhecimentos codificados e, por fim, a experimentação que permite a criação de um novo conhecimento tácito mais evoluído que o anterior.

A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

De acordo com Linke (2001), o conhecimento organizacional por si só não existe, pois este conhecimento é a soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo fruto de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ainda, com a inclusão da

tecnologia para facilitar sua partilha e não para substituir as suas origens humanas.

Para Davenport e Prusak (1999, p. 196), administrar a organização pautada nos princípios da GC é uma tarefa que já tem sido explorada há muito tempo como afirmam quando dizem que:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

Sveiby (1998) define a GC como uma ferramenta estratégica competitiva resistente ao modismo da eficiência operacional e capaz de aproveitar recursos existentes na própria empresa, proporcionando o emprego das melhores práticas.

A GC na visão de Francisco (2003, p. 36), é definida como:

Um conjunto de práticas e metodologias que, bem organizadas e administradas, melhoram a capacidade dos seres humanos, aumentando a possibilidade de se compartilhar o que cada uma das partes sabe e tem de melhor para oferecer, agilizando processos e criando novas metodologias de trabalho para a utilização do conhecimento com o objetivo de agregar valor ao novo conhecimento.

Já para Terra (2001) GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

O'Dell e Grayson (2000, p.23), apresentam o seguinte conceito para GC:

A gestão do conhecimento é uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo e de ajudar as

peças compartilhem e coloquem a informação em ação de um modo que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa.

A GC, conforme Weinzierl (2004, p. 08), “foca os processos e as pessoas envolvidas em criar, partilhar, disponibilizar e influenciar o conhecimento na organização para o suporte das estratégias de negócio”.

Sob este ponto de vista, entende-se por GC a tarefa de criar, armazenar, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a organização, para obtenção de vantagem competitiva no mercado.

Numa análise dos vários estudos acerca do conhecimento organizacional, Hargadon e Fanelli (2002), destacam duas abordagens teóricas e distintas. De um lado estão as abordagens que se concentram nas qualidades empíricas do conhecimento. Para os autores citados acima, os fenômenos de interesse nesta abordagem compreendem como as organizações e seus participantes adquirem, armazenam, recuperam, processam, distribuem, aprendem, desaprendem, codificam e de outras maneiras reproduzem o conhecimento existente. Do outro lado estão as abordagens que se concentram nas qualidades emergentes, latentes do conhecimento. A partir desta perspectiva, o conhecimento existe como a possibilidade de geração de novos artefatos organizacionais. Aqui os fenômenos de interesse abrangem como as organizações e seus participantes geram, criam, inovam, desviam, e de outras maneiras produzem novos conhecimentos onde antes não existia (HARGADON; FANELLI, 2002).

Segundo Terra (2001), a GC implica, necessariamente, no:

- Desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais;
- Aceleração da geração de novos conhecimentos de valor competitivo;
- Descobrir capital intelectual e conhecimento já existente na empresa;
- Gerar novas receitas com base no reuso de conhecimento/capital intelectual existente na empresa;
- Proteger o capital intelectual existente na empresa;
- Melhoria do processo decisório tanto no nível gerencial, na produção e na linha de frente da empresa;
- Redução de custos e re-trabalho.

O gerenciamento do conhecimento, segundo Koulopoulos (1998), deve ser feito no contexto da renovação contínua. Para o autor, existem três etapas para a implantação de um sistema de gerenciamento do conhecimento, a compreensão de cada uma dessas três etapas proporcionará à organização o sentido do quanto ela está próxima do gerenciamento do conhecimento e quais ferramentas ou questões culturais que devem ser focalizadas. São elas:

- Captação do conhecimento
- Inventário do conhecimento
- Transferência do conhecimento

Segundo Koulopoulos (1998) a “captação do conhecimento ocorre em cada organização sem influência dos organismos formais”. Sendo que a vantagem de gerir o conhecimento é que o compartilhamento informal da informação ocorre naturalmente entre as pessoas.

Nas palavras do autor citado acima, deve-se ficar atento para não confundir informação com conhecimento. Pois a informação é facilmente adquirida pelas organizações, proporcionando um nivelamento entre os concorrentes. Já o conhecimento é muito mais difícil de reproduzir fora de uma corrente de conhecimento organizacional, em face das inúmeras conexões que implica (KOULOPOULOS, 1998).

O inventário do conhecimento ocorre depois de implantada na organização a capacidade de substituir o conhecimento de forma contínua, buscando uma forma de catalogar este conhecimento (KOULOPOULOS, 1998).

De acordo com o autor supracitado, a forma mais adequada é dispor de um sistema inteligente de inventário que catalogue o conhecimento quando ele for necessário. No entanto, é preciso observar que não se trata de categorizar a informação que pode ser disposta em categorias e hierarquias padronizadas e pré-definidas, mas sim conhecimento que está em mudança contínua.

A transferência do conhecimento, segundo Koulopoulos (1998), significa transferir a natureza implícita não apenas de o que deve ser feito, mas também do

como o trabalho deve ser realizado. Para o autor, a forma de execução é uma das coisas difíceis de transmitir no trabalho do conhecimento.

Para Koulopoulos (1998) os sistemas de informação confrontam o usuário com a tarefa de fazer a pergunta certa, já os sistemas de gerenciamento do conhecimento transfere esta tarefa para o sistema.

No entanto, para o autor citado acima, após colocar em ação a captação, inventário e transferência do conhecimento, uma empresa pode então afirmar que desenvolveu um verdadeiro sistema de Gerenciamento do Conhecimento.

Gerir o conhecimento não é uma tarefa fácil, no entanto, Terra (2000) afirma que a GC deve estar relacionada a sete dimensões ou planos que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural. As sete dimensões da gestão do conhecimento são: Dimensão 1- Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração; Dimensão 2- Cultura e Valores Organizacionais; Dimensão 3- Estrutura Organizacional; Dimensão 4- Administração de Recursos Humanos; Dimensão 5- Sistemas de Informação; Dimensão 6- Mensuração de Resultados; Dimensão 7- Aprendizado com o Ambiente.

2.2.1 Planos e dimensões da gestão do conhecimento

Este tópico abordará os sete planos ou dimensões da GC, citadas por Terra (2000), em seu livro *Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial*.

2.2.1.1 Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração

Na era do conhecimento, segundo Terra (2000, p. 91), “um dos papéis fundamentais da alta administração é a definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores”.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 265), a alta gerência deve criar uma visão do conhecimento e comunicá-la internamente na empresa. Uma visão do conhecimento deve definir o campo ou domínio que proporciona

aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar.

A criação do conhecimento na visão de Von Krogh; Ichijo e Nonaka (2001), é vital para o desempenho sustentável da empresa, trata-se de atribuição da gerência geral, originando-se no topo da organização e difundindo-se para todas as áreas operacionais, por meio de gerentes de nível médio.

Terra (2000) identificou várias pesquisas que mostram que o fator crítico de êxito empresarial passa a ser a capacidade das empresas em dominar um conjunto limitado de habilidades e áreas de conhecimento. Estas habilidades e áreas de conhecimento são importantes para seus clientes ou consumidores pois, segundo o autor supracitado, as empresas que melhor direcionarem seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento serão aquelas que obterão melhores resultados.

Para Terra (2000, p. 95) “é papel da alta administração criar um permanente senso de urgência – não ansiedade – e de necessidade permanente de inovação”. No entanto, verifica-se a importância do apoio da alta administração da empresa, para o sucesso na implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento.

2.2.1.2 Cultura e Valores Organizacionais

Para a realização da GC, é fundamental que antes da implantação desse modelo gerencial seja analisada a cultura bem como os valores organizacionais difundidos dentro dela.

A cultura deve ser compreendida, segundo Morgan (1996, p. 135) “como um processo contínuo, proativo da construção da realidade e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade”. No entanto, nas palavras do autor supracitado, a cultura não pode ser vista com uma simples variável que as organizações possuem, mas deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem.

Para Terra (2000), a cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Estas normas e valores podem ser vistos ainda como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia.

Já para Linke (2001), a cultura organizacional não é a composição apenas das crenças e valores dos seus proprietários e dirigentes, mas também é composta pelos valores e crenças dos seus funcionários dependendo da origem e experiência anterior ao ingresso na empresa.

A cultura corporativa baseia-se para Morgan (1996, p. 144) “em capacidades características e incapacidades que como um resultado da evolução da cultura se transformaram nas características que definem a maneira pela qual a organização trabalha, sendo construída dentro das atitudes e de enfoques dos seus empregados”. Por sua vez, o autor prossegue afirmando que os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das conseqüências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, mas estes nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos escritores de administração.

Em relação à cultura e valores organizacionais, Terra (2000, p. 101) diz que “se podemos aprender alguma coisa da história do desenvolvimento econômico é que a cultura faz toda a diferença”. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), na maior parte dos estudos anteriores com relação à cultura empresarial, não foi dada a devida atenção à criatividade do ser humano, pois o mesmo era visto como um processador de informações, e não como um criador, sendo por isso negligenciado o poder de mudar e criar nas organizações.

Segundo Costa e Gouvinhas (2004), mudança cultural é um pré-requisito para a implantação da GC. Se as pessoas começam a compartilhar idéias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo

compartilhamento, transformando o conhecimento no principal ativo da organização.

A transformação da cultura não ocorre por meio de decretos ou palavras e sim por mudanças reais nas crenças e valores das pessoas que legitimam a identidade empresarial. No entanto, as organizações ficam incumbidas de criar uma cultura de aprendizado e principalmente com o apoio da alta administração.

Terra (2000) destaca alguns elementos significativos na definição da cultura organizacional associadas a organizações criativas, que aprendem ou que são inovadoras, são eles:

1º- Características de ambientes e culturas criativas

Collins e Porras *apud* Terra (2000) analisaram a evolução histórica de 36 empresas centenárias americanas, sendo que as 18 empresas mais bem-sucedidas foram chamadas de visionárias, nas quais as ações de sustentação e difusão dos valores, que sustentam a ideologia voltada para a inovação, podem ser mais fortemente observadas do que em outras empresas.

Com relação à cultura empresarial visionária, um bom exemplo citado freqüentemente é o da 3M, também citado por Terra (2000), de onde se transcrevem algumas frases colhidas ao longo da história da empresa; colocadas como princípios para a criação de novos produtos:

- Ouça todos que tenham uma idéia original, não importa quão absurda pareça num primeiro momento;
- Encoraje: não se concentre nos detalhes. Deixe as pessoas desenvolverem as suas idéias;
- Contrate bons profissionais e os deixe trabalhar;
- Se você erguer cercas ao redor das pessoas, você terá ovelhas. Dê às pessoas o espaço de que necessitam;
- Encoraje a imaginação experimental;
- Tente – e rápido.

Para atingir seus objetivos, a 3M criou mecanismos para estimular a inovação na empresa, dentre os quais pode-se destacar a regra dos 15%, que encoraja o pessoal técnico a gastar 15% do seu tempo com projetos próprios e a regra dos 25%, através da qual toda a divisão tem como meta ter 25% de suas receitas advindas de produtos com menos de cinco anos de idade. A 3M, portanto, desenvolve uma cultura diferenciada, demonstrando sempre a valorização da experiência dos funcionários e do seu conhecimento.

2°- A perspectiva dos funcionários

Charles O' Reilly *apud* Terra (2000) avaliou quais eram as normas que os funcionários acreditavam estar associadas à geração de novas idéias e à sua implementação, entre elas: incentivo, tolerância e recompensa pela tomada de riscos, incentivo à troca de informações, objetivos compartilhados e trabalho em equipe, além de elevado grau de autonomia.

3°- Gestão do recurso tempo

Terra (2000, p. 108) afirma que “o tempo deve ser visto como um recurso imprescindível para a geração do conhecimento”. Corroborando com a idéia supracitada, Davenport e Prusak (1999) ressaltam que já existem empresas que permitem que seus funcionários troquem idéias e conversem nos corredores, na sala do café ou em torno dos bebedouros, enquanto outras ainda acham essa prática um desperdício de tempo, pois consideram a conversa como não trabalho, adotando para a troca de idéias reuniões formais.

4°- Novos espaços de trabalho

Para Terra (2000, p. 109) “cada vez mais os espaços de trabalhos ou layout estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas”. O autor cita empresas que apresentam espaços desconectados da realidade de trabalho, como salas de ginástica na Du Pont, quadra de basquete na *Lotus*, salas de jogos e humor na Kodak, salas de meditação na Cannon.

Torna-se importante analisar primeiramente a cultura da empresa para qualquer mudança de atitudes ou práticas gerenciais, conforme Davenport e Prusak (1999, p. 1) afirmam “de uma forma geral as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber exatamente quais são os seus problemas, e o resultado, como não poderia deixar de ser, é desastroso”.

2.2.1.3 Estrutura Organizacional

Conforme Terra (2000, p. 115) “o modelo estritamente burocrático de organização estar se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas”. O autor afirma que as empresas burocráticas são encontradas, em geral, em ambientes relativamente estáveis enquanto aquelas que estão rompendo com o paradigma burocrático são encontradas nos setores mais dinâmicos e mais intensivos em conhecimentos.

Dentro da teoria de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 33), “uma nova estrutura organizacional pode criar condições para que os indivíduos trabalhem diretamente em tarefas de criação de conhecimento”.

Terra (2000) apresenta duas correntes principais de pensamento teórico e ação prática nas empresas, em termos da implantação de organizações inovadoras. As quais serão apresentadas a seguir:

- Estruturas organizacionais que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrática: reconhecendo que a burocracia não gera criatividade, mas é adequada para a acumulação de conhecimento, e que a organização em torno de forças-tarefa, embora propicie a geração de conhecimento, não facilita a transferência deste para a organização, várias empresas têm trabalhado em soluções similares que combinam esses tipos de estrutura.
- Estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquico-burocrática: apoiando-se no conceito do trabalho em equipe, pode-se dizer que existe uma linha teórica e prática que procura romper com a tradição burocrática-taylorista. Essas novas formas têm as

seguintes características: trabalho em equipe; a liderança muda conforme as necessidades dos projetos; maior delegação de responsabilidades para o ponto de contato com os clientes; redução da hierarquia ao mínimo possível: as responsabilidades da equipe devem combinar atividades gerenciais e não-gerenciais e a tomada de decisão deve ocorrer no nível mínimo necessário para atender às necessidades dos clientes; competências múltiplas devem ser perseguidas pela grande maioria dos componentes das equipes; as equipes ou unidades de trabalho têm ampla gama de responsabilidades; as equipes de trabalho são apoiadas por sistemas inteligentes de informação que garantam a captação, codificação, transferência e rápido acesso ao conhecimento acumulado pela empresa; informação e treinamento devem ser providos *just-in-time to perform*; os objetivos de desempenho são, então, determinados para cada processo-chave; os sistemas de avaliação dos funcionários levam em consideração a opinião de todas as pessoas com as quais cada indivíduo trabalhou.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) os modelos dominantes de processo gerencial, aqueles implantados até o surgimento da GC, são: o modelo *top-down* (de-cima-para-baixo) e o modelo *botton-up* (de-baixo-para-cima), ambos ineficazes no sentido de estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional. O modelo proposto pelos autores supracitados, chamado de *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), é superior para a criação do conhecimento em relação aos modelos tradicionais, pois coloca o gerente de nível médio no centro da GC e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente. A gerência *top-down* é o modelo hierárquico clássico, tendo suas raízes em Max Weber e Frederick Taylor, utilizando a divisão do trabalho, no qual a alta gerência cria os conceitos básicos para que os níveis inferiores possam implementá-los. Nesse modelo, apenas os altos gerentes são capazes e podem criar conhecimento, pois o processo dá aos funcionários uma capacidade de processamento de informações para lidar com uma massa delas.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 142), “as decisões dos gerentes de nível médio, constituem as condições operacionais para os funcionários da linha de frente, que implementarão as decisões”.

Já a gerência *botton-up* é basicamente uma gerência *top-down* refletida no espelho, haja vista que a hierarquia e a divisão do trabalho dão lugar à autonomia, sendo o conhecimento criado e em grande parte controlado na base. Essa organização tem um formato de poucos níveis hierárquicos, onde os gerentes dão poucas ordens e instruções, mas servem como patrocinadores dos funcionários da linha de frente. Esse modelo é bem aplicado na 3M, cujos princípios básicos são autonomia e espírito empreendedor, traduzido em práticas como: ausência de excesso de planejamento; uso reduzido de papel; aceitação de erros como algo normal; cruzamento regular de fronteiras; encorajamento de tomada de iniciativas; fluxo de idéias de baixo para cima; interferência mínima dos níveis superiores; incapacidade de os níveis superiores de derrotar uma idéia e manutenção de uma estrutura organizacional pequena e plana (LINKE, 2001).

Quanto a esses dois primeiros modelos, o *top-down* é adequado para lidar com o conhecimento explícito, mas não serve para a criação do conhecimento, pois ignora o desenvolvimento do conhecimento tácito, podendo ocorrer o alinhamento do destino de alguns gerentes com o destino da empresa. Já o modelo *botton-up* é adequado para lidar com o conhecimento tácito, mas sua ênfase na autonomia dificulta a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento dentro da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Considerando que nos dois modelos apresentados, a gerência média não aparece, pois apenas processa informações, não criando conhecimento novo, Nonaka e Takeuchi (1997), segundo seus estudos nas empresas japonesas, levantaram a terceira alternativa para gerenciar e criar conhecimento, ou seja, o modelo *middle-up-down*.

Alguns pesquisadores assim como os pesquisadores japoneses vislumbram o destino da gerência média com muito mais otimismo, argumentando que esses

gerentes são iluminados e que desempenharão um papel-chave na facilitação do processo de criação do conhecimento.

No modelo *middle-up-down*, para Nonaka e Takeuchi (1997), a alta gerência cria uma visão, um sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que à alta-gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real.

O quadro 3, apresentado abaixo traz as características relevantes dos três modelos de processos comentados.

		Top-down	Botton-up	Middle-up-down
Quem	Agente de criação do conhecimento	Alta Gerência	Indivíduo Empreendedor	Equipe (como engenheiros do conhecimento)
	Papel da alta gerência	<i>Comandante</i>	Patrocinadora/Mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de Informações	Intrapreendedora Autônoma	Líder de equipe
Qual	Conhecimento Acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação/internalização	Conversão parcial focalizada na socialização/externalização	Conversão em espiral de internalização/externalização/cominação/socialização
Onde	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados Computadorizado/Manuais	Personalizado no Indivíduo	Base de conhecimento organizacional
Como	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e forçatarefa (hipertexto)
	Comunicação	Ordens/Instruções	Princípio de autoorganização	Diálogo e uso de metáfora/Analogia
	Tolerância à Ambigüidade	Não permite Caos/flutuação	Caos/flutuação Como premissas	Cria e amplifica caos/flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência Da alta gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos Indivíduos	Exaustão humana; custo de redundância

Fonte: NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 149.

Quadro 3: Comparação dos Três Modelos Gerenciais

Observa-se que a comunicação entre todos os níveis hierárquicos torna-se fundamental, sendo o modelo *middle-up-down*, na opinião dos autores Nonaka e

Takeuchi (1997), que melhor faz esse papel, visto ter um responsável para operar o elo de ligação entre o topo e a base da pirâmide.

2.2.1.4 Administração de Recursos Humanos

Para Terra (2000, p. 128) “as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas”.

No entanto, torna-se importante ressaltar algumas das tendências mais recentes e relevantes relacionadas á GC sobre as práticas de recursos humanos, as quais seguem abaixo:

- Recrutamento e seleção

Para Sveiby (1998), o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica.

Corroborando com a importância do recrutamento na era do conhecimento, Costa e Gouvinhas (2004) afirmam que o ser humano é o principal e imprescindível agente para uma eficiente implementação da GC, representada pela capacidade de uma organização em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

Já para Teixeira Filho (2000) a dimensão trabalho é a passagem do trabalho manual para o intelectual, demandando um novo perfil profissional cujos adjetivos são a iniciativa, o discernimento e o aprendizado.

As organizações do conhecimento buscam através do recrutamento selecionar indivíduos com iniciativa, autonomia, criatividade, capacidade para trabalhar em equipe, motivação individual, capacidade cognitiva, para Cusumano *apud* Terra (2000, p. 129), “são características pessoais que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas, portanto, dificilmente modificáveis em sua essência”.

Terra (2000), complementa que na prática, verifica-se cada vez mais, intensos e competitivos processos de seleção pessoal, que exigem grande dedicação de tempo e recursos, inclusive da alta administração.

O autor acima prossegue afirmando que é necessário aumentar a variedade genética das empresas pela contratação e promoção de pessoas essencialmente diferentes do padrão, pois só assim as empresas conseguirão desenvolver novas perspectivas e criar coisas absolutamente novas.

- Treinamento

Segundo Simonsen *apud* Terra (2000), o desenvolvimento tecnológico leva ao imperativo da educação continuada, o ensino formal não conseguirá ser um ciclo fechado, capaz de ensinar ao indivíduo tudo o que precisará estudar para o exercício da sua profissão, ele deve sintonizar-se com outro objetivo maior: ensinar a aprender.

As empresas líderes estão passando do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver (TERRA, 2000).

Nesse novo paradigma, segundo Terra (2000, p. 135) “os resultados dos treinamentos precisam ser analisados de maneira muito mais holística, ou seja, avalia-se o desempenho e a contribuição dos funcionários para o sucesso da empresa”.

- Carreira e sistemas de recompensas

Terra (2000, p. 140) observa que “para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras têm trabalhado para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulos”. Isso se tem traduzido em dois conjuntos de práticas gerenciais:

- Os cargos são definidos de forma cada vez mais ampla e a rotação entre diferentes áreas é estimulada;

- Sistemas de recompensa envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo, são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa, não são exclusivamente monetários (TERRA, 2000, p.140-141).

Conforme Terra (2000), a definição de cargos é incompatível com tendências recentes como o uso de equipes multifuncionais, estruturas em células, no entanto, o conceito substituto, seria o do “espaço ocupacional”, centrado na idéia de que as pessoas são estimuladas a aplicar sua competência, com determinado grau de autonomia, na defesa dos interesses da organização.

Acompanhado as tendências do trabalho em equipe, compromisso de aquisição de habilidades variadas, entre outras, surgem às novas políticas de remuneração. Terra (2000) afirma que uma tendência que vem ganhando bastante espaço nas empresas é o pagamento por competências, outra tendência é à participação acionária que busca aumentar o compromisso de todos os funcionários com o sucesso da empresa.

Terra (2000) complementa que a empresa que não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo.

2.2.1.5 Sistemas de Informação

Segundo Terra (2000), é inegável que recentes avanços na informática, como a internet, técnicas como *data mining*, *data warehouses* e *intranets* tendem a elevar o poder de encontrar conhecimento onde antes havia apenas uma grande quantidade de dados e informação.

Terra (2000, p. 149) prossegue afirmando que a “associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento”.

O conhecimento é criado e modificado através da mente das pessoas, de forma tácita, podendo ser registrado, o que torna o explícito. Assim, comenta Linke

(2001), os sistemas de informação podem ser utilizados como facilitadores nesse processo através da codificação para o armazenamento num banco de dados, para posterior navegação, recuperação e disseminação através da intranet, internet entre outro.

