

# PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS INDÚSTRIAS PARANAENSES: UMA ABORDAGEM RELACIONADA À COMPETITIVIDADE

ALISSON MARCELO LAURINDO<sup>1</sup>

ALEX V. TEIXEIRA<sup>2</sup>

## RESUMO

O cenário mundial do início do século XXI apresenta a gestão do conhecimento como estratégia na utilização de suas práticas para aumentar os ativos intangíveis focando uma melhor sistemática nos processos e alcance de um maior desempenho da organização. Este artigo busca descrever a importância das práticas de gestão do conhecimento nas indústrias do Paraná. A coleta de dados foi feita por meio de questionário, e buscou-se como resultado identificar quais práticas são mais importantes dentro deste cenário de gestão do conhecimento para o desenvolvimento da organização com suporte a indústria local.

**Palavras-chave:** Práticas de gestão do conhecimento, Gestão do conhecimento.

## ABSTRACT

The global picture of the twenty-first century presents the knowledge management as a strategy in the use of their practices to enhance intangible assets focusing better systematic processes and reach a higher performance of the organization. This article seeks to describe the importance of knowledge management practices Paraná industries. Data collection was done through a questionnaire, and as a result we sought to identify which practices are most important in this scenario knowledge management for the development of the organization to support the local industry.

**keywords:** Practices of knowledge management, knowledge management.

## 1 INTRODUÇÃO

Para manter a vantagem competitiva, a criação de valor no modelo de negócio é percebida nas organizações que veem o conhecimento como fator decisivo para a vantagem competitiva. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 1997). As organizações definem o conhecimento como mais importante que o capital, o trabalho e os recursos naturais, tornando-se a principal reserva de uma organização. Segundo Terra e Gordon (2002), esta visão do conhecimento como fator-chave de sucesso, aliada aos grandes avanços na tecnologia da informação, levou ao surgimento da Gestão do Conhecimento.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração e Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Paraná.

<sup>2</sup> MBA/Especialização em Gestão Empresarial - Centro Universitário de Maringá. Especialização em Metodologia de Pesquisa - Universidade Positivo.

A gestão do conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade” (MURRAY, 1996). O conhecimento é considerado então o motor da nova economia., onde passa-se dos insumos tangíveis para os intangíveis e da força para o conhecimento. (CARVALHO, 2003).

Na gestão do conhecimento tudo gira em torno das pessoas, do colaborador da empresa que detém o conhecimento sobre processos de negócios, sobre o mercado em que atua, ou sobre os clientes. que será transformado em vantagem competitiva. O ser humano é o principal e imprescindível agente para uma eficiente implementação da Gestão do Conhecimento, dada a capacidade de uma organização em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa. Desta forma entendemos que a competitividade das organizações é resultado do conhecimento, da produtividade e da aplicação das práticas da Gestão do Conhecimento.

Neste artigo busca-se evidenciar quais as práticas da gestão do conhecimento utilizadas pelos gerentes industriais do estado do Paraná ressaltando o seu alinhamento à estratégia organizacional.

Assim, caracteriza-se este estudo como uma pesquisa quantitativa exploratória com uma abordagem processual e contextual estruturada em três partes: A fundamentação teórica, onde é caracterizado o contexto qualitativo em função da análise dos relatórios e planos de ação da organização, posteriormente serão apresentados os métodos de pesquisa e finalizando com a análise dos resultados obtidos e as considerações finais.

## **2 CONHECIMENTO**

Segundo Castanha (2004) a partir dos dados obtém-se as informações, e estas são frutos dos dados dentro de um contexto específico. Os dados são um conjunto de fatos isolados referentes a determinados eventos. Descrevem apenas aquilo que já aconteceu. Não fornecem julgamento para a tomada de decisões, mas são essenciais para as organizações, pois é a matéria prima que conduz a informação. A informação se dá quando se agrega valor aos dados. Para tal, eles devem ser categorizados, analisados e condensados. Os erros são eliminados e, na medida do possível, devem ser resumidos

para que a informação extraída possa ser precisa. A partir da análise e interpretação destas informações é que surge o conhecimento. O conhecimento então é a informação trabalhada segundo critérios específicos (DAVENPORT et. al., 2000). O valor do conhecimento está ligado à forma como as informações foram interpretadas e a tecnologia da informação pode oferecer suporte para esse processo (SVEIBY, 1998).

Probst, Raub e Romhardt (2002) alertam para a necessidade do desenvolvimento de uma abordagem integrada entre dados, informações e conhecimento, reconhecendo a relação entre esses elementos. Destacam que o conhecimento é adquirido com o tempo, quando a soma das informações são reunidas e interpretadas. Nesse contexto, é necessária uma boa estruturação dos dados para que assim, possa ser extraída a informação e gerar conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) mostram que, apenas o conhecimento pode ser uma fonte segura para a vantagem competitiva neste mercado de grandes incertezas.

Davenport e Prusak (1999, p.6) ainda conceituam o conhecimento como:

Uma mistura fluida da 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 de repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Terra (2000), o conhecimento é a informação interpretada, de tal forma que a transferência simples de informação não configura em aumento de conhecimento ou competência. Sem o conhecimento não há inovação, e sem inovação, não há êxito no meio organizacional. Percebe-se então que ambos são interdependentes e necessários para agregar valor à indústria.