Algumas tecnologias de infra-estrutura na visão de Davenport e Prusak (1999) podem ser úteis na facilitação da GC, como por exemplo, a videoconferência e o telefone, essas tecnologias não captam nem distribuem o conhecimento estruturado, mas são muito eficazes na viabilização da transferência de conhecimento tácito entre pessoas.

De acordo com Davenport e Prusak (1999), o objetivo das tecnologias que captam, armazenam e distribuem o conhecimento estruturado para ser usado pelas pessoas é absorver o conhecimento que existe na mente das pessoas e em documentos impressos e torná-lo amplamente disponível para toda organização.

Para Terra (2000, p. 150), uma das melhores classificações, divide os sistemas de informação em três grandes áreas, são elas:

- Repositório de matérias de referência: conhecimento explícito que pode ser facilmente acessado e que evita duplicações de esforços;
- *Expertise Maps*: banco de dados com listas e descrições das competências de indivíduos de dentro e de fora da organização. Isso facilitaria o compartilhamento de conhecimento tácito ao permitir que as pessoas se localizem mais rapidamente e estabeleçam o devido contato pessoal;
- *Just-in-Time Knowledge*: ferramentas que reduzem as barreiras de tempo e distância no acesso a conhecimentos.

Davenport e Prusak (1999) argumentam que um dos métodos de uso de tecnologia na GC é o repositório do conhecimento explícito estruturado, por sua vez, o *Lótus Notes* e as *Webs* baseadas em *intranet* são atualmente os principais conjuntos de ferramentas para gerir os repositórios do conhecimento.

Os autores ainda observam que, normalmente as empresas investem maciçamente em soluções antes de saber exatamente quais são os seus problemas, e o resultado, como não poderia deixar de ser, é desastroso.

A utilização de sistemas de informação auxilia no processo da GC, porém não garantem o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém, ou seja, “O *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento” (TERRA, 2000, P. 151).

Corroborando com a idéia acima, Sveiby (1998) afirma que a tecnologia de informação é um facilitador, mas por si só não consegue extrair informações da cabeça de um indivíduo.

Davenport e Prusak (1999, p. 171) salientam que “a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento”; também para Terra (2000, p. 155), “os sistemas de informações só podem ser úteis à medida que os dados, informações e bases de conhecimento que os alimentam são confiáveis, relevantes e atualizados”.

Para que os sistemas de informação possam efetivamente auxiliar no processo de GC, é necessário antes que exista uma grande relação de confiança entre a empresa e os funcionários, para que eles se sintam compelidos a compartilhar o seu conhecimento, tornando os sistemas de informação ferramentas para aumentar o estoque e o fluxo de conhecimento na empresa. Não adianta as empresas investirem pesado na informática, se os funcionários virem isso apenas com mais uma forma de controle. Controlar está associado à Era Industrial, enquanto que na Era do Conhecimento o verbo empregado é “facilitar” (TERRA, 2000).

Davenport e Prusak (1999) destacam que a tecnologia da informação não cria conhecimento e não pode garantir nem promover a geração ou o compartilhamento do conhecimento numa cultura corporativa que não favoreça tais atividades.

A tecnologia da informação proporciona a utilização de várias ferramentas que possibilitam a administração do conhecimento nas organizações, no entanto, como afirma Terra (2000), estas ferramentas devem ser vistas apenas como mais um elemento facilitador do compartilhamento do conhecimento.

2.2.1.6 Mensuração de resultados

Ao avaliar os sistemas contábeis vigentes, Terra (2000), comenta que o método das partidas dobradas continua sendo a base fundamental de toda contabilidade empresarial. Ou seja, muito pouco teria inovado, para se refletir, o verdadeiro valor dos ativos intangíveis.

Ativos intangíveis de acordo com Linke (2001, p. 29) “são os chamados bens abstratos de uma empresa, como sua marca ou o conhecimento que os funcionários dessa empresa detêm”. Sendo assim, para a implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento, torna-se necessário identificar o que pode ser considerado um ativo intangível.

Terra (2000) apresenta alguns esforços recentes de mensuração do capital intelectual, entre eles: o trabalho pioneiro desenvolvido na empresa sueca de seguros e serviços financeiros Skandia e os trabalhos de Sveiby e Brooking.

Edvinsson e Malone (1998, p. 10), dividem o capital intelectual em dois grupos: capital humano e capital estrutural.

- Capital Humano: inclui o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.
- Capital Estrutural: Os equipamentos de informática, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados, ou seja, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado.

Uma maneira de organizar o capital estrutural para Edvinsson e Malone (1998, p. 32-33), é encará-lo como se fosse composto por três tipos de capital: organizacional, de inovação e de processos.

- Capital organizacional: abrange o investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de conhecimento pela organização, bem como em direção a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição.
- Capital de inovação: refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar no mercado novos produtos e serviços.
- Capital de processos: constituído por aqueles processos, técnicas e programas direcionadas aos empregados, que aumentam e ampliam a eficiência da produção ou a prestação de serviços. É o tipo de conhecimento prático empregado na criação contínua do valor.

Sveiby (1998) classifica em três os ativos intangíveis presentes em uma empresa: a competência do funcionário, que envolve a sua capacidade de agir nas diversas frentes para criar ativos tangíveis ou intangíveis; a estrutura interna, que inclui as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; e, por fim, a estrutura externa, que inclui a relação com clientes, fornecedores, bem como marcas, reputação e a imagem da empresa.

Em síntese, para ser implantada a GC na organização, torna-se fundamental estabelecer metodologias de mensuração dos recursos intangíveis, abrangendo o conhecimento organizacional, bem como, a capacidade de aprendizado dos colaboradores da empresa.

2.2.1.7 Aprendizado com o Ambiente

O aprendizado na visão de Garvin *et al.* (1998), ocorre continuamente em todas as organizações duradouras, entretanto, raramente é planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Tsoukas e Mylonopoulos (2004) enfatizam que o conhecimento, aprendizado e capacidades organizacionais formam um triângulo: o desenvolvimento contínuo do conhecimento organizacional é, ou pode ser, uma capacidade dinâmica que leva a um aprendizado organizacional contínuo e maior desenvolvimento de ativos de conhecimento.

Assim, fica explícito a importância da Aprendizagem Organizacional como componente fundamental da GC, com ênfase na quebra de paradigmas em busca de novos conhecimentos.

Terra (2000) assegura que a necessidade de aprendizado está sendo, cada vez mais, estendida para além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisa, universidades etc.

O mesmo autor apresenta várias razões que apontam para uma crescente importância do aprendizado externo por meio de alianças. Entre os vários elementos mercadológicos, tecnológicos e estratégicos, encontram-se:

- O processo de inovação requer a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias complementares;
- Os avanços recentes na tecnologia de informação e comunicação reduziram os custos de transação e comunicação entre diferentes empresas e fomentam o aparecimento de organizações virtuais;
- A crescente complexidade das inovações aumenta a incerteza quanto aos resultados e demanda mais experimentação e compartilhamento dos riscos;
- A constante redução do ciclo de vida dos produtos;
- A formação de alianças permite às empresas manterem alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam, ao contrário das aquisições, que trazem consigo várias habilidades não relevantes e, principalmente, vários problemas de integração cultural e operacional;
- O conhecimento está sendo gerado, cada vez mais, na esfera privada e não na pública. Daí a crescente importância de participar em acordos e alianças de cooperação para se ter acesso a esses conhecimentos.

As empresas líderes e sintonizadas com os imperativos da necessidade de inserção no ambiente já perceberam que é impossível para qualquer empresa, por maior e mais poderosa que seja, desenvolver e mesmo controlar todas as áreas de conhecimento de que necessita para ser competitiva (TERRA, 2000).

Terra (2000) apresenta a avaliação feita por Alcorta, Plonski e Rimoli a respeito das experiências de colaboração tecnológica envolvendo empresas brasileiras. Eles chegaram às seguintes conclusões:

- As empresas brasileiras participantes de acordos de cooperação estariam mais preocupadas em melhorar sua eficiência microeconômica do que se tornarem mais inovadoras ou adquirir novo conhecimento;
- Todos os casos analisados pelos autores envolvem colaboração tecnológica em setores de “baixa” tecnologia;
- Nenhuma das empresas do estudo declarou estar participando de cooperação por causa dos altos custos de Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) ou da elevada incerteza;

A decisão de participar de acordos de tecnologia tem estado, invariavelmente, relacionada a decisões estratégicas e mercadológicas importantes.

Portanto, a Aprendizagem Organizacional tem sido vista com uma maneira de desenvolver e manter competitividade no ambiente complexo que as empresas estão inseridas.

Nessa perspectiva, as PGCs entram em pauta das discussões no cenário empresarial, como alternativa para a criação, captura e disseminação do conhecimento.

O próximo tópico discorrerá sobre as principais PGCs apresentadas na literatura.

2.3 Práticas de Gestão do Conhecimento

As PGCs são ações organizacionais voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior (BATISTA, 2004). Tais práticas emergiram nos últimos anos como um dos temas mais relevantes no contexto organizacional e acadêmico. Os tópicos a seguir abordam as práticas mais destacadas na bibliografia sobre o assunto.

2.3.1 Aprendizagem Organizacional

A Aprendizagem Organizacional tem sido vista, cada vez mais, como fator essencial para as empresas permanecerem competitivas num ambiente caracterizado por mudanças e incertezas.

Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 27) definem Aprendizagem Organizacional como:

Um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

Neste viés, Leal Filho (2002), entende que o enfoque da Aprendizagem Organizacional representa um processo contínuo e sólido de mudanças nos valores intrínsecos e nas práticas de trabalho cotidiano na organização. O autor sugere que muito mais do que a simples obtenção de informação, é a criação e formação de algo que melhore a capacidade e o desempenho mediante habilidades e instrumentos.

Garvin *et al.* (1998) completam que o processo de Aprendizagem Organizacional tem quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Nas definições há uma expectativa da Aprendizagem Organizacional como processo contínuo e complexo de criação do conhecimento direcionado para melhorar o desempenho das organizações.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), uma organização voltada para a aprendizagem dedica-se a melhorar o contexto de aprendizagem e estrategicamente fortalece a competência da organização para facilitar a criação do conhecimento e a inovação.

Existem três tipos básicos de Aprendizado Organizacional: aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente; aprender a criar o novo conhecimento organizacional (também conhecido como inovação); e disseminar ou transferir o conhecimento para as várias áreas da organização (GARVIN *et al.*, 1998).

Entende-se, que a função da Aprendizagem Organizacional é fortalecer o processo de criação do conhecimento organizacional. Enquanto, a Aprendizagem Organizacional estimula a criação do conhecimento o Banco de Competências indica a localização dos conhecimentos na organização.

2.3.2 Banco de Competências

Em sua análise, Gattoni (2000) afirma que o Banco de Competências também é chamado de “páginas amarelas” ou “mapas de conhecimento”, refere-se ao armazenamento das ligações entre os profissionais e as habilidades e competências que os mesmos possuem. O autor afirma que seguindo “links” do Banco de Competências é possível chegar-se aos indivíduos que possuem real *expertise* em determinado assunto ou problema a ser desenvolvido.

Um Banco de Competências refere-se a um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na empresa, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento (BATISTA *et al.*, 2005).

Sob este ponto de vista, entende-se que o Banco de Competências gera vários benefícios, dentre eles, indica quem possui determinado conhecimento no âmbito organizacional.

O foco principal desta prática, na visão dos autores Cardoso, Francisco e Scandelari (2005), é analisar o potencial dos talentos da organização, através de uma comparação do desempenho individual com o perfil funcional esperado.

Permitindo diagnosticar diferenças entre o grau mínimo de competência para determinado cargo e o grau de competência demonstrado pelo colaborador ocupante do cargo e a partir daí, busca-se minimizar este diferencial.

Nessa perspectiva, o Banco de Competências permite ajustar as competências individuais com as estratégias organizacionais. Já a prática *benchmarking*, tratada a seguir, busca identificar e implementar as melhores práticas de empresas do mesmo setor consideradas como líderes no mercado.

2.3.3 Benchmarking

O *Benchmarking* tem sido usado nos últimos anos como uma prática para acelerar o aperfeiçoamento e a mudança nas organizações. Waqued (2002) afirma que o *Benchmarking* é uma experiência continuada de investigação e aprendizado que assegura que as melhores práticas sejam descobertas, analisadas, adotadas e implementadas. Ampliando este pensamento, Teixeira Filho (2000); Seibel (2004), complementam que o *Benchmarking* é um modelo gerencial que procura identificar, compreender, documentar e disseminar os fatores que levaram ao sucesso empresas reconhecidas como líderes de suas atividades.

Neste enfoque, o *Benchmarking* permite identificar práticas organizacionais que proporcionem um desempenho superior, focando esforços onde resultará nos melhores resultados para a empresa.

Assevera Waqued (2002), que os resultados básicos e fundamentais do *Benchmarking* é o processo de estabelecimento de metas, ou seja, é o meio em que as práticas necessárias para se atingir novas metas são descobertas e entendidas. O quarto quadro apresenta uma empresa com e sem *Benchmarking* no parecer de Boxwell (1996).

Sem <i>Benchmarking</i>	Com <i>Benchmarking</i>
Focalização interna	Focalização externa, competitiva
Não foi inventado aqui	Idéias inovadoras e aprendizagem
Decisões ousadas	Decisões baseadas em fatos
Mudança evolucionária	Mudança revolucionária
Retardatário do ramo de negócios	Líder da indústria

Fonte: BOXWELL JUNIOR, R. J. Vantagem Competitiva através do *benchmarking*. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1996.

Quadro 4: *Benchmarking* – Com e Sem.

Portanto, fazer *Benchmarking* significa identificar de modo sistemático as melhores práticas e assimilá-las para melhorar o próprio desempenho organizacional. Já a prática de *Coaching*, que será abordada a seguir, busca desenvolver as competências de seus colaboradores.

2.3.4 *Coaching*

Novas práticas de gestão empresarial surgem continuamente e passam a ser utilizadas segundo as necessidades das organizações. O termo *Coaching* já é de uso freqüente entre profissionais da área de recursos humanos e desenvolvimento de pessoas, no entanto, ainda é novidade para muitos.

Pode-se entender a partir da análise de Ruas, Antonello e Boff (2005), que o papel de *Coach* é exercido por um profissional que se compromete, no âmbito de uma organização, a apoiar as pessoas que visam a alcançar determinado resultado.

Já o processo de *Coaching* na visão dos autores Lago (2007); Celestino (2007) é o planejamento de desenvolver as competências de seus colaboradores de modo contínuo para aperfeiçoar seu desempenho e seu resultado no trabalho. Complementa Chiavenato (2006), que o *Coaching* refere-se à orientação específica que o superior imediato oferece ao subordinado no dia-a-dia da organização e no curto prazo.

Nesta perspectiva, o *Coaching* é forma de relacionamento entre o *Coach* e o indivíduo para lidar com as diferenças individuais no grupo e/ou entre grupos.

Salienta Celestino (2007), que existem basicamente dois tipos de *Coaching*:

O *coaching* executivo, direcionado para desenvolvimento de competências de liderança, que foca as habilidades para produzir resultados e a modificação de comportamentos que reduzam sua efetividade.

O *coaching* de desenvolvimento pessoal, direcionado para as competências em outras áreas além da profissional. Neste sentido, o processo pode atingir temas como: ser mais decisivo, melhorar a administração do tempo, valorizar diversidade, desenvolver potenciais, resolver conflitos, aumentar autoconfiança, comunicar-se com mais eficiência, entre outros.

Conforme Lago (2007), a consequência natural do processo de *Coaching* é que o colaborador se aperfeiçoou e o *Coach* pode delegar-lhe tarefas e dedicar-se a outras atividades mais importantes.

Entende-se que o *Coaching* atua como facilitador no crescimento pessoal dos colaboradores nas organizações. Esta prática caracteriza-se pela transferência e o compartilhamento de conhecimento, no entanto, este processo depende de uma comunicação institucional eficaz.

2.3.5 Comunicação Institucional

Estabelecer canais eficazes de comunicação com a ambiente interno e externo é fator essencial para as organizações. De acordo com Leuch (2006), as atividades empresariais são viabilizadas pela comunicação, com isso, há a necessidade de diversos canais, meios e maneiras que tornem seus processos de comunicação eficazes.

Pimenta (2000) caracteriza a comunicação empresarial como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, *endomarketing* e *marketing*.

Argumenta Medeiros (1998), que as organizações só se tornam viáveis quando possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesmas e de seu ambiente. Seus objetivos e metas são alcançados à medida que os processos eficientes de comunicação às direcionam ao que foi antecipadamente delineado.

A comunicação requer um código para formular uma mensagem e a envia na forma de um sinal, por meio de um determinado canal a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado (CHIAVENATO, 1998).

Para que uma mensagem se torne efetiva são necessários alguns requisitos: estar fisicamente ao alcance do receptor; ser compreendida por ele; poder ser por ele comprovada; ser de alguma utilidade para o receptor (MEDEIROS, 1998).

Segundo Teixeira Filho (2000, p.147) comunicação intra-empresarial é “dotar a empresa de infra-estrutura, adotar tecnologia adequada e intervir na cultura organizacional, visando otimizar a comunicação de conhecimentos entre as pessoas”.

Estabelecer um processo de comunicação na empresa consistente torna-se imprescindível para o sucesso empresarial e fundamental para as comunidades de prática.

2.3.6 Comunidades de Prática

Na era do conhecimento, no parecer de Costa e Gouvinhas (2005), o conceito de comunidade de prática é essencial, pois o conhecimento humano evolui a partir do reconhecimento e validação no âmbito das Comunidades de Prática.

Em sua teoria Terra (2005), revela que as Comunidades de Prática é um termo que se refere às maneiras como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam a outras naturalmente. Ele reconhece e celebra o poder das comunidades informais de colegas, sua criatividade e recursos para resolver

problemas, e sua habilidade de inventar maneiras melhores e mais fáceis de resolver seus desafios.

Kato e Damião (2005) salientam que as Comunidades de Prática surgem das relações e situações que envolvem as pessoas no dia-a-dia, elas existem em todas as organizações de forma explícita ou não, elas formam um agrupamento social independente da estrutura formal definida por organogramas e linhas de poder e são instrumentos eficientes na GC, na Aprendizagem Organizacional e individual.

No parecer de Silva (2004), as Comunidades de Prática envolvem a participação das pessoas em uma atividade na qual todos os participantes têm um entendimento comum sobre o que é prática e qual o sentido para as suas vidas e para a comunidade.

Neste sentido, ao apoiar ou institucionalizar Comunidades de Prática de relevância estratégica (que são formadas em torno de domínios de conhecimento estratégicos), as organizações estarão promovendo o aprendizado coletivo e a inovação organizacional (COSTA; GOUVINHAS, 2005).

Para existência de uma Comunidade de Prática, no parecer de Silva (2004, p.74), três características são fundamentais:

- O domínio do conhecimento – é o que dá aos membros um senso de empreendimento comum e os mantém juntos.
- A comunidade – ela busca os interesses no seu domínio, os membros participam de atividades conjuntas e discussões, ajudam uns aos outros e compartilham informações. Assim, eles formam uma comunidade em torno do seu domínio e constroem relacionamentos.
- A prática – uma comunidade de prática não é simplesmente uma comunidade de interesse, seus membros desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolver problemas recorrentes da prática.

Verifica-se que as Comunidades de Prática devem proporcionar oportunidades para o compartilhamento de informação, idéias e experiências para o desenvolvimento de competências. Neste viés, as relações geradas nas

comunidades de prática proporcionam uma ambiente propicio para a Educação Corporativa.

2.3.7 Educação Corporativa

A Educação Corporativa é o processo de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc (BATISTA *et al.*, 2005).

Nesse contexto, para Meister (1999), a Educação Corporativa é vista como uma meta, que une várias forças dentro das organizações e possibilita à empresa valorizar a educação continuada e a considerar seus empregados como parte de seu capital.

Santos *et al.* (2001), conceitua a Educação Corporativa como:

Um componente do processo de Gestão do Conhecimento Organizacional, fundamentado na estratégia de negócios, com o objetivo aumentar, permanentemente, o valor do Capital Intelectual da Organização. Por seu intermédio é integrada toda a cadeia de valor; Alta Direção, Executivos, e Técnicos da Organização, Clientes, Parceiros, Fornecedores e até mesmo a sociedade. Essa integração conduz ao desenvolvimento de programas de educação continuada, como suporte à melhoria de resultados do negócio, ao aumento da competitividade da organização.

Portanto, a Educação Corporativa baseia-se em uma perspectiva mais ampla e tem como principal desafio aumentar o capital intelectual da empresa, onde a educação seja um processo inerente à cultura organizacional. Enquanto, a Educação Corporativa busca desenvolver as competências individuais, já as listas de discussão, facilitam o compartilhamento de informações, conhecimentos e experiências entre os usuários.

2.3.8 Fóruns/Listas de Discussão

O gerenciamento do conhecimento é muito mais que tecnologia, mas esta certamente faz parte da GC (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Assim, a utilização

de certas tecnologias, como os Fóruns/Listas de Discussão, tem sido um fator facilitador do gerenciamento do recurso conhecimento nas organizações.

Batista *et al.* (2005, p.12), definem Listas de Discussão como “espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização”.

As Listas de Discussão utiliza a tecnologia do envio e recebimento de mensagens por correio eletrônico, com o objetivo de proporcionar a troca de informação entre várias pessoas de forma otimizada (BOHMERWAL; CENDÓN, 2003). Entende-se, que as Listas de Discussão através da troca de mensagens por correio eletrônico geram um ambiente propício para o compartilhamento de informações e conhecimento, permitindo uma comunicação efetiva entre seus usuários.

Outra prática que se tornou relevante para as organizações é a Gestão de Capital Intelectual, devido à importância de fatores como imagem, marcas e patentes nas transações empresarias.

2.3.9 Gestão de Capital Intelectual

Nas últimas décadas, a importância que os ativos intangíveis vêm ganhando na atualidade é notória. A relevância despendida a estes recursos é em função de uma mudança na forma de realizar os negócios em termos de formatos e meios de transações comerciais. Questões como imagem, tecnologias informacionais, carteira de clientes, flexibilidade operacional, canais de distribuição, domínio de conhecimentos, marcas, patentes entre outros passam a ser fatores essenciais para as empresas.

De acordo com Johnson e Kaplan *apud* Wernke, Lembeck e Bornia (2003) o valor econômico de uma companhia não é limitado à soma dos valores de seus ativos tangíveis, pois inclui o valor de seus ativos considerados intangíveis.

Conforme Klein (1998), o capital intelectual das empresas - seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao invés

de seu capital tangível físico e financeiro – determina cada vez mais, sua posição competitiva frente aos concorrentes.

Já a Gestão de Capital Intelectual é definida por Batista *et al.* (2005) como:

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.

Percebe-se, que a prática de Gestão de Capital Intelectual é bastante complexa, caracterizada pela dificuldade de mensuração dos ativos intangíveis. A prática de Gestão de Competências, que será abordada a seguir, tem como objetivo identificar as competências no âmbito da organização.

2.3.10 Gestão de Competências

Muitas práticas inovadoras de gestão têm sido utilizadas pelas corporações de forma a alcançar melhores condições para acompanhar as transformações vigentes. Neste contexto, a noção de competência tem aparecido como importante referência dentre os princípios gerenciais.

Preliminarmente, é importante conceituar o termo competência para então definir gestão de competências.

Resende (2000, p.32) define competência como:

A transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos. Ter conhecimento e experiência e não saber aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade, de um compromisso, significa não ser competente, no sentido aqui destacado.

Nessa perspectiva, Francisco (2003, p.40), corrobora que a “a competência pode ser interpretada como sendo sempre pessoal, pois todos desenvolvem sua própria competência, por meio do treinamento, da prática, dos erros e da reflexão”.

Verifica-se que a competência está constituída pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que uma pessoa possui e consegue manifestar de forma integrada na sua atuação.

A Gestão de Competências, segundo Brandão e Guimarães (2001), diz respeito à forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio. Os autores apresentam o modelo sugerido por Lenaga, que tem como passo inicial a identificação do *gap* (lacuna) de competências da empresa. Esse processo consiste em estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados segundo a intenção estratégica da organização e, depois, identificar a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na organização.

A Gestão de Competências trata-se de um processo contínuo que toma como referência a estratégia da empresa e direciona suas ações de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Entretanto, outra PGC que contribui com o desempenho das organizações é a Gestão de Conteúdo, pois automatiza o fluxo de trabalho através do monitoramento das informações organizacionais.

2.3.11 Gestão de Conteúdo

A Gestão de Conteúdo atua no gerenciamento de bens de informação, automatizando o fluxo de trabalho de conteúdo, acompanhando como é criada, apresentada, catalogada e indexada a informação, buscando aperfeiçoar o desempenho do empregado (TERRA, 2007).

Para Batista *et al.* (2005, p. 25), Gestão de Conteúdo é a:

Representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como bases de dados, árvores de conhecimento, redes humanas etc.

Barreto (2004) corrobora tais assertivas mencionando que a Gestão de Conteúdo pode ser um marco inicial na preservação da memória institucional, do capital intelectual das organizações. O autor salienta que a vantagem da Gestão de Conteúdo é apresentar resultados evidentes em curto prazo e usar o tempo de sua implantação para trabalhar intensivamente com as pessoas.

Entretanto, a Gestão de Conteúdo permite integrar o processo desde a criação até a sua disponibilização, arquivamento ou eliminação das informações.

2.3.12 Gestão de Marcas e Patentes

No atual ambiente dos negócios, é notória a transição de uma era baseada em bens tangíveis para uma economia cujos fatores como: conhecimento, imagem, carteira de clientes, marcas e patentes, passaram a ter mais valor que os tradicionais recursos de produção.

Marca, segundo a lei brasileira, é todo sinal distintivo, visualmente perceptível, que identifica e distingue produtos e serviços de outros análogos, de procedência diversa, bem como certifica a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas (INPI, 2007).

Xavier *apud* Leuch (2006, p. 40) salienta que a gestão de marcas tem por finalidade criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir.

Para Davenport e Prusak (1999 p.103) “patentes são uma forma do conhecimento codificado, uma representação em texto de um processo ou produto desenvolvido através do conhecimento especializado de cientistas ou inventores”.

Tais autores mencionam que Gordon Petrash, diretor de gestão de patrimônio intelectual da Dow Chemical, entendeu que muitas das 29.000 patentes da empresa representavam o capital intelectual que estava em grande parte inativo e esquecido pela empresa. Na avaliação das patentes, identificaram-se

patentes que podiam ser usadas, vendidas e quais deveriam ser descontinuadas. O processo de se desfazer de patentes de pouco ou nenhum valor para a empresa gerou uma economia de US\$ 1 milhão em taxas nos primeiros dezoito meses e criou o potencial de desenvolvimento de novos produtos valiosos.

Neste contexto, verifica-se a importância da Gestão de Marcas e Patentes nas organizações. A prática de Gestão de Relacionamento com os Clientes, que será vista a seguir, busca gerenciar a relação das empresas com os seus clientes.

2.3.13 Gestão de Relacionamento com os Clientes

O mercado global gerou transformações nos modelos tradicionais de relacionamento das empresas com seus clientes. Neste contexto, várias técnicas e metodologias foram criadas para gerenciar a relação das organizações com seus clientes. Uma delas é o *Customer Relationship Management* (CRM), que significa Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente.

O CRM é definido por Colangelo (2001, p. 151), como “um conjunto de estratégias que as empresas podem utilizar para aumentar a lucratividade e a satisfação dos clientes”.

Para Tarapanoff (2006, p. 421) “um dos conceitos-chave do CRM é o de fidelidade”. A autora entende que a fidelização do cliente é um comprometimento claro que o leva a adquirir determinado produto ou serviços, resistindo às ofertas dos concorrentes.

Segundo Teixeira Filho (2000), tratamento diferenciado, produtos sob medida e atendimento personalizado formam uma tendência de marketing forte num cenário de consumidores cada vez mais individualistas. O autor complementa que a diferenciação de atendimento às necessidades do consumidor é a chave da competição.

No parecer de Santos *et al.* (2001), a Gestão do Relacionamento com Clientes deve ocorrer de maneira interativa, propiciando troca de benefícios e vantagens para ambas as partes, aonde esta interação conduz a um processo

ininterrupto de aprendizagem, conhecimento mútuo e intensificação de relacionamentos.

A grande concorrência no mercado permitindo aos consumidores uma posição privilegiada na relação com as empresas, surge à necessidade de reformulação da relação empresa e consumidor. No entanto, a Gestão do Relacionamento com os Clientes usa uma estratégia que permite construir relações fortes com os clientes para criar posições duradouras no mercado.

Outra PGC que contribui com o desempenho das organizações é a Gestão Eletrônica de Documentos, por adotar aplicativos informatizados de documentos, facilitando as rotinas e as estratégias empresariais.

2.3.14 Gestão Eletrônica de Documentos

O conceito de Gestão Eletrônica de Documentos surgiu na década de 80 e buscava resgatar os documentos dos arquivos empilhados nos porões das empresas, colocando-os na linha de frente da batalha pela competitividade. Os sistemas de Gestão Eletrônica Documentos são repositórios de importantes documentos corporativos e atuam como armazéns do conhecimento explícito (RIBEIRO, 2000).

Para Batista *et al.* (2005), a Gestão Eletrônica de Documentos trata-se de uma prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Um bom gerenciamento de documentos traz impactos positivos para o negócio. Assim como, a Gestão por Competências que identifica as competências organizacionais essenciais para o sucesso empresarial.

2.3.15 Gestão por Competências

A Gestão por Competências surgiu para responder aos desafios específicos que surgem a cada dia no contexto organizacional. Carbone e Rufatto Jr (2006, p. 2), apresentam o seguinte conceito para Gestão por Competências:

A Gestão por Competências como uma metodologia de orientação empresarial para o mercado e para o cliente, voltada para o desenvolvimento sistemático das competências profissionais das equipes e dos funcionários. Ou seja, a gestão por competência representa um importante sistema de informação estratégica que orienta as ações de desenvolvimento profissional e organizacional na direção correta.

A proposta da Gestão por Competências é compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos.

A Gestão por Competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades (ZAMBON; FERREIRA; CANÊO, 2006). Complementa Freitas Jr (2003), que a Gestão por Competências é a responsável pela formação do capital intelectual da organização, maximizando os talentos existentes e em potencial.

Entende-se a Gestão por Competências como o processo de diagnosticar quais são as competências organizacionais essenciais para o sucesso empresarial e desenvolvê-las junto ao quadro de colaboradores internos. Outra PGC que contribui com o desempenho das organizações é a Inteligência Competitiva, por possibilitar sob diversos aspectos a antecipação aos acontecimentos no mercado, com isso, facilita uma melhor condução das estratégias empresariais.

2.3.16 Inteligência Competitiva

As empresas estão inseridas num cenário de competitividade, no qual se torna essencial monitorar os movimentos dos concorrentes para sobrevivência no mercado. Dentro deste contexto, a Inteligência Competitiva ganha destaque entre as PGCs.

Para Carvalho (2006), o objetivo da Inteligência Competitiva é apoiar com informação estratégica em tempo hábil o processo de planejamento estratégico e processos decisórios-chave da organização. Nesta linha de raciocínio, Battaglia (1999), afirma que a Inteligência Competitiva foca as metas estratégicas e o

posicionamento no mercado, sua matéria-prima e a informação, advinda de uma demanda, de uma necessidade da empresa em se manter competitiva e dominar seu mercado.

Na visão de Santos (2000), a Inteligência Competitiva é:

Um processo que transforma bits ocasionais e peças de dados em conhecimento estratégico. É a informação estratégica a respeito da posição competitiva dos concorrentes, tanto atual quanto de seus planos futuros específicos, das forças que interagem no mercado, de produtos específicos e de novas tecnologias.

Já para Tarapanoff (2000), a Inteligência Competitiva deve ser empregada como instrumento para que a unidade de informação seja capaz de analisar e estabelecer novos paradigmas de foco informacional, não só para o seu ambiente externo, onde estão seus concorrentes e clientes/usuários externos, como também para o seu ambiente interno.

Nesta mesma linha de raciocínio, Silva *et al.* (2003) afirma que no processo de Inteligência Competitiva o resultado da análise do conhecimento externo vai entrar em um novo processo de análise, aliado ao conhecimento interno, que leva a uma tomada de decisão que provavelmente impactará na estratégia de atuação, formando um novo conhecimento.

Nesta perspectiva, constata-se que a Inteligência Competitiva vem despontando como um requisito necessário nas organizações, atuando no monitoramento do ambiente empresarial, permitindo ações rápidas e precisas em relação aos movimentos do mercado.

Para Carvalho e Santos (1999), a Inteligência Competitiva não deve se limitar a atestar aquilo que já aconteceu, devendo auxiliar na identificação de tendências e mercados no qual a empresa atua, bem como na identificação de competidores latentes e/ou paralelos. Corroborando com a idéia dos autores supracitados, Marcial e Costa (2002), afirmam que a Inteligência Competitiva deve conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente.

A Inteligência Competitiva pode gerar inúmeros benefícios para as organizações num contexto em que a competitividade e o volume de informações vêm aumentando significativamente, o que torna cada vez mais complexa a definição de estratégias para garantir a sobrevivência das organizações.

Segundo Carvalho (2006), os benefícios potenciais da Inteligência Competitiva são:

- Informações privilegiadas para o tomador de decisão;
- Conhecimento do(s) concorrentes(s);
- Antevisão das mudanças no ambiente ou na indústria;
- Identificação de oportunidades e ameaças;
- Aumento da capacidade de inovação da empresa.

Entende-se que Inteligência Competitiva monitora o ambiente empresarial e fornece informações estratégicas para os tomadores de decisões. Já a prática das Lições Aprendidas permite que os colaboradores aprendam com os erros e os acertos ocorridos na organização.

2.3.17 Lições Aprendidas

As Lições Aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo (BATISTA *et al.*, 2005).

O autor complementa que as Lições Aprendidas permitem que os empregados aprendam com os erros e os acertos ocorridos na execução das atividades e dos processos internos da organização. O banco serve também para conscientizar as equipes e os colaboradores sobre a importância da reflexão sobre tais acertos e erros em cada etapa do processo. Além disso, é útil para disseminar as lições aprendidas por toda a organização.

Para que surjam os efeitos esperados, na visão de Leuch (2006), as Lições Aprendidas precisam estar organizadas e disponibilizadas em algum tipo de repositório, com fácil localização ou mesmo com indicação das pessoas que trabalharam em determinado projeto e onde encontrá-las. Nesse viés, o

Mapeamento de Conhecimento da organização pode trazer um bom auxílio indicando determinado conhecimento.

2.3.18 Mapeamento de Conhecimentos

Mapeamento de Conhecimento, no parecer de Santos *et al.* (2001) representam à descrição e o registro do conhecimento sobre como são executados os processos, como são construídos os produtos e como são prestados os serviços de uma organização e como se dá o relacionamento com seus clientes. Batista (2004) complementa que inclui a elaboração de mapas ou árvores de conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Para Oliveira (2004), um dos objetivos dos Mapas de Conhecimento é tornar público quem sabe o quê na organização e facilitar o contato entre quem tem necessidade de conhecimento e quem pode ter as respostas adequadas.

Conforme Batista (2004), o Mapeamento de Conhecimento serve para evitar que quando um empregado se ausenta do trabalho, ocorra transtorno porque só ele sabe executar um processo, gerar um produto ou prestar um serviço. Isso ocorre porque o conhecimento está registrado apenas na sua cabeça (conhecimento tácito), e não houve o esforço de torná-lo explícito (registrando-o em documentos), tornando possível, dessa forma, a capacitação de outros profissionais para executarem o mesmo trabalho.

Para a maioria dos gestores, é difícil perceber nitidamente os benefícios práticos do Mapeamento de Conhecimento sobre processos da organização. Mas, às vezes, é mais fácil perceber o custo de não ter esse conhecimento registrado (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Entende-se que o Mapeamento de Conhecimento é registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Outra prática que contribui para o desempenho organizacional é o Mapeamento de Processos, pois a empresa vai conhecer como ela funciona.

2.3.19 Mapeamento de Processos

Baseado em Teixeira Filho (2000), observa-se que mapear os processos de negócio da empresa é uma atividade fundamental para a GC. Com isso, possibilitando o registro sobre a forma como tais processos são realizados, atualizando essas informações para torná-las disponíveis para todos na organização.

Nesta perspectiva, Vilella (2000, p.1), define Mapeamento de Processos como “uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processo”.

Diante destes desafios, Costa e Gouvinhas (2004), afirmam que o Mapeamento dos Processos é um alicerce para todo e qualquer trabalho de GC, pois uma empresa precisa conhecer como ela mesma funciona, ou seja, como são realizadas suas operações, seus negócios e suas atividades.

Muitas vezes, pelo simples mapeamento de um processo, pelas reflexões críticas sobre suas características e seu funcionamento, já se identificam inovações e aprimoramentos que resultam em vantagens competitivas (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Dentro deste conteúdo, percebe-se que o Mapeamento dos Processos permite identificar as melhores práticas organizacionais.

2.3.20 Melhores Práticas

Melhores Práticas são aquelas “práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para nossa situação” (O’DELL; GRAYSON, 2000, p. 31). Entretanto, o termo ‘melhores práticas’ pode gerar polêmicas quanto à validade do termo ‘melhor’. Buscando uma solução para o exposto, os autores apresentam o caso da Chevron, a empresa adotou uma definição simples de melhores práticas: qualquer prática, conhecimento, habilidade ou experiência que provou ser valiosa ou eficaz no âmbito de uma empresa e que possa ser aplicável a outras empresas.

Segundo O'Dell e Grayson (2000), a Chevron distingue quatro níveis de melhores práticas em seus bancos de dados corporativos e em suas equipes de melhor prática:

1. Boa Idéia – não comprovada, ainda não substanciada por dados, mas que parece fazer muito sentido intuitivamente; poderia ter um impacto positivo no desempenho empresarial.
2. Boa prática – uma técnica, metodologia, procedimento ou processo que foi implementado e melhorou os resultados de uma empresa.
3. Melhor prática local – uma boa prática que foi julgada como a melhor abordagem para toda uma empresa ou uma grande parte dela, baseada em uma análise dos dados de desempenho de processo.
4. Melhor prática do setor – uma prática que foi julgada a melhor abordagem para toda a empresa ou para grandes partes dela. Está baseada em trabalho de *benchmarking* interno e externo, incluindo a análise de dados de desempenho.

As Melhores Práticas assimilam as informações/dados e os colocam no contexto de pessoas e experiências reais no âmbito da empresa. Aprende-se fazendo e vendo os outros fazerem (O'DELL; GRAYSON, 2000).

Sob este ponto de vista, verifica-se a importância da identificação, registro e a transmissão das melhores práticas empresariais. Sendo que registro dos processos deve ser feito através da Memória Organizacional.

2.3.21 Memória Organizacional

Memória Organizacional é “rever os processos organizacionais, mídias usadas, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimentos da organização” (TEIXEIRA FILHO, 2000, p.147).

Segundo Batista *et al.* (2005), Memória Organizacional é o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.

Para Ruas, Antonello e Boff (2005), a Memória Organizacional pode estar presente em documentos, em procedimentos padronizados, nos modos de relações sociais, na própria geografia física da estrutura da organização, nas histórias que configuram sua cultura e nas percepções partilhadas do que é a realidade ou do que ela deve ser.

A Memória Organizacional aborda um viés mais amplo, envolvendo pessoas, organização e tecnologia para suportar o compartilhamento e reuso do conhecimento.

Leuch (2006) argumenta que a Memória Organizacional foca a preservação do conhecimento estratégico para a empresa, mas o conhecimento precisa ser constantemente atualizado, compartilhado, transferido e incorporado à base do conhecimento empresarial, para que agregue valor à organização. Neste viés, a prática *Mentoring* contribui com esse objetivo.

2.3.22 Mentoring

Salques (2004) entende que a mentoria não é um tema novo, pois a prática de pessoas mais velhas e mais experientes que “adotam” um profissional mais jovem para orientá-lo, de forma geralmente espontânea, é algo que se faz há anos. Para a autora este é um tema importante porque pode trazer benefícios e proporcionar crescimento e desenvolvimento mútuo, tanto para o mentor e o mentorado, quanto para a organização.

Em sua análise, Batista (2004, p.39) pondera que *Mentoring* é uma:

Prática amplamente utilizada com o intuito de repassar habilidades, conhecimento e competências no âmbito pessoal e profissional. Tem foco no desenvolvimento do indivíduo como um todo. Características principais: focada no progresso; geralmente sua realização e seus resultados acontecem em longo prazo; possibilita *feedback* intuitivo; focada no desenvolvimento de habilidades e direcionada por um mentor; auxilia na escolha de alternativas.

Na sua teoria, Chiavenato (2006) faz entender que as funções do *Mentoring* podem ser divididas em duas amplas categorias: funções de carreira e funções

psicossociais. Ambas as funções - técnicas e comportamentais - são descritas no quadro abaixo.

Funções de carreira (Técnicas)	Funções Psicossociais (Comportamentais)
Patrocínio	Modelagem de Papel
Experiência profissional	Comportamento pessoal
Conhecimentos técnicos	Estilo de liderança
Projeção futura da carreira	Visão do futuro dos negócios
Exposição e Visibilidade	Aceitação e confirmação
Orientação	Aconselhamento
Proteção	Amizade
Definição de desafios	Melhoria no relacionamento pessoal
Ampliação de funções	Ampliação da networking

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. O que você sabe a respeito de *mentoring*? União dos Escoteiros do Brasil Região do Distrito Federal, Brasília, 2006 Disponível em: <http://www.ueb-df.org.br/artigo.asp?art=30>. Acesso em 18 novembro de 2006.

Quadro 5: Duas Funções Básicas do Mentoring

Sob este ponto de vista, entende-se que o mentor, busca transferir habilidades, conhecimentos, competências, atitudes positivas como integridade e compromisso para os colaboradores que deverão assumir seus lugares no processo sucessório. Neste enfoque, as Narrativas, é uma forma de expor assuntos complexos buscando transferir conhecimento para os colaboradores.

2.3.23 Narrativas

Narrativas são técnicas utilizadas em ambientes de GC para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas, ou ainda, interpretar mudanças culturais (BATISTA *et al.*, 2005).

Para os autores Davenport e Prusak (1999), a Narrativa é a melhor maneira de ensinar e aprender coisas complexas, a maioria das vezes será possível

codificar as histórias de forma a transmitir significado sem perder muito de seu poder de comunicação.

Os relatos vivenciados por profissionais mais experientes é um recurso importante, principalmente porque denota decisões que foram tomadas com respeito a contextos políticos, tecnológicos e culturais (GATTONI, 2000); nos eventos passados da organização (BATISTA *et al.*, 2005).

Conforme Davenport e Prusak (1999, p. 110), a ênfase de uma companhia situada numa economia orientada para o conhecimento deveria constar de uma frase como a seguinte: “comece a conversar e vá trabalhar”.

Estender a prática descrita acima para contemplar casos e histórias de sucesso e fracasso organizacional pode agregar valor à produtividade da organização.

2.3.24 Normalização e Padronização

A Normalização e a Padronização tornaram-se um processo natural nas sociedades antigas e imprescindíveis na era do conhecimento. Neste contexto, a normalização pode ser vista como um canal que viabiliza as interações entre os agentes envolvidos, interessados e usuários, facilitando a aceitação e consumo dos produtos e serviços empresariais (LEUCH, 2006).

A Normalização, afirma Almacinha (2005) é a atividade destinada a estabelecer, decorrente de problemas reais ou potenciais, disposições para utilização comum e repetida, tendo em vista a obtenção do grau ótimo de ordem, num determinado contexto. O autor completa que a normalização busca a definição, a unificação e a simplificação, de forma racional, quer dos produtos acabados, quer dos elementos que se empregam para produzi-los, através do estabelecimento de documentos chamados normas.

Para Fossati (2004) a padronização é uma ferramenta que estabelece a uniformidade das atividades, enfatizando as ações de prevenção de defeitos e assegurando a repetibilidade dos resultados obtidos. Pedrosa e Lodi (2002) garantem que a Padronização é a melhor forma de se conseguir a estabilização de uma rotina operacional. Neste viés, entende-se por Normalização e

Padronização a prática de simplificar e reduzir procedimentos para elaboração de produtos e realizações de serviços.

A integração da Normalização e Padronização é fundamental no ambiente empresarial, pois são atividades que se complementam e corroboram na eficiência organizacional. Já os Portais Corporativos, a próxima prática a ser discutida, constituem um repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores.

2.3.25 Portais Corporativos

Na era do conhecimento, as organizações devem aproveitar as facilidades provenientes da tecnologia da informação, para adquirir e compartilhar o conhecimento entre seus colaboradores, com o objetivo de gerar eficiência e vantagens competitivas.

Dentro deste contexto, os Portais Corporativos assumem grande importância para as empresas, principalmente para as grandes, na visão de Terra e Bax (2003), que competem em mercados onde o acesso eficiente a informações torna-se requisito básico.

O Portal Corporativo é considerado por Reynolds e Koulopoulos *apud* Dias (2001, p.53):

Como uma evolução do uso das *intranets*, incorporando, a essa tecnologia, novas ferramentas que possibilitam identificação, captura, armazenamento, recuperação e distribuição de grandes quantidades de informações de múltiplas fontes, internas e externas, para os indivíduos e equipes de uma instituição.

Nesta mesma linha de pensamento, Terra e Bax (2003), corroboram que os Portais Corporativos, são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na *Internet*. Embora, em geral, sejam aplicações mais complexas que encontram justificativa no apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização e colaboram para a criação e o gerenciamento de um modelo de negócios sustentável.