### **3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Para definir a criação do conhecimento dentro da indústria, é necessário se fazer antes a apresentação dos tipos de conhecimento existente, pois ele está presente tanto nas organizações, quanto nas pessoas. Neste sentido, aborda-se o conhecimento tácito e explícito.

O conhecimento tácito se refere ao informal, presente nas pessoas, e o conhecimento explícito é o formal, mantido e compartilhado através de diversas formas.

Polanyi (1967) o precursor dos estudos na área define o conhecimento tácito como pessoal, intransferível e específico a um contexto, sendo este de difícil formulação e comunicação.

Com base em Polanyi, Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) compreendem o conhecimento tácito da seguinte forma:

O conhecimento tácito, [...] não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora (NONAKA e TAKEUCHI 1997, p.67).

Sveiby (1998) complementa que o conhecimento prático é, em grande parte, tácito e Choo (2003) afirma que o conhecimento tácito é um conhecimento não codificável e de difícil difusão.

Já o conhecimento explícito é visto como expresso em palavras, números ou sons e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente (NONAKA e TAKEUCHI 1997).

#### **4 GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUAS DEFINIÇÕES**

A gestão do conhecimento refere-se à criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito da organização. Como toda área em expansão, a gestão do conhecimento recebe diversas definições baseados em modelos, ou referenciados em estudos de casos existentes. Ressalta-se que, a Gestão do conhecimento (GC) se diferencia do conceito de Gestão da informação (GI). Cianconi (2003) coloca que muitas organizações implantam a GI sob a denominação de Gestão do conhecimento. O autor demonstra que isto se dá pelo fato de que as organizações estão focadas apenas na captura, registro e acesso do conhecimento explícito, excluindo os aspectos relacionados ao conhecimento tácito e a criação do conhecimento.

A gestão da informação atua como um guia para a tomada de decisão gerencial. Sua qualidade reflete diretamente na qualidade da decisão. O bom gerente toma sua decisão pautada nas informações. Quanto melhores forem às informações, menores

serão os riscos provenientes da decisão tomada”. (MOREIRA; NUNES, 2004, p.4). A GI refere-se ao conhecimento que pode ser coletado, processado e administrado, por isso foi incorporada às amplas questões que a gestão do conhecimento contempla.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) para sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento”, as empresas devem saber administrar seus ativos intelectuais, pois o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso. Em virtude disso, as organizações necessitam descobrir maneiras de identificar, captar e usufruir do conhecimento existente na mente dos seus colaboradores, convertendo-o em resultados para a organização.

Destaca-se então, os gerentes de nível tático, onde estes são colocados no centro da gestão do conhecimento, posicionando-se na interseção dos fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa, servindo como ponto estratégico entre o planejamento de nível estratégico e o planejamento de nível operacional e, assim, apresentando condições de abordar os dois tipos de conhecimento, o tácito e o explícito. O aprendizado com as próprias experiências conduz o gerente a analisar os sucessos e fracassos da organização, avaliando-os sistematicamente e disseminando amplamente os ensinamentos resultantes desse processo para os colaboradores.

#### 4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Entende-se que a competitividade das organizações é resultado do conhecimento, da produtividade e da aplicação das práticas da Gestão do Conhecimento. A figura 1 apresenta um modelo que coloca o conhecimento, as práticas da gestão do conhecimento e a produtividade como os agentes propulsores da competitividade.

FIGURA 1 – PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO INFLUÊNCIA NA COMPETITIVIDADE.



FONTE: OS AUTORES ADAPTADO DE GAERTNER GROUP (1998)

Vários autores (Drucker, 1993; Davenport et al., 2004; Staples et al., 2001; Holsapple, 2008, etc.) afirmam que boas iniciativas e práticas de gestão do conhecimento contribuem para a sustentabilidade das vantagens competitivas das organizações que as empreendem.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a real efetivação da criação do conhecimento é adotando práticas gerenciais.

Na percepção de Probst, Raub e Romhardt (2002), as melhores práticas “Só podem ser disseminadas através de diferentes áreas da empresa se houver compartilhamento e distribuição sistemáticas de conhecimento”. É necessário sistematizar este processo identificando, registrando e posteriormente disseminando as melhores práticas.

Apresenta-se a seguir, uma revisão bibliográfica sobre algumas práticas abordadas na pesquisa para uma melhor contextualização do assunto.

Davenport (2004) nos mostra que a indústria precisa ter o conhecimento a respeito de seus clientes de modo a criar condições de oferta de produto e serviços adequados as suas necessidades.

A gestão de relacionamento com os clientes, conforme Plata (2001), não é um produto ou serviço específico, mas uma estratégia cujo propósito é transformar os processos de negócios para conservar e conseguir mais clientes, apoiadas nas ferramentas tecnológicas. Por isso, pode-se afirmar que a gestão de relacionamento com o cliente eficiente na organização poderá conduzi-la ao êxito.