Os Portais Corporativos, na concepção de Terra (2001), integram muitas características que estão bastante relacionadas a processos específicos de GC: personalização e busca; informação interna e externa; comunicações e colaboração; e a facilidade de se publicar e acesso a uma vasta quantidade de dado, informação e conhecimento. Assim, o autor ressalta que os portais corporativos provocam a criação de conhecimento, a reutilização de conhecimento documentado (explícito) ou a identificação de pessoas que são fontes de conhecimento e/ou que podem aplicar seu conhecimento tácito a situações de negócios específicas, aumentando as capacidades de inovação dentro de uma organização.

Entre os benefícios de um Portal Corporativo, Dias (2001), destaca a facilidade de acesso às informações distribuídas nos diversos sistemas, arquivos e bases de dados institucionais. Para o autor, é fundamental que o projeto do Portal Corporativo leve em consideração a capacidade de facilitar o acesso dos usuários às informações institucionais está intrinsecamente relacionada à facilidade de uso, aprendizado e satisfação do usuário, isto é, à usabilidade de sua interface *web*.

Segundo Leme (2005), um Portal de Conhecimento corporativo simplifica o acesso às informações e às aplicações, reduz a complexidade de procura em redes complexas e fontes diversas de dados *on-line*, melhorando o retorno do investimento ao fornecer melhores subsídios para a tomada de decisão.

Dentre os vários benefícios dos Portais Corporativos verifica-se a importância desta prática em diversas características da GC, portanto, permitindo o acesso de informações de várias fontes, internas e externas, para os colaboradores de uma organização. Já os Sistemas *Workflow* buscam facilitar os fluxos de negócios.

2.3.26 Sistemas *Workflow*

Os Sistemas *Workflow* são práticas utilizadas para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, implantada para simplificar e facilitar os fluxos dos negócios. É utilizado para controle de documentos e revisões,

requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários (BATISTA *et al.*, 2005).

Passos e Aragão (2006, p. 4), apresentam o seguinte conceito para *Workflow*:

A tecnologia *workflow* é uma ferramenta que permite a execução automática de determinados procedimentos padronizados, sendo primordialmente direcionado para processos de negócios, que venham a auxiliar as atividades/processos organizacionais no pronto alcance dos objetivos de toda a instituição.

Passos e Aragão (2006) entendem o *Workflow* como uma melhoria na coordenação do trabalho, facilitada pela disponibilidade de uma infra-estrutura de comunicação eletrônica no local de trabalho, sendo interessante observar que o *Workflow* pode ser desenvolvido tão somente por pessoas ou com o auxílio de um sistema informatizado, podendo ser unicamente automatizado.

Para Ribeiro (2000, p. 77), “o objetivo do *Workflow* é determinar o fluxo do processo, mostrando as etapas corretas para concretização do mesmo e acompanhando constantemente todas as atividades que compõem o processo”.

Portanto, entende-se que os Sistemas *Workflow* são um método informatizado que dispõe de suporte voltado a processos padronizados de negócio, permitindo codificar, de forma mais rígida, os processos de transferência do conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados na execução da pesquisa. Apresenta-se o método de abordagem, a classificação da pesquisa, a população e a amostra, o instrumento de coleta de dados e para finalizar a forma que os dados serão tratados.

3.1 Método de abordagem

O método científico utilizado nesta pesquisa é o indutivo, que para Lakatos e Marconi (2001, p. 86), “é um processo mental por intermédio de qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

Segundo Lakatos e Marconi (2001), o método indutivo realiza-se em três fases:

1. Observação e análise dos fenômenos, com a finalidade de descobrir as causas de sua manifestação;
2. Descoberta da relação entre os fatos e fenômenos;
3. Generalização da relação entre os fenômenos e fatos semelhantes.

Portanto, entre os métodos científicos apresentados na literatura, verificou-se o que o método indutivo é o mais adequado para a pesquisa, uma vez que, que os dados serão coletados de uma amostra das empresas integrantes do APL do setor moveleiro, e através da análise desta amostra, generaliza-se o resultado para as demais empresas do arranjo pesquisado.

3.2 Classificação da Pesquisa

De acordo com as classificações das pesquisas mencionadas por Silva e Menezes (2001, p.20-23), existem várias formas de classificar uma pesquisa. O presente trabalho pode ser assim caracterizado:

- Quanto à natureza: Aplicada;
- Quanto à forma de abordagem do problema: Quantitativa;

- Quanto aos objetivos: Exploratória;
- Quanto aos procedimentos técnicos: Levantamento (*survey*).

Pesquisa aplicada é aquela que “visa gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos”. (SILVA; MENEZES, 2001, p.20).

A pesquisa tem como objetivo identificar as PGCs sistematizadas nas indústrias do APL do setor moveleiro de Arapongas – PR. Desta forma, os conhecimentos resultantes da pesquisa poderão auxiliar os gestores e a governança corporativa do arranjo na utilização eficaz destas práticas, e também, na implantação de um Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC), o que caracteriza a pesquisa como aplicada.

A pesquisa quantitativa, segundo Silva e Menezes (2001, p.20), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Entende-se que justifica a pesquisa como quantitativa, pois os dados foram coletados através de questionário e utilizou-se de métodos estatísticos no tratamento dos dados pesquisados.

Para Gil (1996, p. 45), a pesquisa exploratória tem como objetivo:

Proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

Neste enfoque, permite-se um maior conhecimento de quais PGCs estão sistematizadas nas indústrias do APL do setor moveleiro, o que justifica a pesquisa como exploratória.

Para Silva e Menezes (2001, p. 21), “levantamento é quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”.

Porém, para atingir o objetivo proposto neste trabalho, definiu-se um levantamento (*survey*) nas empresas do APL do setor moveleiro de Arapongas.

Para tanto, foram questionados os colaboradores responsáveis do departamento de Produção, RH e SI de cada empresa pesquisa, cujo comportamento buscou-se conhecer para identificar a utilização das PGCs.

3.2 População e Amostra

A população é definida por Lakatos e Marconi (2001, p. 223) como sendo “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Seguindo tal orientação, a população do estudo são as 28 maiores indústrias do APL do setor moveleiro de Arapongas, Paraná. Assim classificadas pelo número de funcionários, conforme a classificação e dados fornecidos pelo SIMA.

Os instrumentos de coleta de dados foram enviados via e-mail a todas as empresas selecionadas pelo critério de seleção. Foi confirmado o recebimento com todos os responsáveis pelo preenchimento dos instrumentos nas respectivas empresas.

Ao todo, foram enviados 83 questionários aos representantes das vinte e oito indústrias selecionadas. Este número se deve ao fato de que, uma das indústrias selecionada não possui o departamento de SI. Ao final, obteve-se o retorno 32 questionários, provenientes de 25 empresas distintas, dos seguintes departamentos: dez questionários de Produção, oito de RH e quatorze de SI.

3.3 Instrumento de Coleta de Dados

Para Vasconcelos (2002), a escolha dos instrumentos e das fontes de informação e dados deve ser criteriosa e levar em conta algumas regras básicas:

- a) Ser coerente com a estrutura teórico-técnica do projeto, que define o tipo de olhar e a forma de enquadramento do fenômeno em estudo que acaba por priorizar tipos específicos de instrumentos e fontes de investigação;
- b) Levar em conta a disponibilidade e acessibilidade aos dados sob investigação;

- c) Levar em conta e se adequar às características específicas dos indivíduos, da população, do ambiente ou organização sob investigação;
- d) Levar em consideração os recursos humanos, financeiros, técnicos de análise, e o tempo e as condições concretas disponíveis para a realização do projeto, tornando-o factível;
- e) Ser coerente com a estratégia institucional e com as questões éticas definidas no planejamento do projeto.

Considerando o questionário, o instrumento fundamental na coleta de dados em levantamento (*survey*), esta pesquisa utilizou o questionário para a coleta de dados.

Para Silva e Menezes (2001), o questionário é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário deve ser objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As perguntas do questionário podem ser: abertas, fechadas e de múltiplas escolhas.

Fundamentado na referencial teórico, o questionário foi elaborado com questões de múltiplas escolhas e abertas, e divide-se em dois blocos:

- 1.O bloco A do questionário conta com 41 questões, que procuram verificar a “Gestão do Conhecimento” na empresa. Neste bloco, foi utilizada uma escala do tipo Likert de cinco pontos (número ímpar para se ter um ponto neutro). Estas questões foram adaptadas da pesquisa do autor Terra (2000), em seu livro intitulado “Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial”.
- 2.O bloco B do questionário aborda as PGCs, consistem em 43 questões que foram adaptadas do questionário de Leuch (2006).

O quadro 6 resume as questões abordadas no questionário:

TÓPICOS	ASPECTOS OBSERVADOS	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS	REFERÊNCIA NO TRABALHO	QUESTÕES
Planos e dimensões da Gestão do Conhecimento	Fatores Estratégicos	Terra, (2000).	2.2.1.1	1 a 3
	Cultura e Valores Organizacionais	Terra, (2000).	2.2.1.2	4 a 15
	Estrutura Organizacional	Terra, (2000).	2.2.1.3	16 a 19
	Administração de Recursos Humanos	Terra, (2000).	2.2.1.4	20 a 32
	Sistemas de Informação	Terra, (2000).	2.2.1.5	33 a 35
	Mensuração de Resultados	Terra, (2000).	2.2.1.6	36 a 37
	Aprendizado com o Ambiente	Terra, (2000).	2.2.1.7	38 a 41
Práticas de Gestão do Conhecimento	Aprendizagem Organizacional	Ruas, Antonello e Boff, (2005).	2.3.1	42 e 42.1
	Banco de Competências	Gattoni, (2000).	2.3.2	43 e 43.1
	<i>Benchmarking</i>	Waqued, (2002).	2.3.3	44 e 44.1
	<i>Coaching</i>	Lago, (2007); Celestino, (2007).	2.3.4	45
	Comunicação Institucional	Medeiros, (1998).	2.3.5	46
	Comunidades de Prática	Silva, (2004).	2.3.6	47 e 47.1
	Educação Corporativa	Meister, (1999); Santos <i>et al.</i> , (2001).	2.3.7	48 e 48.1
	Fóruns/Listas de Discussão	Bohmerwal e Cendón, (2003).	2.3.8	49 e 49.1
	Gestão de Capital Intelectual	Klein, (1998); Batista <i>et al.</i> , (2005).	2.3.9	50
	Gestão de Competências	Brandão e Guimarães, (2001).	2.3.10	51
	Gestão de Conteúdo	Barreto, (2004); Batista <i>et al.</i> , (2005).	2.3.11	52 e 52.1
	Gestão de Marcas e Patentes	Davenport e Prusak (1999); Leuch (2006).	2.3.12	53 e 53.1
	Gestão de Relacionamento com os Clientes	Tarapanoff, (2006).	2.3.13	54
	Gestão Eletrônica de Documentos	Carvalho, (2001).	2.3.14	55 e 55.1
	Gestão Por Competências	Zambon, Ferreira e Câneo, (2006).	2.3.15	56
	Inteligência Competitiva	Carvalho, (2006); Santos, (2000).	2.3.16	57 e 57.1
	Lições Aprendidas	Batista <i>et al.</i> , (2005); Leuch, (2006).	2.3.17	58 e 58.1
	Mapeamentos de Conhecimentos	Santos <i>et al.</i> , (2001); Oliveira, (2004).	2.3.18	59
	Mapeamento de Processos	Teixeira Filho, (2000).	2.3.19	60 e 60.1
	Melhores Práticas	O'Dell e Grayson, (2000).	2.3.20	61 e 61.1
	Memória Organizacional	Ruas, Antonello e Boff, (2005).	2.3.21	62
	<i>Mentoring</i>	Salques, (2004).	2.3.22	63
	Narrativas	Batista <i>et al.</i> (2005).	2.3.23	64 e 64.1
	Normalização e Padronização	Almacinha (2005).	2.3.24	65 e 65.1
	Portais Corporativos	Dias (2001).	2.3.25	66 e 66.1
	Sistemas Workflow	Passos e Aragão (2006).	2.3.26	67

Quadro 6: Referencial Teórico x Instrumento de Pesquisa

Antecedendo a aplicação do questionário, o instrumento passou por um pré-teste para fazer sua validação. Para tanto, foi selecionada uma indústria do APL, com menos de 100 funcionários e o presidente do arranjo, para se testar as possíveis dificuldades de obtenção de dados necessários para a realização da pesquisa. Os respondentes fizeram relatos quanto às dificuldades encontradas para respondê-lo, através dos quais, realizaram-se os ajustes necessários.

Após os ajustes necessários, iniciou-se a aplicação dos questionários junto às empresas, os quais foram direcionados aos profissionais responsáveis pelos departamentos de Produção, RH e SI.

A partir do contato telefônico com cada um desses profissionais, os questionários foram enviados por e-mail, juntamente com uma carta de apresentação que continha informações quanto à pesquisa, onde, principalmente, informou-se que as empresas não teriam os seus nomes divulgados na apresentação dos resultados.

O questionário utilizado para a coleta de dados da pesquisa está no apêndice B deste trabalho.

3.4 Tratamento de Dados

Após a coleta dos dados, que será realizada conforme os procedimentos apresentados anteriormente, tornam-se necessário analisar e interpretar estes dados para transformar-los em informações, tendo em vista os objetivos da pesquisa.

Segundo Churchill Jr e Peter (2003), quando os dados coletados são registrados num questionário, o pesquisador primeiro examina cada questionário para assegurar-se de que ele tenha sido preenchido completa e adequadamente. Então, o pesquisador codifica os dados, ou seja, atribui símbolos ou números às respostas. Em seguida, os dados são tabulados, o que significa que o número de casos que se encaixam em cada categoria ou combinação de categorias de repostas são contados.

Dentro deste contexto, a seleção, codificação e a tabulação dos dados coletados da pesquisa serão realizadas em duas (2) etapas, que corresponderá aos dois blocos (A e B) do questionário elaborado.

Depois da seleção, codificação e tabulação dos dados, estes estão prontos para serem analisados e interpretados. Para Lakatos e Marconi (2001), a análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas. Na visão das autoras, na análise o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de responder as indagações da pesquisa.

Já a interpretação é a atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Pode-se entender que a interpretação significa a exposição do verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Dentro deste contexto, percebe-se a importância da análise e interpretação dos dados, pois é nesta etapa que se verificará a relevância dos dados coletados em relação aos objetivos da pesquisa.

Lakatos e Marconi (2001, p.168), enfatizam dois aspectos importantes na interpretação dos dados da pesquisa, são eles:

- a) Construção de tipos, modelos, esquemas: é a determinação de todas as relações possíveis, de acordo com a hipótese ou problema, ou seja, é o momento de utilizar os conhecimentos teóricos, a fim de obter os resultados previstos.
- b) Ligação com a teoria: é a definição em relação às alternativas disponíveis de interpretação da realidade social.

Entretanto, na análise dos dados relativos ao bloco A do questionário, foi através da média aritmética simples, apresentada em tabela para cada assertiva do questionário.

As questões podem ser, arbitrariamente, divididas em quatro grupos, conforme sua média:

O quadro 7 apresenta a classificação dos graus de concordância e os intervalos como ficaram organizados os resultados da pesquisa referentes ao bloco A do questionário.

Bloco I	Grau de concordância	Intervalo
	Alto grau de concordância	3,8 – 4,3
	Médio grau de concordância	3,2 – 3,7
	Baixo grau de concordância	2,6 – 3,1
	Baixíssimo grau de concordância	1,6 – 2,5

Quadro 7: Classificação dos Graus de Concordância

Em relação aos resultados referentes ao bloco B do questionário, escolheu-se por apresentá-los em tabelas, nas quais são apresentados os percentuais dos estágios de implantação das vinte e seis PGCs. A análise e interpretação dos resultados foram agrupadas em quatro tabelas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo caracteriza o APL do Setor Moveleiro de Arapongas. Em seguida são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, bem como a análise e interpretação dos mesmos, correlacionando com o referencial teórico apresentado no segundo capítulo deste trabalho.

4.1 O APL do Setor Moveleiro de Arapongas

O setor moveleiro de Arapongas, segundo a Rede APL Paraná (2007), é o mais importante do Estado do Paraná e o segundo do Brasil em volume de produção e vendas em seu segmento. Este pólo é formado por indústrias instaladas em onze municípios: Apucarana, Arapongas, Araruna, Astorga, Cambé, Jandaia do Sul, Maringá, Prado Ferreira, Rolândia, Sabáudia e Sarandi. Para o SIMA (2007), o número de empresas moveleiras na base territorial do sindicato é de 237 e geram 11.800 empregos diretos. Já o faturamento destas empresas em 2006 foi de R\$ 918 milhões e as exportações chegaram a U\$\$ 68,6 milhões.

Em julho de 2004 foi realizado o planejamento do APL do setor moveleiro de Arapongas, através do qual foram identificados pelos empreendedores e representantes de entidades locais, os seguintes projetos prioritários para o APL: estabelecimento da governança local, levantamento da demanda de matéria-prima, transformar o CETEC (Centro de Tecnologia em Ação e Desenvolvimento Sustentável) em um centro de excelência ambiental, capacitação em qualidade, exportação, certificação de produtos e processos, fortalecimento do núcleo de design, adequação da Universidade da Mobília e participação no programa florestal para o estado do Paraná (REDE APL PARANÁ, 2007).

O pólo moveleiro de Arapongas conta com o apoio do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) que mantém o Centro Nacional de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário (Cetmam), prestando serviços e apoios em assessoria técnica e tecnológica, laboratórios de produtos do mobiliário, cursos e treinamentos, educação e informação tecnológica. O APL de Arapongas tem ainda uma Central de Compras e uma Cooperativa dos Exportadores de Móveis de Arapongas (REDE APL PARANÁ, 2007).

O APL de Arapongas objetiva envolver todos os segmentos da cadeia produtiva, fortalecendo o setor e otimizando resultados, gerando mais empregos e produção. Outras metas estabelecidas são os investimentos em profissionalização de mão-de-obra e design, com foco final no aumento das exportações (SIMA, 2007).

4.2 Dimensões facilitadoras às Práticas de Gestão do Conhecimento

Este item apresenta os resultados obtidos na pesquisa para o Bloco A do Questionário (Apêndice B), por meio do qual diagnosticou-se como estão posicionadas as empresas pesquisadas quanto às dimensões facilitadoras às PGCs. Esta análise foi baseada nas sete dimensões da GC, propostas por Terra (2000), a partir da adaptação feita no questionário elaborado pelo autor.

Os resultados de cada uma das sete dimensões foram dispostos em tabelas, nas quais se apresentam as assertivas fornecidas pelos respondentes, assim como a média geral e a média aritmética simples obtida para cada departamento.

Na tabela 1, encontram-se os resultados obtidos para a dimensão 1 - Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração.

Assertivas	Média			
	Geral	P	RH	SI
Existe elevado nível de consenso sobre quais são as <i>core competences</i> da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.	3,5	3,8	3,1	3,6
A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	3,2	3,1	3,2	3,3
A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	3,8	3,6	3,1	4,3

Legenda:

P = Produção

RH = Recursos Humanos

SI = Sistemas de Informação

Tabela 1: Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração

Quanto à existência de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, notadamente sobre seus pontos fortes em habilidades e competências, verifica-se que somente no departamento de Produção houve um elevado grau de concordância entre os respondentes. O departamento de SI posiciona-se no intervalo médio, enquanto que o departamento de RH registrou baixo grau de

concordância na pesquisa. Isto denota ausência de uma percepção geral dos gerentes sobre quais são as competências essenciais das indústrias do APL onde atuam.

A situação apresentada indica, segundo Terra (2000), que as empresas que melhor direcionarem seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento, serão aquelas que estarão obtendo melhores resultados. Dentro deste contexto, entende-se que as indústrias pesquisadas ainda são embrionárias no processo, tendo muito a desenvolver para que possam obter os resultados que a vantagem de definir suas competências essenciais oferece.

Situação semelhante observa-se quanto à ampla comunicação da macroestratégia da empresa para todos os níveis organizacionais. O comportamento dos números indica uma oscilação entre baixo e médio grau de concordância, com o menor índice registrado no departamento de Produção.

Diante disso, percebe-se a necessidade de uma reformulação nos conceitos sobre a divulgação das macroestratégias pela alta direção das indústrias. O comportamento observado denota a falta de iniciativas concretas para consolidar suas metas e objetivos.

Para mudar esse quadro, Nonaka e Takeuchi (1997), sugerem a alta gerência ações que possam levá-la a uma visão mais profunda do conhecimento, para ser divulgada a todos internamente, estabelecendo parâmetros que orientem seus colaboradores sobre sua realidade atual e aquilo a ser almejado, quanto ao tipo de conhecimento.

Quanto à definição de metas ambiciosas pela alta administração, assim como um sentido de urgência às mudanças desejadas dentro do que foi determinado através da visão estabelecida, obteve-se a maior média geral auferida nesta dimensão. Mas, apesar desse feito, o departamento de RH registra um baixo grau de concordância entre os respondentes.

Tomando por base a visão de Terra (2000), é característico das empresas de sucesso, aceitar grandes desafios e arriscados projetos. Portanto, cabe a alta administração estabelecer essas metas, baseadas na busca pela consolidação dos seus objetivos.

Em vista disso entende-se que existem importantes lacunas a serem preenchidas, dentro da dimensão: fatores estratégicos e o papel da alta administração. Entre as áreas onde é possível e necessário melhorar, está a comunicação interna, através de canais adequados à finalidade, levando a seu público alvo (colaborador) informações sobre as estratégias organizacionais, segundo metas estabelecidas.

Para usufruir de um melhor resultado é necessário também aos gestores estabelecer um consenso sobre as competências essenciais, evitando desperdícios e, com isso, definindo o foco de seus objetivos para alcançá-los mais rapidamente. Determinando metas ambiciosas e direcionadoras do esforço organizacional, a alta administração estará acelerando o processo que culminará no resultado planejado.

A tabela 2 resume os resultados obtidos para a dimensão 2 - Cultura e Valores Organizacionais.

Assertivas	Média			
	Geral	P	RH	SI
A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.	3,4	3,5	3,1	3,6
Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.	4,0	3,6	3,7	4,3
As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	3,3	3,7	3,6	3,2
Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	3,3	3,1	3,4	3,5
Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que <u>não</u> conhecem.	3,2	3,3	2,5	3,5
As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	3,1	2,9	3,1	3,2
Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	3,6	3,7	3,7	3,4
Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias "bobas".	3,5	3,4	2,6	4,1
As realizações importantes são comemoradas.	3,8	3,7	3,4	4,1
Há grande tolerância para piadas e humor.	3,4	2,6	4,0	3,7
Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstormings</i> .	2,5	2,2	2,5	2,8
Os layouts são conducentes à troca informal de informações (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.	3,0	2,9	2,9	3,1

Legenda:

P = Produção

RH = Recursos Humanos

SI = Sistemas de Informação

Tabela 2: Cultura Organizacional

Dentro do que determina a missão e os valores da empresa, constata-se sua promoção de forma pouco consistente, tanto por atos simbólicos quanto por ações. A avaliação pode ser considerada abaixo do desejável, chegando ao nível de baixo grau no departamento de RH, oscilando para médio grau de concordância nos departamentos de Produção e SI. Isso indica que, baseado na teoria de Terra (2000), não houve de parte do corpo gestor das empresas, suficiente preocupação quanto à complexidade e a importância da cultura organizacional na era do conhecimento.

Já quanto ao relacionamento entre funcionários e a empresa, os resultados da pesquisa mostram um nível de satisfação variável, que vai de médio, nos departamentos de Produção e RH, a alto grau no departamento de SI. Esse dado sugere ainda, de parte dos funcionários, um grande orgulho de trabalhar na empresa, o que se confirma diante do sentimento de confiança mútua revelado pelos respondentes. Isso é altamente positivo, podendo ser considerado, dentro dos conceitos revelados pelos autores, estimulante ao desenvolvimento de práticas que visem à criação do conhecimento e à inovação.

Essa tendência se confirma diante da constatação de que o grau de concordância obtido através da pesquisa, para avaliar a visão dos gestores quanto à aplicação das ações, mantém-se no patamar médio de avaliação pelos três departamentos, com os colaboradores focados não apenas no curto, mas no médio e no longo prazo. Isso sugere equilíbrio e determinação na busca do resultado almejado.

O médio grau de concordância nos departamentos de RH e SI é mantido também no que se refere ao estímulo da experimentação e à liberdade para tentar e falhar. Produção mantém-se em nível baixo. Com o ambiente propício, a capacidade de desenvolvimento de idéias possibilita sugestões criativas, podendo levar ao equacionamento de questões com nível de complexidade maior que o até então conhecido.

Segundo os autores que constam do referencial teórico, é importante que seja mantida uma base sólida de honestidade intelectual na empresa. Nesse particular, a variação vai de baixíssimo, no departamento de RH, a médio grau de concordância nos demais departamentos. Ou seja, não se obteve ainda, satisfatoriamente, de

parte dos colaboradores, autenticidade quanto a que realmente conhecem ou desconhecem a respeito de suas habilidades e competências.

Não se observa ainda, conforme os dados apresentados, uma preocupação mais atenta com a otimização conjunta das ações. Nesse aspecto, a pontuação obtida manteve-se em nível baixo nos departamentos de Produção e RH e o departamento de SI apresentou médio grau de concordância. Assim é possível afirmar que as pessoas pensam e agem individualmente, preocupando-se apenas com sua área de trabalho em detrimento de toda a organização. Diante disso, o alcance das metas fica dificultado quanto ao real interesse da empresa.

A geração do conhecimento requer, antes de tudo, tempo. Nesse particular, a consulta aponta para um nível estável, de grau médio de concordância entre os departamentos. Diante disso, percebe-se que ainda falta aos gerentes aceitar a idéia de que a existência de um tempo para apreender e pensar é um dos principais indicadores da orientação da empresa na direção do conhecimento, segundo conceito de Terra (2000, p. 108), que afirma: “As melhores idéias precisam de tempo e, em alguns casos, de longos períodos de incubação”. Com relação à concordância e valorização de novas idéias, bem como a permissão para se discutir aquelas consideradas “bobas”, o grau obtido apresenta uma variação contundente, indo de baixo a alto. O departamento de SI apresenta alto grau de concordância entre os respondentes, com o departamento de Produção atingindo médio grau e o RH baixa avaliação. Isso demonstra uma inconstância das ações no sentido de se obter, entre os colaboradores, maior liberdade para criação e conseqüente desenvolvimento de novas idéias.

A mesma inconstância observa-se em relação à tolerância para piadas e humor. A variação do grau de concordância também parte de baixo indo a alto. O menor índice verifica-se no departamento de Produção, a avaliação média refere-se ao departamento de SI, ficando para o RH o maior nível de aprovação. A exemplo da situação anterior, requer uma reavaliação dos critérios adotados para o relacionamento interno, segundo objetivos das normas que promovem a inovação.

Fator estimulante para integração e reafirmação de compromissos com os objetivos traçados dentro do planejamento estratégico, a comemoração por atingir realizações importantes na empresa, alcança índice alto de concordância no

departamento de SI e médio nos demais departamentos entre as indústrias pesquisadas. O quadro demonstra haver uma tendência otimista de consciência com respeito aos valores obtidos através da conquista.

Já quanto a iniciativas da realização freqüente de reuniões informais fora do ambiente de trabalho para promover o *brainstormings*, a aceitação com base na pesquisa é considerada de baixíssima, entre os respondentes de Produção e RH, a baixa concordância, no setor de SI. Tal verificação denota ausência dessa importante ferramenta de integração e proveitosa oportunidade para discussões informais, porém de relevância para a troca de idéias e possíveis soluções que um ambiente recluso inibe.

O objetivo de evidenciar a GC fica comprometido quando não se leva em conta a utilização adequada dos espaços físicos como instrumento para influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas. Nesse aspecto fica evidenciada a falha na estratégia estabelecida pelas empresas pesquisadas, ao obterem baixo grau de concordância nos três departamentos em relação aos *layouts* como forma de promover a comunicação informal. Na visão de Terra (2000), cada vez mais os conceitos de espaços fechados e símbolos de status relacionados à hierarquia perde lugar para conceitos abertos e não-hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos.

Em relação à dimensão apresentada, denota-se que embora os esforços de iniciativas voltadas à cultura organizacional, em grande parte das indústrias pesquisadas, faltam medidas mais eficazes para a consolidação dos objetivos propostos, notadamente no que se refere à missão e os valores da empresa.

Na tabela 3 são expostos os resultados obtidos para a dimensão 3 – Estrutura Organizacional.

Assertivas	Média			
	Geral	P	RH	SI
Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	2,9	2,4	2,7	3,3
Há um uso constante de equipes “ <i>ad-hoc</i> ” ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	2,2	1,6	2,1	2,8
Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	3,5	3,3	3,6	3,6
As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	2,4	2,6	2,4	2,3

Legenda:

P = Produção

RH = Recursos Humanos

SI = Sistemas de Informação

Tabela 3: Estrutura Organizacional

Na análise sobre o uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica, a pesquisa revela que a prática é adotada com melhores resultados pelo departamento de SI, com nível médio de concordância. Nos demais, mantêm-se em níveis de baixíssimo a baixo. Isso representa que falta às empresas uma visão mais empreendedora e menos burocrática, tendo em vista que o modelo tradicional é adequado a ambientes estáveis, enquanto que os modelos pós-empreendedores são encontrados em setores mais dinâmicos e intensivos em conhecimento.

O mesmo conceito poderia ser adotado para avaliar o uso constante de equipes “*ad-hoc*” ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores. Em relação a essa dimensão, os índices de aceitação estão entre os menores da estrutura organizacional. Apenas o departamento de SI se sobressai, atingindo nível baixo, com os demais departamentos permanecendo em nível baixíssimo de aceitação.

Uma melhor aceitação é verificada com respeito às pequenas reorganizações ocorridas com frequência e de forma natural, com o objetivo de se adaptar às demandas do ambiente competitivo. Em todos os departamentos, manteve-se o padrão médio, o que sugere a possibilidade de êxito na busca por maior autonomia e dinamismo nas ações que objetivam criar novas perspectivas diante dos desafios, sem a necessidade da interferência burocrática. Para que isso aconteça é necessário aos gestores intensificarem as ações, estimulando a tomada de decisões por iniciativas voltadas à inovação.

O menor nível de aceitação entre os respondentes encontra-se no tópico referente às decisões tomadas em nível mais baixo possível, e que trata sobre o processo decisório ágil com o mínimo de burocracia. A consulta revela nível de aceitação entre baixo e baixíssimo, o que significa entraves burocráticos nas decisões, retardando soluções e emperrando o processo inovador. Seria necessário reformular os conceitos para uma visão mais otimizada, a fim de facilitar a fluidez das ações.

De modo geral, a dimensão estrutura organizacional caracteriza-se por uma estrutura baseada nos modelos tradicionais, onde prevalece o critério burocrático ante iniciativas espontânea não-hierárquicas. O baixo nível de aceitação pelas propostas inovadoras representa igual valor das iniciativas por parte dos gestores, a quem cabe promover e estimular a mudança de paradigma.

Na tabela 4, encontram-se os resultados referentes à dimensão 4 - Políticas e Práticas para a Administração de Recursos Humanos.

Assertivas	Média			
	Geral	P	RH	SI
O processo de seleção é bastante rigoroso.	3,2	3,3	2,7	3,5
Há uma busca de diversidade (personalidades, experiência, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio de recrutamento.	3,2	3,3	2,7	3,4
O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	3,0	3,0	2,7	3,4
O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.	3,2	3,5	2,5	3,5
Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento.	3,3	3,0	2,9	3,8
Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	3,0	2,9	2,7	3,1
O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.	3,5	3,8	3,4	3,3
Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.	3,3	3,4	2,5	3,8
A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	3,0	3,3	2,5	3,1
Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	2,8	2,6	3,0	2,8
Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	2,8	2,7	2,5	3,0
Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	2,3	2,0	2,7	2,2
Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	1,8	1,7	1,7	1,9

Legenda:

P = Produção

RH = Recursos Humanos

SI = Sistemas de Informação

Tabela 4: Políticas e Práticas para a Administração de Recursos Humanos

A pesquisa revela um dado preocupante com relação ao rigor no processo de seleção. O baixo nível de aceitação é encontrado justamente no Departamento de RH, onde se realiza o processo de seleção. Nos demais departamentos a aceitação se mantém em nível médio. Na visão de Terra (2000), o recrutamento e a seleção representam um dos investimentos mais importantes para as empresas intensivas em conhecimento. Portanto, as indústrias pesquisadas devem rever seus critérios de valoração quanto às prioridades, no que se refere às políticas e práticas para a administração de recursos humanos.

A confirmação dos dados anteriores verifica-se na busca da diversidade e aumento de criatividade por meio do recrutamento, cuja avaliação manteve-se em

níveis baixo, entre os respondentes de RH, e médio nos demais departamentos. Repete-se a necessidade de reformulação dos valores atribuídos a cada departamento de responsabilidade pela concretização dos compromissos com a inovação, considerando, entre outros aspectos, experiências, cultura e educação formal, para um melhor resultado dentro dos objetivos pretendidos.

Com relação ao planejamento de carreira, se as indústrias buscam dotar seus funcionários de diferentes perspectivas e experiências, o resultado da pesquisa aponta para um nível de aceitação baixo, exceto para o departamento de SI, que manteve patamar médio. Isso significa que não são adotadas com eficiência, e dentro de um padrão, as práticas recomendadas pela política de administração de recursos humanos.

Quanto ao escopo das responsabilidades dos cargos, se é bastante abrangente, percebe-se no setor de RH um baixíssimo grau de concordância entre os respondentes. Já entre os demais departamentos houve um médio grau de concordância. Por esses resultados, entende-se a possibilidade e a importância de as indústrias pesquisadas expandirem as responsabilidades dos cargos, uma vez que Terra (2000) coloca como fundamental para as empresas inovadoras, a definição de cargos mais amplos e estímulo a rotação entre diferentes áreas.

No tocante ao elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários e estímulos aos treinamentos que levam ao auto-conhecimento, verificam-se graus de concordância extremos entre departamentos, sobressaindo-se o de SI, que apresenta alto grau de concordância. Em contrapartida, o RH e Produção apresentam baixo grau entre os respondentes.

Diante desses resultados, percebe-se a importância de se estabelecer uma análise criteriosa pelos gestores, em relação aos investimentos em treinamentos para capacitação padronizada entre os departamentos.

A falta de estímulo, segundo a pesquisa, atinge também o aprendizado, com a falta de iniciativas para a ampliação de contatos e interação com outras pessoas de dentro e fora da empresa. O nível de aceitação nesse item manteve-se baixo em todos os departamentos, o que sugere uma revisão no sentido de valorizar a

interação e a troca de informações na busca pelo conhecimento, através de um aprendizado constante e atualizado.

A questão que trata do treinamento associado às necessidades imediata de trabalho e/ou às necessidades estratégicas da empresa, obteve um grau de concordância instável, ao registrar que os departamentos RH e SI têm média aceitação, enquanto a produção atinge alto grau na pesquisa. Isso indica estar havendo uma disparidade de prioridades, no tocante aos incentivos para treinamento e desenvolvimento de habilidades por cada departamento, no caso específico a atenção maior está sendo direcionada para a Produção, onde se concentra maior número de funcionários e onde estão, conseqüentemente, as necessidades emergentes de treinamento.

No contexto que trata do baixo *turnover*, o departamento que melhor retrata a realidade é o de RH, com índice baixíssimo de concordância, enquanto que os demais mantêm-se nos padrões médio e alto. A observação feita baseia-se na lógica de que todo o processo de admissão ou demissão de pessoal concentra-se basicamente no departamento de RH.

A evolução dos salários, conforme dados da pesquisa, não está associada, necessariamente, à aquisição de competência e sim ao cargo ocupado. O nível de aceitação obtido foi médio, mas apenas para o departamento de Produção, enquanto que para os demais vai de baixíssimo a baixo grau de concordância. Com isso, pode-se afirmar que as políticas de RH não são satisfatórias, no tocante à remuneração. Terra (2000) afirma que a tendência mais recente entre as empresas inovadoras e de sucesso é o sistema de pagamento por competências, ou seja, envolve muito mais a descrição do que a pessoa pode fazer para a empresa do que a descrição do cargo que ocupa.

Não existem, significativamente, esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. Os números da consulta indicam que é baixo o grau de aceitação em todos os departamentos. Mais uma vez fica evidenciada a falta de uma política de recursos humanos voltada para a inovação, pois, segundo Terra (2000) é importante à alta administração conferir prêmios e reconhecimentos públicos a ações inovadoras, pois manda uma mensagem não apenas para aqueles que os recebem, mas para toda a empresa.

Acompanhando a realidade do item anterior, quanto aos esquemas de pagamento associados ao desempenho de equipes, observa-se que o grau atingido vai de baixíssimo, no departamento de RH, a baixo nos demais departamentos, o que denota a ausência de uma política voltada à valorização do trabalho em equipe, através da premiação pelo desempenho.

Ainda no que se refere à parte financeira, mais uma vez a avaliação feita pelos respondentes fica abaixo da expectativa. O item refere-se aos esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários, com o índice de aceitação ficando entre baixíssimo nos departamentos Produção e SI, e baixo em RH.

A situação é mantida quanto aos esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários, com grau de aceitação ainda menor. Neste caso todos os departamentos obtiveram grau baixíssimo dentro da pesquisa. No parecer de Terra (2000), uma das tendências crescentes nesta área é a busca pelo compromisso de todos os funcionários com o sucesso da empresa, através da participação acionária.

Com base nos resultados apresentados, de modo geral, verifica-se a necessidade de uma reformulação ampla nas políticas de RH, tendo em vista o baixo grau de concordância verificado, comparativamente às demais dimensões pesquisadas.

Na tabela 5 são apresentados os resultados obtidos para a dimensão 5 – Sistemas de Informação e Comunicação.

Assertivas	Média			
	Geral	P	RH	SI
A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	2,9	3,0	2,9	2,9
As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	2,8	3,0	3,0	2,5
Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>know-how</i> existente na empresa.	3,1	3,2	3,1	2,8

Legenda:

P = Produção

RH = Recursos Humanos

SI = Sistemas de Informação

Tabela 5: Sistemas de Informação e Comunicação

A comunicação como fator integrador e difusor de idéias, não atinge eficiência necessária, conforme dados da pesquisa que revela um grau baixo de aceitação pelos respondentes, em todos os departamentos.

A situação se reflete na assertiva seguinte, que trata do compartilhamento das informações. Nesse caso, o grau de concordância chega ao grau mínimo, ou seja, de baixíssima aceitação no departamento SI a baixa aceitação nos demais departamentos, o que indica dificuldade de acesso por parte de todos os funcionários à base de dados e conhecimento da organização, conforme questões levantadas pela abordagem.

O baixo nível de aceitação é mantido nos departamentos de RH e SI, e médio grau no departamento de Produção quanto à disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* existentes na empresa. Isso reafirma a inexistência de estratégias direcionadas para o gerenciamento de informação eficiente e voltada aos objetivos da GC.

Tendo em vista a realidade apresentada, conclui-se pela ineficiência da dimensão dos Sistemas de Informação em todos os departamentos em geral. Uma completa reestruturação, tomando por base os critérios direcionados à inovação, segundo conceitos proposto pela GC.

A tabela 6 resume os resultados obtidos para a dimensão 6 – Mensuração de Resultados.

Assertivas	Média			
	Geral	P	RH	SI
Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).	3,5	3,4	3,5	3,6
Os resultados são amplamente divulgados internamente.	3,1	2,9	3,2	3,1

Legenda:

P = Produção

RH = Recursos Humanos

SI = Sistemas de Informação

Tabela 6: Mensuração de Resultados

A falta de mecanismos que permitam medir resultados sob várias perspectivas, sejam elas financeiras, operacionais, estratégicas ou para aquisição de conhecimento, fica evidente, observando-se os resultados apresentados pela

pesquisa, aponta índices médios nos três departamentos. Embora pareça desanimador, o quadro na verdade retrata o esforço das empresas em se adequar aos desafios de uma nova realidade que se apresenta dentro da sociedade do conhecimento.

Os índices insatisfatórios são mantidos também na ampla divulgação interna dos resultados alcançados pela empresa em seus vários departamentos. A aceitação não ultrapassa o índice médio, obtido através do departamento de RH, sendo que os demais se mantêm no índice baixo. A exemplo da situação anterior, embora os esforços, os resultados dependem ainda de uma ação mais contundente de parte dos gestores para que se atinjam níveis satisfatórios de eficiência.

Em face aos resultados obtidos pela pesquisa, pode-se concluir que a dimensão referente à mensuração dos resultados, embora os discretos avanços alcançados, ainda requer esforços e insistente busca pelo conhecimento através de seus gestores, por critérios mais abrangentes de avaliação, contemplando todo o seu patrimônio, o que inclui seus bens intangíveis.

Na tabela 7, encontram-se os resultados referentes à dimensão 7 – Aprendizado com o Ambiente.

Assertivas	Média			
	Geral	P	RH	SI
A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.	3,1	2,8	3,0	3,3
A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	3,1	3,0	3,0	3,4
A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).	2,6	2,3	3,1	2,4
A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.	3,2	2,8	3,0	3,6

Legenda:

P = Produção

RH = Recursos Humanos

SI = Sistemas de Informação

Tabela 7: Aprendizado com o Ambiente

Quanto ao aprendizado da empresa com seus clientes e o estabelecimento de mecanismos formais e informais para essa finalidade, a pesquisa revela que o grau de aceitação entre os respondentes varia de médio, no caso do departamento de SI, para baixo nos departamentos restantes. Assim, pode-se afirmar que, no contexto geral, o quadro é insatisfatório e requer mudanças de conceito por parte de seus gestores, tendo em vista a importância de se estabelecer um canal de comunicação ligando dois pontos (empresa e cliente), cujas intenções baseiam-se na satisfação mútua.

Outro ponto considerado relevante para o desenvolvimento das ações voltadas à GC se refere à gestão de parcerias com outras empresas, que nesta abordagem obtém índices variáveis. A menor aceitação verifica-se nos departamentos de RH e Produção, com nível baixo. O departamento de SI alcança nível médio, o que pressupõe a necessidade do aprimoramento dessa habilidade, procurando obter parceiros dispostos a compartilhar conhecimento e práticas que levem a resultados benéficos às partes interessadas.

A ausência de parcerias se reflete também junto a universidades e institutos de pesquisa, de acordo com o que revelam os dados levantados, apontando níveis baixíssimos, nos departamentos de Produção e SI, e baixo no departamento de RH. Tal constatação indica a falta de interesse no desenvolvimento de ações de caráter técnico-científico, através da pesquisa e da extensão.

Acompanhando a situação verificada nas assertivas anteriores, a formação de alianças se reflete discretamente junto aos funcionários. Conforme indica a pesquisa, esse critério é considerado como de baixo interesse, conforme consulta junto aos respondentes dos departamentos de Produção e RH, indo a médio, no departamento de SI. Isso é reflexo da falta de estímulo às próprias alianças, conforme já foi abordado nesta dimensão.

Analisando os resultados, é possível concluir que a dimensão que trata do aprendizado com o ambiente, ainda requer uma compreensão mais profunda por parte dos gestores a respeito da nova realidade, no âmbito das práticas inovadoras. Tal afirmativa pode ser comprovada pelo que diz Terra (2000), ao afirmar que a necessidade de aprendizado deve extrapolar além fronteiras da empresa, quer seja

clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisa ou universidades.

4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento no APL do Setor Moveleiro de Arapongas

A tabela 8 apresenta os resultados relativos ao diagnóstico das PGCs nas indústrias do APL do setor moveleiro de Arapongas, no setor de Produção.

Práticas	Práticas formais (%)	Práticas em Implantação (%)	Práticas informais (%)	Práticas que não existe (%)
Aprendizagem Organizacional	10	0	40	50
Banco de Competências	20	20	20	40
<i>Benchmarking</i>	20	0	30	50
<i>Coaching</i>	40	20	20	20
Comunicação Institucional	50	10	20	20
Comunidades de Prática	30	10	20	40
Educação Corporativa	20	10	50	20
Fóruns/Listas de Discussão	30	0	20	50
Gestão de Capital Intelectual	0	0	20	80
Gestão de Competências	20	30	30	20
Gestão de Conteúdo	50	0	40	10
Gestão de Marcas e Patentes	80	20	0	0
Gestão de Relacionamento com os Clientes	50	30	20	0
Gestão Eletrônica de Documentos	50	0	40	10
Gestão Por Competências	10	40	30	20
Inteligência Competitiva	40	0	50	10
Lições Aprendidas	20	0	40	40
Mapeamentos de Conhecimentos	10	30	40	20
Mapeamento de Processos	40	0	40	20
Melhores Práticas	30	20	40	10
Memória Organizacional	10	0	10	80
<i>Mentoring</i>	0	10	30	60
Narrativas	10	0	30	60
Normalização e Padronização	60	10	10	20
Portais Corporativos	10	10	0	80
Sistemas Workflow	40	0	40	20

Tabela 8: Diagnóstico das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro - Departamento Produção

Dentro do quadro analisado, observa-se nos resultados do departamento de Produção, que Gestão de Marcas e Patentes apresenta índice total de utilização entre os respondentes, com 80% adotando formalmente e o restante em fase de implantação da prática. O mesmo ocorre com a Gestão de Relacionamentos com os

Clientes. A diferença é que do total, 50% já implantaram, 30% estão implantando e as demais adotam a Gestão de Relacionamentos com os Clientes, porém, informalmente.

Igual índice de ações formais (50%) é acompanhado pela Gestão de Conteúdo, que mostra ainda ações informais em 40% do universo pesquisado e apenas 10% que não adotam a prática. Na área de Normalização e Padronização, 80% das indústrias pesquisadas já adotam alguma forma de ação. O maior índice é verificado nas práticas já implantadas, que abrangem 60% do total considerado. Em outros 10% estão sendo implantadas, enquanto que nos 10% restantes existem iniciativas isoladas da prática.

As ações dos Sistemas *Workflow* são adotadas em 40% das indústrias pesquisadas, outros 40% utilizam os sistemas informalmente, com o restante não utilizando a prática. Já a utilização formal da Inteligência Competitiva foi relatada em 40% das indústrias, com a observação de ações informais em 50% delas, restando 10% que não utilizam a prática.

Enquanto isso, o *Coaching* está implantado formalmente em 40% das indústrias do APL. Nas demais está assim dividida: 20% existem ações informais, em 20% está sendo implantando e em 20% não existem ações. Por outro lado, Mapeamentos de Processos encontra-se implantado também em 40% das indústrias do APL. O mesmo índice ocorre com empresas que utilizam informalmente a prática, com os 20% restantes não utilizando os Mapeamentos de Processos.

A Comunicação Institucional registra um índice alto de adoção nos resultados da pesquisa, com 50% dos respondentes utilizando as práticas formalmente. Já 10% estão implantando, em 20% delas existem ações informais e nos outros 20% não foram adotadas. Observa-se que as Melhores Práticas estão implantadas formalmente em 30% das indústrias, em 20% encontra-se em fase de implantação, em 40% delas existem ações informais da prática e apenas 10% não a utilizam.

No tocante aos Fóruns/Listas de Discussão, observa-se sua prática em 30% das indústrias do APL pesquisadas. Em 20% delas sua utilização é informal, enquanto 50% das empresas não utilizam tais ações. Na Gestão Eletrônica de

Documentos, 37,5% das indústrias aderem à prática, sendo que 40% delas adotam ações informais e 10% não utilizam nenhuma das formas.

Com relação à Gestão de Competências, a pesquisa indica seu funcionamento formal em 20% das indústrias, em 30% estão implantando, sendo que em 30% existem ações informais e em 20% não existe o registro da prática. A realidade verificada quanto à Gestão por Competências nas indústrias pesquisadas registra um índice de 10%. A maior parcela dos respondentes (40%) mostra que está sendo implantada e em 30% existem ações informais da Gestão por Competências. Os 20% restantes não adotam nenhuma das opções da prática.

A pesquisa aponta ainda que o *Benchmarking* está implantado em 20% das indústrias e em 30% delas existem ações informais, sendo que 50% das empresas não utilizam o *Benchmarking*. Educação Corporativa e as Lições Aprendidas apresentaram baixo índice de adoção nas indústrias, sendo que apenas 20% delas as utilizam formalmente. Com relação à Educação Corporativa, 10% das indústrias estão em fase de implantação, e em 50% existem ações informais e 20% não utilizam Educação Corporativa. Verificam-se ações isoladas das Lições Aprendidas em 40% das indústrias e 40% delas relataram não usar.

Outra situação onde se observa um índice reduzido de utilização formal é de Mapeamentos de Conhecimentos. Entre os respondentes: 10% informaram que são utilizadas formalmente, em outros 30% estão em fase de implantação, em 40% existem ações informais e 20% não utilizam as Comunidades de Práticas. Também em Narrativas o índice de utilização formal permanece baixo, com apenas 10% dos respondentes. Entre os que utilizam informalmente, o índice fica em 30%, com a maioria (60%) não utilizando nenhuma das ações.

Quanto às Comunidades de Prática, o quadro apresentado contém os seguintes percentuais: 30% de ações formais, 10% em fase de implantação, 20% de ações informais e 40% de não existentes. Em 20% das indústrias pesquisadas são utilizados formalmente os Bancos de Competências, em 20% estão sendo implantadas e em 20% delas existem ações isoladas. Contudo, 40% não utilizam os Bancos de Competências.

A Gestão de Capital Intelectual, Memória Organizacional e os Portais Corporativos apresentam o maior nível de não utilização formal das práticas, chegando ao índice de 80% das indústrias pesquisadas. No caso da Gestão de Capital Intelectual, os 20% restantes utilizam-na informalmente. Já os Portais Corporativos apontam 10% dos respondentes que utilizam formalmente e 10% que estão implantando a prática. No caso da Memória Organizacional 10% estão em fase implantação e o restante utiliza informalmente.

O *Mentoring* também apresenta um baixo nível de utilização formal, atingindo 60% das indústrias pesquisadas, com apenas 10% delas implantando e 30% utilizando informalmente a prática. A Aprendizagem Organizacional também registrou um baixo índice de adoção, apenas 10% das indústrias utilizam formalmente e em 40% delas verificam-se ações isoladas. Porém, 50% não utilizam a prática.

De modo geral, pode-se afirmar que nos resultados do departamento de Produção, as PGCs caracterizam-se por um nível incipiente de adoção nas indústrias pesquisadas. Observou-se que apenas a Gestão de Marcas e Patentes e Normalização e Padronização estão sendo utilizadas formalmente em mais da metade das indústrias.

Em contrapartida, não são utilizadas três práticas: Gestão de Capital Intelectual, Memória Organizacional e Portais Corporativos em 80% das indústrias do APL pesquisadas.

A seguir, a tabela 9, apresenta os percentuais do diagnóstico das PGCs para o departamento de RH.

Práticas	Práticas formais (%)	Práticas em Implantação (%)	Práticas informais (%)	Práticas que não existe (%)
Aprendizagem Organizacional	50	0	37,5	12,5
Banco de Competências	0	0	62,5	37,5
<i>Benchmarking</i>	0	12,5	75	12,5
<i>Coaching</i>	25	25	37,5	12,5
Comunicação Institucional	25	25	50	0
Comunidades de Prática	12,5	12,5	50	25
Educação Corporativa	0	0	37,5	62,5
Fóruns/Listas de Discussão	12,5	0	0	87,5
Gestão de Capital Intelectual	0	25	0	75
Gestão de Competências	0	25	37,5	37,5
Gestão de Conteúdo	12,5	12,5	50	25
Gestão de Marcas e Patentes	100	0	0	0
Gestão de Relacionamento com os Clientes	62,5	12,5	12,5	12,5
Gestão Eletrônica de Documentos	12,5	12,5	12,5	62,5
Gestão Por Competências	0	12,5	37,5	50
Inteligência Competitiva	12,5	37,5	50	0
Lições Aprendidas	12,5	0	75	12,5
Mapeamentos de Conhecimentos	0	25	25	50
Mapeamento de Processos	25	12,5	37,5	25
Melhores Práticas	0	0	50	50
Memória Organizacional	0	0	75	25
<i>Mentoring</i>	12,5	12,5	50	25
Narrativas	12,5	12,5	0	75
Normalização e Padronização	50	12,5	37,5	0
Portais Corporativos	0	0	12,5	87,5
Sistemas Workflow	0	0	87,5	12,5

Tabela 9: Diagnóstico das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro - Departamento RH

Observam-se nos resultados do departamento de RH, que a Gestão de Marcas e Patentes é utilizada formalmente por 100% das indústrias pesquisadas. Os resultados da pesquisa apontam índices expressivos de utilização formal para a Gestão de Relacionamentos com os Clientes, atingindo 62,5% das indústrias pesquisadas. As demais dividem-se em 12,5% que estão em fase de implantação; 12,5% que mantêm ações informais e 12,5% dos que não utilizam a prática.

A Aprendizagem Organizacional e a Normalização e Padronização também apresentaram percentuais significativos, com a metade das indústrias do APL utilizando as práticas e 12,5% delas estando em processo de implantação da e Padronização. Registram iniciativas isoladas da Aprendizagem Organizacional e a Normalização e Padronização, 37,5% das empresas, e em 12,5% delas não existe a Aprendizagem Organizacional.

Relatam-se a utilização formal do *Coaching* e Comunicação Institucional em 25% do universo pesquisado e 25% indicam que estão em fase de implantação das práticas. Cinquenta por cento afirmam existir ações informais da Comunicação Institucional e 37,5% do *Coaching*. Apenas 12,5% dos respondentes não utilizam o *Coaching*. Em relação à Inteligência Competitiva, 12,5% das indústrias relatam utilizar formalmente, 37,5% estão implantando. Em 50% existem iniciativas isoladas da prática.

Em 12,5% das indústrias pesquisadas são utilizadas formalmente as Comunidades de Prática e a Gestão de Conteúdo, 12,5% estão implantando, em 50% registram-se ações informais e em 25% delas não existem as práticas. Mapeamento de Processos e *Mentoring* estão em fase de implantação em 12,5% das indústrias pesquisadas, enquanto que em 25% não existem as práticas. No caso da *Mentoring*, a divisão está entre 12,5% que utilizam formalmente e 50% que utilizam informalmente. Já os Mapeamentos de Processos são utilizados em 25% das indústrias e em 37,5% existem ações da prática.

Em relação às indicações das práticas que se encontram no estágio informal Banco de Competências, *Benchmarking*, Memória Organizacional e Sistemas *Workflow* apresentam os percentuais mais expressivos da pesquisa. Observam-se em 87,5% das indústrias do APL, ações isoladas dos Sistemas *Workflow* e em 12,5%, a não utilização da prática. No caso do *Benchmarking*, a divisão está entre 12,5% que estão implantando a prática, 75% que utilizam ações informais e 12,5% em que ela não existe. Já a Memória Organizacional é utilizada informalmente em 75% das indústrias e em 25% delas não existe a prática. Finalmente Banco de Competências dividem-se entre 62,5% que adotam iniciativas isoladas e 37,5% que não a utilizam.

Fóruns/Listas de Discussão e Portais Corporativos apresentam um baixo nível de utilização, com 87,5% das indústrias pesquisadas não adotando essas práticas. Apenas 12,5% dos respondentes utilizam formalmente os Fóruns/Listas de Discussão, e em 12,5% registram ações informais dos Portais Corporativos.

A Gestão de Capital Intelectual e Narrativas também apresentam um baixo nível de utilização, com 75% das indústrias pesquisadas não adotando essas práticas. Apenas 12,5% utilizam formalmente as Narrativas e 12,5% estão em fase

de implantação. Já a Gestão de Capital Intelectual está em fase de implantação em 25% das indústrias do APL.

A pesquisa aponta ainda que a Gestão Eletrônica de Documentos está implantada em 12,5% das indústrias e em 12,5% delas existem ações informais, sendo que 12,5% estão em fase de implantação da prática. Contudo, 62,5% dos respondentes não utilizam a Gestão Eletrônica de Documentos.

Verificam-se ações isoladas da Educação Corporativa em 37,5% das indústrias e 62,5% delas relataram não usar. Similarmente, observam-se ações isoladas das Melhores Práticas em 50% das indústrias e nos 50% restantes não existe a prática.

Em 25% das indústrias pesquisadas está sendo implantada a Gestão de Competências, e em 37,5% delas existem ações isoladas. Contudo, 37,5% não utilizam a Gestão de Competências. No tocante a Gestão por Competências, observa-se que está sendo implantada em 12,5% das indústrias do APL. Em 37,5% delas sua utilização é informal, enquanto 50% das empresas não utilizam tais ações.

Dos resultados verificados, 12,5% das indústrias utilizam integralmente as Lições Aprendidas, enquanto que 75% adotam ações isoladas e 12,5% não utilizam a prática. Os Mapeamentos de Processos são utilizados formalmente em 25% das indústrias e 12,5% estão em fase de implantação. Entretanto, 37,5% dos respondentes adotam ações informais dos Mapeamentos de Processos e 25% não a utilizam.

A tabela 10 sumariza os dados do diagnóstico das PGCs para o departamento de SI. Nessa tabela o total dos quatro estágios soma 85,7% em cada prática analisada, pois do total de 14 respondentes, dois deles não responderam a segunda parte do questionário, sobre as PGCs.

Práticas	Práticas formais (%)	Práticas em Implantação (%)	Práticas informais (%)	Práticas que não existe (%)
Aprendizagem Organizacional	7,1	28,6	21,4	28,6
Banco de Competências	7,1	42,8	14,3	21,4
<i>Benchmarking</i>	14,3	7,1	42,8	21,4
<i>Coaching</i>	0	35,7	21,4	28,6
Comunicação Institucional	0	14,3	50	21,4
Comunidades de Prática (CdP)	0	0	35,7	50
Educação Corporativa	42,8	0	14,3	28,6
Fóruns/Listas de Discussão	28,6	0	14,3	42,8
Gestão de Capital Intelectual	0	14,3	42,8	28,6
Gestão de Competências	0	35,7	35,7	14,3
Gestão de Conteúdo	0	0	50	35,7
Gestão de Marcas e Patentes	64,3	7,1	0	14,3
Gestão de Relacionamento com os Clientes	21,4	50	0	14,3
Gestão Eletrônica de Documentos	28,6	14,3	0	42,8
Gestão Por Competências	0	42,8	14,3	28,6
Inteligência Competitiva	28,6	14,3	21,4	21,4
Lições Aprendidas	35,7	14,3	0	35,7
Mapeamentos de Conhecimentos	0	64,3	0	21,4
Mapeamento de Processos	35,7	21,4	14,3	14,3
Melhores Práticas	28,6	21,4	0	35,7
Memória Organizacional	0	14,3	50	21,4
<i>Mentoring</i>	28,6	14,3	14,3	28,6
Narrativas	0	0	42,5	42,8
Normalização e Padronização	35,7	21,4	0	28,6
Portais Corporativos	0	7,1	50	28,6
Sistemas <i>Workflow</i>	35,7	0	14,3	35,7

Tabela 10: Diagnóstico das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro – Sistemas de Informação

A Gestão de Marcas e Patentes apresenta o maior percentual de utilização na pesquisa, de acordo com o departamento de SI, com 64,3% das indústrias indicando sua formalização na estrutura organizacional, 7,1% estão implantando a prática e 14,3% dos respondentes não a utilizam.

A percepção da importância da Gestão de Relacionamento com os Clientes é revelada não somente pelos 21,4% das indústrias pesquisadas, que indicam sua implantação, mas também pelos 50% que estão em fase de implantação. Apenas 14,3% das empresas não fazem uso da Gestão de Relacionamento com os Clientes.

O Mapeamento de Processos e a Normalização e Padronização apresentam um percentual expressivo de utilização na pesquisa: 35,7% das indústrias utilizam as práticas formalmente e 21,4% delas estão implantando. Observa-se que existem ações informais do Mapeamento de Processos em 14,3% das indústrias e 14,3%

delas não a utilizam. Já a Normalização e Padronização não é utilizada em 28,6% das indústrias do APL pesquisadas.

Dos resultados verificados, 42,8% das indústrias adotam integralmente ações da Educação Corporativa, enquanto que 14,3% utilizam ações isoladas e 28,6% não utilizam a prática. A implantação dos Sistemas *Workflow* foi relatada em 35,7% das indústrias pesquisadas e em 14,3% delas existem ações informais. Contudo, 35,7% não utilizam os Sistemas *Workflow*. Verifica-se que 35,7% das indústrias pesquisadas utilizam formalmente as Lições Aprendidas, e em 14,3% delas registram-se ações informais e 35,7% não utilizam.

A existência de iniciativas na área de Melhores Práticas foi registrada em 50% das consultas, havendo o registro da sua implantação formal em 28,6%, enquanto 21,4% estão em fase de implantação e 35,5% das empresas não as utilizam. A Gestão Eletrônica de Documentos e Melhores Práticas estão presentes em 28,6% das indústrias pesquisadas, sendo que as Melhores Práticas estão em fase de implantação em 21,4% delas, e em 35,7% não existem planos para desenvolver a prática. Quanto a Gestão Eletrônica de Documentos, 14,3% das indústrias estão em fase de implantação e 42,8% não utilizam a prática.

Em relação a Banco de Competências, apenas 7,1% das indústrias relatam sua utilização formalmente, contudo uma parcela significativa, de 42,8%, indica empresas que estão implantando a prática, em 14,3% existem ações isoladas e 21,4% não a utilizam. Observa-se que 28,6% das indústrias pesquisadas utilizam formalmente os Fóruns/Listas de Discussão e que em 14,3% existem ações da PGC. Entretanto, 42,8% dos respondentes ignoram essa prática.

A Aprendizagem Organizacional registra um índice baixo de adoção nos resultados da pesquisa. Apenas 7,1% dos respondentes a utilizam formalmente, já 28,6% estão em fase de implantação. Percebem-se ações isoladas da Aprendizagem Organizacional em 21,4% das indústrias e 28,6% delas não a utilizam.

Em relação ao *Benchmarking*, também se observa um índice baixo de adoção nos resultados apresentados, uma vez que apenas 14,3% das indústrias utilizam

formalmente e 7,1% delas a estão implantando. Todavia, em 42,8% das empresas registram ações informais do *Benchmarking* e em 21,4% delas não existe.

Coaching e Gestão de Competências estão em fase de implantação em 35,7% das indústrias, mas nenhuma delas indica a utilização formal das práticas. Em relação ao *Coaching*, 21,4% do universo pesquisado registram ações informais e em 28,6% não existe a prática. Já a Gestão de Competências apresenta iniciativas isoladas em 35,7% das empresas e em 14,3% delas não existe.

Observam-se iniciativas informais das Comunidades de Prática em 35,7% das indústrias pesquisadas e 50% delas não utilizam a prática. Constata-se ainda que as indústrias não apresentam planos para a implantação efetiva das Comunidades de Práticas.

Os resultados apontam que a Comunicação Institucional, Gestão de Capital Intelectual e os Portais Corporativos não estão sendo utilizados formalmente em nenhuma das indústrias pesquisadas. Os respondentes indicam a implantação da Comunicação Institucional e Gestão de Capital Intelectual em 14,3% do universo pesquisado, já os Portais Corporativos em 7,1%. Verificam-se ações isoladas da Comunicação Institucional e dos Portais Corporativos em 50% das empresas e em 42,8% delas da Gestão de Capital Intelectual. Já a Gestão de Capital Intelectual e os Portais Corporativos não existem em 28,6% das indústrias e a Comunicação Institucional em 21,4% delas.

Os dados levantados indicam que a Gestão de Conteúdo, assim como Narrativas apresentam índice zero de implantação das práticas, não havendo planos para sua adoção. Entretanto, a utilização informal atinge, na Gestão de Conteúdo, 50%, e nas Narrativas, 42,5% das indústrias. Existe também o registro da ausência da Gestão de Conteúdo em 35,7%, e de Narrativas em 42,8% dos respondentes.

A Inteligência Competitiva e o *Mentoring* registram um índice pouco expressivo de utilização na pesquisa: 28,6% das indústrias utilizam as práticas formalmente e 14,3% delas estão sendo implantadas. Observa-se que existem ações informais da Inteligência Competitiva em 21,4% das empresas e 21,4% não se utilizam. Quanto ao *Mentoring*, em 14,3% das indústrias existem iniciativas isoladas e 28,6% delas não adotam a prática.

O resultado da pesquisa indica que as práticas Mapeamentos de Conhecimentos e Gestão por Competências não são utilizadas formalmente nas empresas. No mesmo quadro, Mapeamentos de Conhecimentos estão em fase de implantação em 64,3%, enquanto que, a Gestão por Competências está sendo implantada em 42,8% do montante pesquisado. Porém, indica-se que em 28,6% das indústrias pesquisadas não existe a Gestão por Competências e em 21,4% delas não existem os Mapeamentos de Conhecimentos.

4.3.1 Comparação dos Dados entre os Departamentos

Observam-se diferenças importantes nos três departamentos pesquisados: Produção, RH e SI. Serão analisadas somente aquelas práticas que apresentaram maior discrepância de utilização entre os departamentos.

Quanto à Aprendizagem Organizacional, percebe-se significativa divergência entre os departamentos, sendo que, para o departamento de Produção a prática não existe em metade das indústrias, enquanto que para o departamento de RH a utilização formal apresenta-se em 50% delas.

Em relação ao Banco de Competências, pode-se destacar o departamento de SI, que registra a implantação da prática em 42,8% das indústrias, enquanto que os demais departamentos não indicam tal implantação.

A Educação Corporativa, segundo o departamento de SI, está sendo utilizado em quase metade das indústrias, já o departamento de RH aponta que a prática não existe em mais da metade delas.

A Gestão de Conteúdo apresenta significativa divergência entre os departamentos. Segundo o departamento de Produção, a prática está implantada em 50% das indústrias pesquisadas. Em contrapartida, o departamento de RH relata em apenas 12,5% delas está implantada a prática. O departamento de SI não registra a utilização.

Essa falta de consenso entre os respondentes na utilização formal da Gestão de Conteúdo revela um questionamento da sua real utilização. Uma vez que, fazendo um paralelo com o conceito da Gestão de Conteúdo, entende-se que o

departamento responsável por esta atividade é o de SI, no entanto, este departamento não registra a utilização formal da prática.

Quanto a Memória Organizacional, observa-se uma discrepância em relação à indicação da não existência entre os departamentos. Segundo a Produção, em 80% das indústrias não existe a prática, enquanto que para o departamento de RH não existe em 25%, e no departamento de SI em 21,4%.

Semelhante análise pode ser feita em relação ao *Mentoring*, pois o departamento de Produção indica a não existência da prática entre 60% dos respondentes. Já o RH indica em 25% e o departamento de SI em 28,6%.

Os Portais Corporativos também registram disparidade quanto à indicação da não existência da prática entre os departamentos. Segundo dados do departamento de Produção, em 80% das indústrias a prática não existe, assim como em 87,5% do departamento de RH. Porém, o departamento de SI registra em apenas 28,6% das consultas.

Os Sistemas *Workflow* apresentam diferença nos índices de implantação entre os departamentos. O departamento de Produção indica a utilização em 40% das indústrias, o SI em 35,7% delas. Porém, o departamento de RH não registra a utilização formal desta prática.

4.4 Diagnóstico Geral das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro

O diagnóstico geral das vinte e seis PGCs sistematizadas nas indústrias pesquisadas é apresentado na tabela 11, que mostra em percentuais as indicações obtidas junto aos respondentes em relação aos estágios: formal, em implantação, informal e inexistente. Estes quatro estágios somam 93,7% em cada prática analisada, pois do total de respondentes, dois deles não responderam a segunda parte do questionário, sobre as PGCs.

A tabela 11 resume os resultados relativos ao diagnóstico geral das PGCs nas indústrias do APL do setor moveleiro de Arapongas.

Práticas	Práticas formais (%)	Práticas em Implantação (%)	Práticas informais (%)	Práticas que não existem (%)
Aprendizagem Organizacional	18,8	12,5	31,2	31,2
Banco de Competências	9,4	25	28,1	31,2
<i>Benchmarking</i>	12,5	6,2	46,9	28,1
<i>Coaching</i>	18,7	28,1	25	21,9
Comunicação Institucional	21,9	15,6	40,6	15,6
Comunidades de Prática	12,5	6,2	34,4	40,6
Educação Corporativa	25	3,1	31,2	34,4
Fóruns/Listas de Discussão	25	0	12,5	56,2
Gestão de Capital Intelectual	0	12,5	25	56,2
Gestão de Competências	6,2	31,2	34,4	21,9
Gestão de Conteúdo	18,7	3,1	46,9	25
Gestão de Marcas e Patentes	78,1	9,4	0	6,2
Gestão de Relacionamento com os Clientes	40,6	34,4	12,5	6,2
Gestão Eletrônica de Documentos	31,2	9,4	18,7	34,4
Gestão Por Competências	3,1	34,4	25	31,2
Inteligência Competitiva	28,1	15,6	37,5	12,5
Lições Aprendidas	25	6,3	31,2	31,2
Mapeamentos de Conhecimentos	3,1	43,7	18,8	28,1
Mapeamento de Processos	34,4	12,5	28,1	18,7
Melhores Práticas	21,9	15,6	25	31,2
Memória Organizacional	3,1	6,3	43,7	40,6
<i>Mentoring</i>	15,6	12,5	28,1	37,5
Narrativas	6,3	3,1	28,1	56,2
Normalização e Padronização	46,9	15,6	12,5	18,7
Portais Corporativos	3,1	6,2	25	59,4
Sistemas <i>Workflow</i>	28,1	0	40,6	25

Tabela 11: Diagnóstico Geral das Práticas de Gestão do Conhecimento nas indústrias do APL do Setor Moveleiro

A análise final dos resultados gerais da pesquisa indica que as vinte e seis PGCs apresentam diferentes estágios no processo de implantação nas indústrias do APL. Com base nos indicadores, seguem-se as conclusões a respeito dessas práticas.

Tanto a Gestão de Marcas e Patentes quanto a Gestão do Relacionamento com os Clientes e Normalização e Padronização, apresentam índices de adoção expressivos nas indústrias pesquisadas, registrando os maiores percentuais de indicações de PGCs formais. Assim sendo, verifica-se a importância que as indústrias do APL atribuem a essas ações. Contudo, vale registrar que, questionados sobre a realização de registros de patentes em parceria com outras empresas integrantes do APL, os respondentes informaram não ser esta uma prática comum.

Comparando os resultados com a literatura relacionada a estas práticas, conclui-se que nas empresas avaliadas:

- Fica evidenciado o cuidado com a proteção dos ativos de propriedade intelectual, através do registro de marcas e de patentes, para que sejam lançadas no mercado com a devida segurança e garantia, quanto ao registro identificador de propriedade e autoria reconhecidas pelo público.
- A interatividade, como fator de relacionamento com o cliente, está sendo aplicada satisfatoriamente pelas indústrias do APL, tornando-se um dos principais mecanismos para que ocorra uma troca de benefícios e vantagens mútuas, estabelecendo-se, dessa forma, um contínuo processo de aprendizagem e troca de conhecimento para consolidação das relações.
- Utilizando-se dos mecanismos de Normalização e Padronização, obtém-se como resultado a otimização dos recursos, buscando a eficiência dos processos. Quanto à pesquisa, se verifica a utilização, como referência para se obter tais resultados, os sistemas de normas e padrões ISO 9001.

Por outro lado, a Inteligência Competitiva e o Mapeamento de Processos registram índices pouco relevantes de utilização nas indústrias pesquisadas, sobressaindo-se, entre os métodos adotados pela governança corporativa, a pesquisa de mercado, consultas através de clientes e por meio da mídia. Mesmo assim, deduz-se que as PGCs merecem uma atenção maior por parte dos gestores, considerando que os benefícios de ambas as práticas tornam-se essenciais às indústrias. Assim, pode-se destacar que a principal característica da Inteligência Competitiva é disponibilizar informações estratégicas para auxiliar a tomada de decisões dos gestores. Battaglia (1999) complementa, enfatizando que a Inteligência Competitiva foca o posicionamento no mercado e a necessidade de a empresa em se manter competitiva. Por sua vez, Vilella (2000) lembra que o Mapeamento de Processos ajuda a melhorar os métodos existentes ou a implantar uma nova estrutura com os mesmos objetivos.

Quanto à utilização dos Fóruns/Listas de Discussão, Gestão de Capital Intelectual, Narrativas e Portais Corporativos, observa-se inexpressivo

aproveitamento, sendo que em mais da metade das indústrias pesquisadas, estas práticas não existem.

Entretanto, denota-se que as indústrias em sua maioria não estão usufruindo das inúmeras vantagens que esse rol de PGCs oferece. Assim, faz-se necessário apresentar alguns dos benefícios dessas PGCs, em face de a maior parte das indústrias não estarem se beneficiando dessa vantagem.

Os Fóruns/Listas de Discussão, para Batista *et al.* (2005) são espaços para discutir e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização. Assim, verifica-se que as indústrias não estão criando condições adequadas para o compartilhamento de informações e experiências dos colaboradores e demais indústrias do APL, conseqüentemente, não estão gerando um ambiente voltado à GC.

Semelhante análise pode ser feita no tocante às Narrativas que, para Davenport e Prusak (1999) é a melhor maneira de ensinar e aprender coisas complexas. Nesse particular, o que se tem nas indústrias é a constatação inversa do que sugere o autor.

Outra prática que poderia contribuir para o desenvolvimento de ações competitivas, mas que não vem sendo utilizada devidamente pelas indústrias, é a da Gestão do Capital Intelectual. Com isso, perde-se importante estratégia, através da qual seria possível explorar recursos disponíveis no ambiente institucional, segundo Batista *et al.* (2005) de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e política de propriedade intelectual.

A falta de uma política voltada aos interesses mais amplos de desenvolvimento organizacional das indústrias atinge também o Portal Corporativo. Com isso, segundo Dias (2001) se deixa de obter melhores resultados quanto a facilidade de acesso às informações que poderiam ser distribuídas nos diversos sistemas, arquivos e base de dados institucional.

Os percentuais mais expressivos em relação às práticas que estão em fase de implantação, revelados pela pesquisa, referem-se à Gestão de Competências, Gestão por Competências e o Mapeamento de Conhecimentos. Tais resultados denotam algumas vantagens que as indústrias terão adotando formal e amplamente essas práticas.

A Gestão de Competências, segundo Brandão e Guimarães (2001) permite às indústrias estabelecer desde o planejamento, passando pela organização, até desenvolver, acompanhar e avaliar as competências necessárias ao seu negócio. Quanto à Gestão por Competências, para Freitas Jr (2003) é a prática responsável pela formação do capital intelectual da organização, maximizando os talentos existentes e em potencial.

Na visão de Santos *et al.* (2001), os Mapeamentos de Conhecimento representam a descrição e o registro do conhecimento sobre como são executados os processos, como são construídos os produtos de uma organização e como se dá o relacionamento com seus clientes. Assim, entende-se que a maior parte das indústrias obterá a vantagem do registro do conhecimento sobre os processos e o relacionamento com os clientes.

Nos resultados apresentados, pode se observar que as práticas *Benchmarking*, Comunicação Institucional, Gestão de Conteúdo, Memória Organizacional e Sistemas *Workflow* registram índices relevantes de ações informais nas indústrias pesquisadas. Porém, entende-se que a utilização informal das PGCs pode comprometer a otimização de todas as funcionalidades destas ações.

O *Benchmarking*, para Teixeira Filho (2000) e Seibel (2004) é um modelo gerencial que procura identificar, compreender, documentar e disseminar os fatores que levaram ao sucesso empresas reconhecidas como líderes de suas atividades. Diante disso, a falta de formalização, pelo não uso dos critérios e a continuidade adequada do *Benchmarking*, pode comprometer a eficiência desse modelo. Já o que acontece em relação à governança corporativa é a não utilização do *Benchmarking* quanto aos outros APL.

Com respeito às ações informais da Comunicação Institucional, Medeiros (1998) coloca que as organizações só se tornam viáveis, na medida em que

possuem meios apropriados para adquirir informações a respeito de si mesmas e de seu ambiente. Entre as indústrias do APL, os canais mais utilizados são o SIMA, o SESI e através de revistas dirigidas, feiras e outros meios convencionais, como telefone, e-mail e verbalmente. Mesmo assim, observa-se a necessidade de se formalizar, tornando esses canais mais eficientes, para não comprometer suas metas estratégicas.

Para Batista *et al.* (2005), a Gestão de Conteúdo é a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Assim, a utilização informal desta prática pode não envolver uma pesquisa contínua dos conteúdos, gerando registros desatualizados. De parte da governança corporativa, o que se faz no gerenciamento de bens de informação das indústrias, é promover visitas para conhecer o lançamento de novos produtos, atualizar equipamentos e dar cursos.

Teixeira Filho (2000) define Memória Organizacional com sendo o meio através do qual é possível rever os processos organizacionais, mídias usadas, responsabilidades e tecnologias empregadas, visando registrar de forma acessível o acervo de conhecimentos da organização. A utilização inadequada desses meios, não só ameaça comprometer a eficiência como ainda é capaz de gerar equívocos irreversíveis de informação para uso em favor dos objetivos da empresa.

O uso inapropriado do *Workflow* dificulta o acesso a uma infra-estrutura de comunicação eletrônica que, corretamente utilizada, segundo Passos e Aragão (2006) poderia facilitar seu desenvolvimento tão somente por pessoas ou através do auxílio de um sistema informatizado, podendo ser unicamente automatizado.

A Aprendizagem Organizacional, Banco de Competências, *Coaching*, Comunidades de Prática, Educação Corporativa, Gestão Eletrônica de Documentos, Lições Aprendidas, Melhores Práticas e *Mentoring* é um grupo de PGCs que se destaca nos dados da pesquisa pelos índices expressivos em indústrias que não utilizam e aquelas que registram apenas ações informais. Porém, percebe-se que este é um grupo que merece atenção especial pelos gestores, pois representa um número expressivo de práticas do total pesquisado.

Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 27) definem Aprendizagem Organizacional como sendo um processo contínuo de geração de novos conhecimentos, nos níveis individual, grupal e organizacional, onde se desenvolvem todas as formas de aprendizagem, tanto formais quanto informais. Dentro deste contexto, verifica-se a ineficiência das indústrias pesquisadas, no tocante a uma melhor utilização das práticas recomendadas para a geração do conhecimento organizacional. Já de parte da interação com as demais indústrias integrantes do APL, o que se tem é a troca de experiências como forma de Aprendizagem Organizacional.

O Banco de Competências, na visão de Gattoni (2000) se refere ao armazenamento das ligações entre os profissionais e as habilidades e competências que os mesmos possuem. Seguindo “links” do Banco de Competências é possível chegar-se aos indivíduos que possuem real expertise em determinado assunto ou problema a ser desenvolvido, o que não ocorre de forma sistemática nas indústrias do APL.

A Educação Corporativa, para Meister (1999) é vista como uma meta, que une várias forças dentro das organizações e possibilita à empresa valorizar a educação continuada e a considerar seus empregados como parte de seu capital. Todavia, não se observa essa valorização nas indústrias pesquisadas. A adoção desta prática representa um diferencial competitivo diante dos concorrentes. Um número irrelevante de respondentes identifica a Cetmam (Universidade da Mobília) como estímulo a educação continuada através da governança corporativa.

Para Batista *et al.* (2005) *Mentoring* é uma modalidade de gestão do desempenho, na qual um *expert* participante modela as competências de um indivíduo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das suas atividades. O *coaching* é similar ao *mentoring*, enquanto que o *coach* não participa da execução das atividades, fazendo parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento. Diante disso, as indústrias pesquisadas estão deixando de aproveitar parte do conhecimento tácito e da experiência dos colaboradores, adquiridas ao longo da carreira, para serem transmitidas a outro profissional com menor experiência na empresa, e que poderia, com o conhecimento adquirido, substituir seu *coach*/mentor.

A análise dos dados da pesquisa indica ainda poucas ações voltadas à geração de um ambiente propício ao aprendizado e a inovação nas indústrias do APL. Com isso, compromete-se o que para Costa e Gouvinhas (2005), representa o aprendizado coletivo e a inovação organizacional proporcionada pelas Comunidades de Prática.

Ao não adotarem adequadamente as Lições Aprendidas, as indústrias do APL perdem a oportunidade de promover o aprendizado organizacional, aproveitando-se dos erros e acertos das experiências do seu dia-a-dia. Para Batista *et al.* (2005), essa prática serve para que seja feita uma melhor avaliação com base nos relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.

A falta da adoção de Melhores Práticas é outra deficiência revelada pelas indústrias do APL, pois, segundo O'Dell e Grayson (2000) são ações que produziram resultados excelentes em uma outra circunstância e que poderiam ser adaptadas para a situação da empresa. Com a aplicação desta prática, as indústrias ganham tempo na resolução de problemas.

Outra limitação a que estão sujeitas as indústrias, refere à Gestão Eletrônica de Documentos. Com isso perde-se muito tempo no gerenciamento de documentos. Se aplicassem devidamente essa prática, as empresas, de acordo com o que define Batista *et al.* (2005), teriam a seu favor a adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

Os resultados ainda tímidos são, em grande medida, a consequência de iniciativas isoladas, muitas vezes centralizadas em uma mesma indústria. A ausência de comunicação e do compartilhamento de informações interna e externamente entre as indústrias do APL sobre as PGCs, é outro fator determinante para definir os resultados que a pesquisa apresenta. Diante disso, fica evidente que, para que possa ocorrer uma melhor utilização dos recursos oferecidos através da PGCs nas indústrias do APL do setor moveleiro, será necessária uma profunda reformulação de conceitos pelos gestores, para que se conscientizem da necessidade e da importância de se adaptarem às condições que o mercado

competitivo impõe, em desafio à capacidade gerada através do conhecimento. Essa decisão não depende apenas da vontade nem do esforço individual de cada empresa ou setor, mas sim de uma ampla política de GC, envolvendo governança corporativa e gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo 5 apresenta as considerações finais sobre o trabalho. Recupera o objetivo geral e os objetivos específicos, confrontando-os com os resultados obtidos através da pesquisa, bem como as limitações da pesquisa. São feitas algumas sugestões que servirão como base para futuros trabalhos.

5.1 Relação entre os objetivos e os resultados obtidos

O objetivo geral de identificar as PGCs, sistematizadas nas indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – PR, foi atingido por meio da identificação das seguintes PGCs: Gestão de Marcas e Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes e a Normalização e Padronização. Estas foram as práticas que se sobressaíram na pesquisa, por apresentarem os maiores índices de utilização formal.

É possível constatar, através da sistematização destas práticas, uma preocupação voltada à propriedade intelectual. A proteção dos ativos se faz através do registro de marcas e de patentes, garantido que sejam lançadas no mercado com a devida segurança e garantia, quanto ao registro identificador de propriedade e autoria reconhecidas pelo público.

Outra aplicação observada, diz respeito ao relacionamento com os clientes. Trata-se de um dos principais mecanismos capazes de proporcionar a troca de benefícios e vantagens mútuas, estabelecendo-se, dessa forma, um contínuo processo de aprendizagem e troca de conhecimento para consolidação das relações entre cliente e empresa.

Os levantamentos apresentados possibilitam ainda observar que a utilização adequada dos mecanismos referentes à Normalização e Padronização, facilita se obter como resultado, a otimização dos recursos, tendo como meta alcançar a eficiência dos processos.

Quanto ao objetivo específico de avaliar o contexto atual da GC nas indústrias do APL, pode se considerar como atingido, através da avaliação das sete dimensões propostas por Terra (2000).

Constatou-se que o contexto atual da GC, embora apresente discretas iniciativas com resultados estimulantes, é ainda incipiente nas indústrias do APL do setor moveleiro pesquisado. Importantes espaços permanecem abertos para serem preenchidos, na tentativa de oferecer ao setor uma estrutura mais sólida e eficiente, para criação de uma cultura orientada pela GC. Assim, percebe-se a necessidade de fortalecer as ações voltadas aos Fatores Estratégicos, Cultura e Estrutura Organizacional, RH, SI, Mensuração de Resultados e Aprendizado com o ambiente.

Dentro dessa análise é possível considerar promissor, o fato da existência de um relacionamento harmonioso envolvendo empresa e funcionários, no que pode ser considerada uma estimulante troca de confiança, gerando um espírito de orgulho e satisfação de se trabalhar para a empresa. A valorização dada aos feitos conquistados, através de comemorações, serve também para despertar nos colaboradores o compromisso de manter o aprendizado contínuo, na busca pela inovação. Outro aspecto positivo revelado pela pesquisa, se refere à preocupação dos gestores com o treinamento oferecido a seus funcionários, sempre associado as necessidade imediatas, bem como estratégicas da empresa.

Em relação ao objetivo específico de mapear as PGCs utilizadas nas indústrias do APL moveleiro de Arapongas, considera-se como plenamente atingido, ao identificar e localizar onde se registram as vinte e seis PGCs, aplicadas em diferentes estágios de desenvolvimento, bem como suas características e profundidade. Foram mapeadas as seguintes práticas: Aprendizagem Organizacional, Banco de Competências, *Benchmarking*, *Coaching*, Comunidades de Prática, Gestão de Marcas e Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes, Normalização e Padronização, Inteligência Competitiva, Mapeamento de Processos, Gestão de Competências, Gestão Por Competências, Mapeamento de Conhecimentos, Comunicação Institucional, Gestão de Conteúdo, Memória Organizacional Fóruns/Listas de Discussão, Gestão de Capital Intelectual, Narrativas, Educação Corporativa, Gestão Eletrônica de Documentos, Lições Aprendidas, Melhores Práticas, *Mentoring*, Portais Corporativos e Sistemas *Workflow*.

Com respeito ao objetivo específico de diagnosticar as PGCs utilizadas nas indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – PR, define-

se como atingido, através do diagnóstico das PGCs que apresentam índices expressivos de adoção nas indústrias, como são os casos da Gestão de Marcas e Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes e Normalização e Padronização.

Quanto às práticas que registram índices pouco relevantes de adoção, estão: Inteligência Competitiva e o Mapeamento de Processos. Com índices expressivos em relação às práticas que estão em fase de implantação, constam: Gestão de Competências, Gestão por Competências e o Mapeamento de Conhecimentos.

As práticas que registram índices relevantes de ações informais são: *Benchmarking*, Comunicação Institucional, Gestão de Conteúdo, Memória Organizacional e Sistemas *Workflow*. Já as práticas com índices inexpressivos de utilização, são: Fóruns/Listas de Discussão, Gestão de Capital Intelectual, Narrativas e Portais Corporativos.

Finalmente, as práticas que registram índices expressivos em indústrias que não utilizam e aquelas que registram apenas ações informais, são compostas por: Aprendizagem Organizacional, Banco de Competências, *Coaching*, Comunidades de Prática, Educação Corporativa, Gestão Eletrônica de Documentos, Lições Aprendidas, Melhores Práticas e *Mentoring*.

Com relação ao objetivo específico de caracterizar as PGCs utilizadas em indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – PR pode-se afirmar que foi atingido. Observa-se que as práticas utilizadas são desenvolvidas de forma isolada, sem qualquer estrutura interna e também sem aplicação adequada entre as indústrias do APL, ou seja, não estão sendo otimizadas nas suas potencialidades.

Deste modo, com o objetivo geral e os específicos atingidos é possível responder ao questionamento central da pesquisa, representada na pergunta: Quais práticas de gestão do conhecimento estão sistematizadas nas indústrias do Arranjo Produtivo Local do setor moveleiro de Arapongas – Pr?

Observou-se que a Gestão de Marcas e Patentes, Gestão do Relacionamento com os Clientes e a Normalização e Padronização são as PGCs sistematizadas nas indústrias do APL. Isso denota que as práticas vêm sendo assimiladas

paulatinamente por algumas das indústrias do APL, o que demonstra o reconhecimento por parte dos gestores, dessas práticas, como instrumento transformador de conceitos, estabelecendo uma nova ordem quanto à importância da utilização do conhecimento como recurso estratégico no ambiente competitivo.

As demais integrantes do rol pesquisado não estão sistematizadas, caracterizando-se pela utilização de forma isolada e não estruturada das práticas. Desta maneira, conclui-se que as indústrias do APL pesquisado deixam de usufruir das vantagens que a utilização interligada e estruturada das PGCs, oferece. Assim, as indústrias estariam mais bem estruturadas, no sentido de proporcionar condições adequadas de enfrentamento e manejo das adversidades, diante do quadro de incertezas decorrentes da competitividade e dos desafios que o avanço tecnológico representa no mundo empresarial.

A falta de um eficiente fluxo de circulação de informações interna e entre as demais indústrias integrantes do APL, dificulta a existência de um importante canal gerador de conhecimento. Desse modo, as empresas perdem as vantagens do aprendizado obtido pela interatividade, como combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas, oferecer uma linha de produtos melhor e mais diversificada e exercer maior pressão no mercado, entre outros benefícios. Limitando assim a competitividade do APL no mercado, bem como a melhora da sua posição no *ranking* nacional do setor.

5.2 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações da pesquisa surgiu na coleta de dados, foi à dificuldade de adesão dos profissionais selecionados por indústria, pois inúmeros destes não participaram por vários motivos, entre eles: a existência de política restritiva das empresas a participação de pesquisas, acesso restrito a alguns profissionais e outros que não se sentiram seguros para responder o questionário, alegando desconhecer os termos. Pode ser dizer que a maior dificuldade, diz respeito ao cumprimento de prazos combinados, mesmo após o acerto de inúmeras datas, vários questionários não retornaram.

Outra limitação foi em relação à existência de poucas pesquisas no Brasil sobre PGCs, a maior parte dos trabalhos tratam as práticas isoladamente.

5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

Com base na revisão de literatura e nos resultados obtidos, algumas sugestões para pesquisas futuras podem ser sugeridas:

- Expandir para as demais indústrias do APL do setor moveleiro de Araçatuba (pequeno e médio porte) a identificação das PGCs sistematizadas, para confrontar com os resultados desta pesquisa.
- Fazer um estudo nas indústrias do APL do setor moveleiro de Araçatuba para analisar os resultados obtidos com as PGCs diagnosticadas como já implantadas nesta pesquisa.
- Realizar uma pesquisa similar em outros APLs do setor moveleiro, para se identificar como as PGCs estão sistematizadas.
- Levantar estratégias que fomentem a evolução da cultura, para promover a GC nos APLs.

É notória a importância para o ambiente acadêmico e empresarial de pesquisas envolvendo PGCs e APLs, pois esses dois temas se complementam. Enquanto os APLs buscam aumentar a competitividade empresarial e promover o desenvolvimento econômico e regional através da interação, cooperação e da aprendizagem entre as empresas já as PGCs permitem a operacionalização destes objetivos através da criação, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos das empresas dos APLs.

A importância dos temas também se confirma na publicação de artigos científicos referentes ao tema desta dissertação no decorrer da pesquisa em eventos e periódicos. A relação dos artigos publicados consta no apêndice A do trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMACINHA, J. A. **Introdução ao conceito de normalização geral e sua importância na engenharia.** Texto de Apoio às Disciplinas de Desenho Técnico (LEM) e de Desenho Industrial I (LGEI) da FEUP. Porto: AEFEUP, 2005. Disponível em: <<http://inegi.inegi.up.pt/nos/textos/JASA-1.pdf>>. Acesso em: 4 abril de 2007.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais – Oportunidades para as pequenas e médias empresas.** São Paulo. Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento na administração pública.** Texto para discussão nº. 1095, 2005. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 30 janeiro de 2007.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende:** Gestão do Conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para discussão nº. 1022, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 30 janeiro de 2007.

BATTAGLIA, M. G. B. **A Inteligência Competitiva modelando o Sistema de Informação de Clientes – Finep.** Revista Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 2, p.200 – 214, mai/ago, 1999.

BARRETO, A. R. Preservação do Capital Intelectual utilizando Gestão Eletrônica de Documentos. 2004. Disponível em http://www.collecta.com.br/canal.asp?cod=50&cod_idioma=1. Acesso em 17 maio de 2007.

BOHMERWALD, P.; CENDÓN, B. V. Vantagens das listas de discussão como fonte de informação pessoal e profissional. Encontros Bibli Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Florianópolis, n.16, 2º sem. 2003. Disponível em www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_16/Cendon_vantagens.pdf. Acesso em: 12 fevereiro de 2007.

BOXWELL JUNIOR, R. J. **Vantagem Competitiva através do benchmarking.** Tradução: José Carlos Barbosa dos. São Paulo: Makron Books, 1996.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE – Revista de Administração de Empresas. FAESP/FGV, São Paulo. Jan./mar. 2001.

BRITTO, J. **Cooperação interindustrial e redes de empresas.** In: Kupfer, D. e Hansenclever, L. (orgs.). Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CARBONE, P. P.; RUFATTO JR, E. **Sistema de Desenvolvimento Profissional e de Gestão por Competências do Banco do Brasil.** Brasília, 2006. Disponível em: http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/arq_IVoficina/Educacao%20Corporativa_reflexoesepraticas.pdf. Acesso em 12 março de 2007.

CARDOSO, G. S.; FRANCISCO, A. C.; SCANDELARI, L. **Banco de Competências** – Proposta de uma ferramenta de apoio à decisão de capacitação de RH. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. Anais...ENEGEP: 2005, 1 CD-ROM.

CARVALHO, H. G. **Inteligência Competitiva.** 2006. Documento da WEB, disponível em: <http://www.rc2consultoria.com/Outras%20publicacoes/Palestra%20IC%20novembro2006.pdf>. Acesso em: 30 agosto de 2006.

CARVALHO, H. G.; SANTOS, N. **A estreita relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.** I Workshop Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro, 1999. Disponível em: www.rc2consultoria.com/Artigos/A%20estreita%20relacao%20entre%20GC%20e%20IC%201999.pdf. Acesso em: 30 outubro de 2006.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M.; MACIEL, M. L. (orgs.) O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: **“Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local”**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas.** 2003. Disponível em: <http://www.trabajo.gov.ar/seminario/08.pdf>. Acesso em 10 de novembro de 2006.

CELESTINO, Sílvio A. **O executivo e o coaching em marketing pessoal.** Disponível em: http://www.consultores.com.br/artigos.asp?cod_artigo=518>. Acesso em: 30 janeiro de 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 5° ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **O que você sabe a respeito de *mentoring*?** União dos Escoteiros do Brasil Região do Distrito Federal, Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.ueb-df.org.br/artigo.asp?art=30>. Acesso em: 18 novembro de 2006.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER J. P. **Marketing Criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2003.

COLANGELO F. L. **Implantação de Sistemas ERP: Um enfoque de Longo Prazo.** São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. **Proposta de uma ferramenta de gestão do conhecimento como uma comunidade de prática: o caso SEBRAE/RN.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 25, 2005, Porto Alegre. Anais...ENEGEP: 2005, 1 CD-ROM.

COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. **Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24., 2004, Florianópolis. Anais...ENEGEP: 2004, 1 CD-ROM.

CUNHA, I. J. **Modelo para classificação e caracterização de aglomerados industriais em economias em desenvolvimento.** 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2002.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, C. A. **Portal corporativo: conceitos e características**. Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 1, p. 50-60, jan./abr. 2001. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 30 janeiro de 2007.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual** – Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FOSSATI, M. **Apresentação e avaliação de uma metodologia para implantação de sistemas de gestão da qualidade em pequenas empresas de projetos para a construção civil**. 156f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004.

FRANCISCO, A. C. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado: o caso dos cursos de engenharia do CEFET- PR**. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2003.

FREITAS JR, O. G. **Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento**. Doutorado (Tese em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.

GARVIN, D. A.; NAYAK, R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, L. **Aprender a aprender**. HSM MANAGEMENT. P. 58-64, ano: julho-agosto, 1998.

GATTONI, R. L. C. **Gestão do conhecimento organizacional na condução de projetos corporativos em tecnologia da informação – um caso prático**. 151 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HARGADON, A.; FANELLI, A. **Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations**. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, May-June, pp. 290-302, 2002.

ILHA, Adayr da S.; CORONEL, Daniel A.; ALVES, Fabiano D.. **O modelo italiano de desenvolvimento regional: algumas proposições para a metade Sul do Rio Grande do Sul**. 3º Encontro de economia Gaúcha. Anais... Porto Alegre: PUCRS, 2006.

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial. <http://www.inpi.gov.br/>. Acesso em: 23 abril de 2007.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Arranjos produtivos locais e o novo padrão de especialização regional da indústria paranaense na década de 90 / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social**. Curitiba: IPARDES, 2003.

KATO, D.; DAMIÃO, D. **Gestão Do Conhecimento e Comunidades de Prática, O Caminho Da Inovação Pela Dinâmica Da Interação**. O Caso Abipti. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Anais...ALTEC; 2005, 1 CD-ROM.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOULOPOULOS, T. **As peças do quebra-cabeças do gerenciamento do conhecimento**. Seminário Internacional - Gerenciamento do Conhecimento São Paulo, 1998. Disponível em: www.perspectivas.com.br/tec4.htm. Acesso em: 16 maio de 2006.

LAGO, Alfredo Posse. **O coaching em seis etapas**. Portal Empreender para Todos. Disponível em http://www.empreenderparatodos.adm.br/coaching/mat_01.htm. Acesso em: 4 abril de 2007.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAL FILHO, J. G. **Gestão Estratégica Participativa e Aprendizagem Organizacional: Estudos Multicasos**. 254p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2002.

LEME, M. O. **Portal corporativo de Gestão do Conhecimento em projetos: estudo de caso em empresas de telecomunicações**. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2005.

LEUCH, V. **Práticas de Gestão do Conhecimento em indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2006.

LINKE, J. C. **A Gestão de Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC**. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2001.

MARCIAL, E. C.; COSTA, A. J. L. **Competitive Intelligence Versus Sping: Building a Vision of the Future**. Business Association of Latin América. Tampa, Mar. 2002. Anais do BALAS, 2002. Disponível em: http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fMarcial_BALAS_2002_paper_final.pdf
Acesso: 20 março de 2007.

MEDEIROS, J. B. **Redação empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

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

O'DELL, C.; GRAYSON Jr., C. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora**. Nilly Essaides: Tradução. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, C. **Mapas de Conhecimento**. 2004. Disponível em <http://www.informal.com.br>. Acesso em 4 de abril de 2007.

PAIVA JR, E. R. **Proposta de um plano de ação em Gestão do Conhecimento para departamentos de tecnologia da informação: estudo de caso**. 101p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2003.

PASSOS, D. F. O.; ARAGÃO, F. S. **Solução workflow para o processo de trabalho no MRP I da Hospitalar Center**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. Anais... ENEGEP: 2006, 1 CD-ROM.

PEDROSA, E. B.; LODI, R. B. **Implantação da metodologia de gestão pela qualidade na unidade de produção de bobinas a quente de aço – BQ da companhia siderúrgica de Tubarão**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22., 2002, Curitiba. Anais...ENEGEP: 2002, 1 CD-ROM.

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas, SP. Editora Alínea, 2000.

REDESIST Rede de Sistemas produtivos e Inovativos Locais – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro - Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em 10 de setembro de 2006.

Rede APL Paraná. APL'S Paranaenses. Móveis de Arapongas. Disponível em <http://www.redeapl.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=32>. Acesso em 12 novembro de 2007.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, Cláudia Regina Barroso. **Novas perspectivas da área de recursos humanos e a gestão do conhecimento**. Florianópolis, 2000. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão**: Aprendizagem Organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALGUES, L. J. V. **Processos de mentoria nas organizações em Pernambuco, na visão dos alunos de MBA executivo da Universidade Federal de Pernambuco**. 162p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2004. Disponível em: <<http://www.liber.ufpe.br/teses/arquivo/20041206165123.pdf>>. Acesso em: 4 abril 2007.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J.; BASTOS, P. A. B. Jr. **Gestão do Conhecimento** – Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS, G. A. G., DINIZ, E. J.; BARBOSA, E. K. **Aglomeraciones, arranjos produtivos locais e vantagens locais**. Disponível <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/seminario/apl.pdf>. Acesso em 13 novembro de 2006.

SANTOS, Neri. Inteligência Competitiva. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SEBRAE. Arranjo Produtivo Local – APL. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%20a%C3%A7%C3%A3o/desenvolvimento_territorial/arranjo_produtivo_local.aspx. Acesso em: 07 junho de 2007.

SEIBEL, Silene. **Um modelo de *benchmarking* baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira.** 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3a. edição. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SILVA, H. F. N. **Criação e compartilhamento de conhecimento em comunidades de prática: uma proposta metodológica.** 212p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004.

SILVA, H. P. **Inteligência Competitiva na Internet:** um processo otimizado por agentes inteligentes. Revista Ciência da Informação. Brasília, v. 32, n. 1, 2003.

SILVA, V. R.; JUNIO, R. S. F.; FREITAS, K. A. A; PINTO, R. D. M.; BERGERMAN, M.; RITZ, M. R. C. **Inteligência Competitiva e Gestão do conhecimento – A gestão do conhecimento em um instituto privado de pesquisa e desenvolvimento.** In: KmBrasil, 2003, São Paulo. Anais...Km:2003, 1 CD-ROM.

SIMA - Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas. Dados do Setor. Disponível em <http://www.sima.org.br/bra/default.asp>. Acesso em 15 julho de 2007.

SOUZA, L. G. A.; CAMARA, M. R. G.; ARBEX, M. **A Cooperação entre firmas localizadas em arranjos produtivos locais (APLs):** um estudo nas empresas do vestuário de Londrina (PR). Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas – GEPROS. Ano 1, Ed. 3, agosto/2006.

STAINSACK, C. **Cooperação Estratégica em arranjos produtivos locais:** a experiência da metodologia Investigação Apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. In: XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. Anais...ALTEC; 2005, 1 CD-ROM.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. IBICT; UNESCO, Brasília, 2006.

TARAPANOFF, K. Sociedade da informação e inteligência em unidade de informação. *Revista Ciência da Informação*. Brasília, v. 29, n 3, 2000.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERMOS de Referência para atuação do Sistema SEBRAE em arranjos produtivos locais. Brasília: SEBRAE, 2003. p. 17 (série documentos).

TERRA, J. C. C. **Comunidades de prática**: conceitos, resultados e métodos de gestão. 2005. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 03 junho de 2006.

TERRA, J. C. C. **Fortalecendo Cadeias Produtivas através de Portais do Conhecimento**. 2001. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 17 de abril de 2005.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, J. C. C.; BAX, M. P. **Portais Corporativos**: instrumento de gestão da informação e do conhecimento. In: Isis Paim. (Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. 1 ed. Belo Horizonte, 2003, p. 33-53 Disponível em <http://www.bax.com.br/research/publications>. Acesso em 4 março de 2007.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução ao estudo em ciências sociais**: o estudo qualitativo em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

TSOUKAS, H.; MYLONOPOULOS, N. **Introduction**: Knowledge Construction and Creation in Organizations. *British Journal of Management*, Vol. 15, S1–S8, 2004.

VALLE, R.; CARNEIRO, A. M. M.; COELHO JUNIOR, T. P. Conceitos de qualificação e de competências: retrospectiva e novas abordagens. O conhecimento em ação: novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva / Org. VALLE, R.. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **Complexidade e pesquisa interdisciplinar: epistemologia e metodologia operativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2000.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, T. **Facilitando a criação de conhecimento** – Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WAQUED, C. A. **Benchmarking como base para melhoria contínua de processos e sua aplicabilidade em representantes regionais**. 110p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2002.

WEINZIERL, W. A. J. A **Gestão do Conhecimento e a sua relação no acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho, alicerçados no modelo balanced scorecard em uma empresa manufatureira**. 91f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004.

WERNKE, R.; LEMBECK, M. BORNIA, A. C. **As considerações e comentários acerca do capital intelectual**. In: Revista da FAE, Curitiba, v.6, n.1, p.15-26, jan./abr. 2003.

ZAMBON, A. P.; FERREIRA, A. L. B.; CANÊO, L. C. **Gestão de pessoas por competência**. MANFRINATO, J. W. S.; CANÊO, L. C.; SALGADO, M. H. Trabalho & Gestão de Pessoas. Reflexões e Experiências. Bauru: Joarte, 2006.

APÊNDICE A – TRABALHOS REFERENTES À DISSERTAÇÃO PUBLICADOS NO DECORRER DA PESQUISA

Produção bibliográfica - Trabalhos completos:

- 1) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. Práticas de Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em uma Indústria do APL do Setor Moveleiro de Arapongas. Revista Gestão Industrial (Online), v. 03, nº 04, p. 70-81, 2007.
- 2) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. Práticas de Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em uma Indústria do APL do Setor Moveleiro de Arapongas. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2007.
- 3) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. Os Benefícios da Inteligência Competitiva: O Caso de uma Empresa Brasileira do Setor Eletromecânico. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnologica - ALTEC, 2007.
- 4) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. ; PILATTI, L. A. Fatores Relevantes na Implantação da Gestão do Conhecimento (GC): Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Metalúrgico. XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestion Tecnologica - ALTEC, 2007.
- 5) PURCIDONIO, P. M. Diagnóstico da Utilização das Práticas de Gestão do Conhecimento (PGCs): Um Estudo de Caso no APL do Setor Moveleiro do Norte do Paraná. KM Brasil, 2007.
- 6) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C.; OLIVEIRA, A. C. As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Metalúrgico. Tecnologia & Humanismo. , v.20, p.167 - 178, 2006.
- 7) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. Compatible Organizational Structure With Knowledge Management: A Case Study in a Metallurgic Industry. XII Internacional Conference on Industrial Engineering and Operations Management – ICIEOM 2006, 2006.

- 8) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C.; OLIVEIRA, L. S. A Gestão Eficaz do Conhecimento Através da Integração entre o Sistema ERP e CRM: Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Metalúrgico. XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 2006.
- 9) PURCIDONIO, P. M.; FRANCISCO, A. C. ; PILATTI, L. A. A Criação do Conhecimento Organizacional na Perspectiva de Vantagens Competitivas: Fundamentos para a Gestão do Conhecimento. In: XIII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2006.
- 10) PURCIDONIO, P. M.; GUARNIERI, P.; FRANCISCO, A. C. A Dificuldade de Mensuração do Capital Intelectual nas Organizações. ADM 2006 – 19º Congresso Internacional de Administração, 2006.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

BLOCO A: DIMENSÕES FACILITADORAS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Empresa: _____

Setor: _____

Data: ____/____/____

Função na empresa: _____

Tempo na empresa: _____

- Para cada assertiva indique o seu grau de concordância

Legenda: (5) Concordo totalmente; (4) Concordo; (3) Concordo parcialmente; (2) Discordo; (1) Discordo totalmente;			
Dimensão	Quest.	Assertiva	R
Estratégia & Alta Administração	1.	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as <i>core competences</i> da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.	
	2.	A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.	
	3.	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	
Cultura Organizacional	4.	A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.	
	5.	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.	
	6.	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	
	7.	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	
	8.	Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que <u>não</u> conhecem.	
	9.	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	
	10.	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	
	11.	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”.	
	12.	As realizações importantes são comemoradas.	
	13.	Há grande tolerância para piadas e humor.	
	14.	Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de brainstormings.	
	15.	Os layouts são conducentes à troca informal de informações (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.	

Estrutura Organizacional	16.	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	
	17.	Há um uso constante de equipes “ <i>ad-hoc</i> ” ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	
	18.	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	
	19.	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	
Políticas e práticas para a administração de recursos humanos	20.	O processo de seleção é bastante rigoroso.	
	21.	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiência, cultura, educação formal etc.) e aumento da criatividade por meio de recrutamento.	
	22.	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	
	23.	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.	
	24.	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento.	
	25.	Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	
	26.	O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.	
	27.	Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.	
	28.	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	
	29.	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	
	30.	Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	
	31.	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	
	32.	Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	
Sistemas de Informação & Comunicação	33.	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	
	34.	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	
	35.	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>know-how</i> existente na empresa.	
Mensuração de resultados	36.	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).	
	37.	Os resultados são amplamente divulgados internamente.	
Aprendizado com o ambiente	38.	A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.	
	39.	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	
	40.	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).	

	41.	A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.	
--	-----	---	--

**BLOCO B - PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL**

Definição do termo: práticas de gestão do conhecimento são práticas de gestão organizacional, voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como no relacionamento destas com o mundo exterior.

Legenda:

E= Existe e está formalizada em programas ou atividades na organização.

EI= Existe e está em fase de implantação.

ENF= Existe ações relacionadas à prática, mas ela não está formalizada na organização.

NE= Não Existe.

- Para cada assertiva indique a sua resposta conforme a legenda.

Quest.	PGC	Descrição	E	EI		NE
42.	Aprendizagem Organizacional	Consiste em mudanças na base de conhecimentos da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.				
	42.1 A interação com as demais indústrias integrantes do APL colabora na aprendizagem organizacional? Se sim, de que maneira? R. _____					
43.	Banco de Competências	Refere-se a um repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na empresa, incluindo fontes e consulta e também as pessoas ou as equipes detentoras de determinado conhecimento.				
	43.1 Existe um banco de competências do APL? Se sim, a empresa utiliza estas fontes de informações para chegar até o conhecimento necessário? R. _____					
44.	Benchmarking	É um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.				
	44.1 O APL realiza <i>benchmarking</i> de outros Arranjos Produtivos do Setor Moveleiro? Com que					

	frequência?					
	R. _____					
45.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Coaching	É um processo através do qual o gerente auxilia seu liderado a compreender o pleno propósito do seu trabalho e a identificar as forças e fraquezas. Seu objetivo principal é orientar o funcionário em conformidade com a realidade do ambiente de trabalho, ajudando-o a analisar as situações e a encontrar saída para os problemas do dia-a-dia.				
46.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Comunidades de Prática	Consiste em pessoas que estão ligadas informalmente por um interesse comum no aprendizado, principalmente, na aplicação prática. É um termo que se refere à maneira como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam as outras naturalmente.				
47.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Comunicação Institucional	Compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para criar e manter a imagem de uma empresa, junto aos seus públicos de interesse. Esses públicos podem ser: consumidores, empregados, fornecedores, formadores de opinião, acionistas etc.				
47.1 Quais são os canais de comunicação utilizados entre a sua organização e as demais indústrias do APL?						
R. _____						
48.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Educação Corporativa	Consiste em processos de educação continuada, com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Além do desenvolvimento e educação dos funcionários, pode incluir clientes, fornecedores e comunidade envolvidos na cadeia de valor da organização.				
48.1 A governança corporativa do arranjo produtivo estimula a educação continuada dos funcionários e os demais envolvidos na cadeia de valor da organização? Como?						
R. _____						
49.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Fóruns/Listas de Discussão	São espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.				
49.1 Sua empresa utiliza os fóruns e as listas de discussão para compartilhar informações, idéias e						

	experiências com as demais indústrias do APL?					
	R. _____					
50.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Gestão de Capital Intelectual	Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis – os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual.				
51.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Gestão de Competências	Consiste na forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.				
52.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Gestão de Conteúdo	Atua no gerenciamento de bens de informação, automatizando o fluxo de trabalho de conteúdo, acompanhando como é criada, apresentada, catalogada e indexada a informação, buscando aperfeiçoar o desempenho organizacional.				
52.1 Como a governança corporativa atua no gerenciamento de bens de informação das indústrias, para melhorar o desempenho do APL?						
R. _____						
53.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Gestão de Marcas e Patentes	A gestão de marcas objetiva criar uma identidade amplamente reconhecida pelo mercado-alvo a atingir e a gestão de patentes visa proteger a propriedade intelectual (Registro de patentes de invenção e de modelos de utilidade, registros de marcas e desenho industrial) da empresa.				
53.1 Sua empresa já registrou patente juntamente com outras indústrias do APL?						
R. _____						
54.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Gestão do Relacionamento com os Clientes	Não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes.				
55.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Gestão Eletrônica de Documentos (GED)	Trata-se de uma prática de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.				
55.1 A governança corporativa utiliza aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos do APL? De que maneira isto acontece?						
R. _____						

56.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Gestão por Competências	Consiste em compreender quais são as competências organizacionais críticas para o sucesso empresarial, desdobrá-las em termos de competências profissionais e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos.				
57.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Inteligência Competitiva	É um processo permanente e ético de coleta de informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios.				
57.1 Como a governança corporativa coleta informações dos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios? R. _____						
58.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Lições Aprendidas	Representam à essência da experiência adquirida em um projeto ou cargo específico. As empresas as utilizam para criticar e incorporar atividades passadas e para aprender com seus sucessos e erros.				
58.1 Sua empresa busca conhecer a experiência e aprender com os sucessos e erros das demais indústrias do APL? Como? R. _____						
59.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Mapeamento de Conhecimentos	É um retrato daquilo que existe dentro da empresa e sua localização. Indica quem sabe o que na organização. Ele indica o conhecimento, porém, não o contém, funciona como um guia.				
60.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Mapeamento de Processos	É uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para os processos dentro da organização.				
60.1 Sua empresa já utilizou como modelo o mapeamento de processos de outra indústria do APL? R. _____						
61.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Melhores Práticas	São aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação.				
61.1 Como são compartilhadas as melhores práticas da sua empresa com as demais organizações do arranjo produtivo? R. _____						
62.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Memória Organizacional	É um sistema de conhecimentos e habilidades que preserva e armazena percepções e experiências, além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente.				

63.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Mentoring	Consiste em reunir uma pessoa com mais experiência e habilidades em uma área específica, com outra menos experiente com o objetivo acordado de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas.				
64.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Narrativas	São técnicas utilizadas no ambiente empresarial para descrever assuntos complicados, expor situações, comunicar lições aprendidas, ou ainda, interpretar mudanças culturais.				
64.1 Com que frequência as narrativas são utilizadas com as demais indústrias do APL?						
R. _____						
65.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Normalização e Padronização	A normalização busca a definição, a unificação e a simplificação, de forma racional, quer dos produtos acabados quer dos elementos que se empregam para produzir através do estabelecimento de documentos chamados normas. A padronização consiste na atividade sistêmica de estabelecer e utilizar padrão.				
65.1 Como funciona a normalização e padronização dos produtos entre as indústrias do APL?						
R. _____						
66.	PGC	Descrição	E	EI	ENF	NE
	Portal Corporativo	É um sistema de informação centrado no usuário interno, que integra e divulga conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes.				
66.1 O Arranjo Produtivo possui um Portal Corporativo?						
R. _____						
67.		Descrição			ENF	NE
	Sistemas Workflow	Define o fluxo de trabalho, ou seqüência de execução do mesmo. São práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiado pela automação do fluxo ou trâmite de documentos.				

Fonte: adaptado a partir de Leuch (2006).

68. Você identifica a existência de algum outro tipo de prática de gestão do conhecimento em sua empresa? Se sim, poderia descrevê-la?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)