Fóruns e Encontros para Discussões são espaços para compartilhamento de informações e discussões homogeneizadas de ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.

É por si só, uma ferramenta aplicada para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando, de preferência, uma mesma questão.

De acordo com Raupp e Beuren (2007) há uma grande preocupação das organizações, em particular as incubadoras, de gerar, difundir e compartilhar informações e conhecimentos. Os autores mostram, como resultado da pesquisa realizada nas incubadoras filiadas a ANPROTEC, que, o maior grau de importância nas empresas é as palestras, reuniões, encontro e discussões.

Portais de Conhecimento Segundo Terra (2000), os portais de conhecimento corporativos, também chamados de EIP's (Enterprise Information Portals), são aplicações visualmente similares aos portais encontrados na Internet. Porém, estes portais se destacam devido as aplicações mais complexas que encontram justificativa no apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização colaborando assim para a criação e o gerenciamento de um modelo de negócios. O principal objetivo é promover a eficiência e vantagem competitiva para a organização. Busca-se então apresentar a informação por um único ponto de acesso, que lhe confere o signo de "portal", disponibiliza aplicações e informação personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

Um portal pode agregar as informações de dentro (entre os departamentos) e fora da empresa (clientes, parceiros, fornecedores), otimizando os recursos, estabelecendo padrões e metodologias unificados, minimizando custos.

A gestão eletrônica de documentos também é conhecida como GED. "O GED visa gerenciar o ciclo de vida das informações desde sua criação até o seu arquivamento. As informações podem, originalmente, estar em mídias analógicas ou digitais em todas as fases de sua vida. Podem ser criadas em papel, revisadas no papel, processadas a partir de papel e arquivadas em papel" (KOCH, 2002).

A GED envolve todas as atividades relacionadas ao controle e acesso do acervo documental da indústria.

Davenport e Prusak (1999) afirmam que a gestão eletrônica de documentos são repositórios de conhecimento explícitos e estruturados.

Todos os sistemas de GED dedicam-se a dimensão explícita do conhecimento, concentrando-se na sua codificação e transferência (CARVALHO 2000).

A Memória Organizacional (MO) precisa ser socialmente construída, mantida e administrada. Ela é um componente importante nas iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), e é um instrumento de retenção do conhecimento da organização, contribuindo assim para o aprendizado por meio de experiências passadas dando sustentação aos processos decisórios futuros (MENEZES, 2006).

Moresi (2006) afirma que a memória organizacional é necessária para o armazenamento e manutenção do conhecimento, contribuindo assim para a efetividade organizacional.

Conclui-se então, nessa visão simplificada que a MO refere-se a um mecanismo que possibilita o armazenamento contínuo e a manipulação do conhecimento organizacional que futuramente pode ser utilizado para tomada de decisão, direção, controle, reestruturação, comunicação, planejamento, motivação, entre outras atividades.

Na visão de Poulter (1994) uma biblioteca virtual está ligada com o conceito de acesso, por meio de redes, a recursos de informação disponíveis em sistemas de base computadorizada, normalmente remotos.

Na busca por uma explicação para os impactos da tecnologia na geração, publicação e disponibilidade de documentos com base na tecnologia do computador, Landoni *et al* (1993) refazem a história da biblioteca. Ao referirem-se a biblioteca eletrônica dizem ser esta a biblioteca do futuro, pensada como uma nova estratégia para o resgate de informações, onde o texto completo de documentos está disponível on-line. Tal biblioteca pode ser acessada remotamente de uma localidade, por meio de uma rede de computadores, favorecendo a acessibilidade universal.

A rede de especialistas dentro de uma organização tem o objetivo de analisar e validar as informações para uma tomada de decisão mais precisa. Esta mesma rede utiliza-se de networking e de ferramentas para identificação de especialistas nas áreas de competência da indústria para realização de um determinado projeto/trabalho.

As redes internas de gestão do conhecimento se desenvolvem através do mapeamento do conhecimento dos especialistas, combinado com a criação de ambientes apropriados para compartilhá-lo. Sua finalidade inicial é maximizar a aplicação do conhecimento individual agregando-o aos objetivos da organização. Estas redes são



principalmente intra organizacionais, embora possam até cruzar limites nacionais (TOMAEL, 2005).

As redes de especialistas reúnem preferentemente indivíduos, não organizações. O convite para se juntar à rede é baseado na especialidade em uma área particular.

A Missão da Universidade Corporativa é formar e desenvolver os talentos humanos na gerência dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (incluindo geração, assimilação, difusão e aplicação). Seu principal objetivo é o desenvolvimento e a instalação das competências profissionais, técnicas e gerenciais consideradas essenciais para a viabilização das estratégias da organização. Entretanto, para defini-las, é fundamental que a empresa identifique qual é a sua competência empresarial. Ou seja, aquela competência que realmente constituirá seu diferencial competitivo e será responsável pelo seu sucesso. (EBOLI, 1999).

Os programas de treinamento à distância, segundo o dicionário Fernunterricht, é um método racional de partilhar conhecimento, habilidades e atitudes, através da aplicação da divisão do trabalho e de princípios organizacionais, tanto quanto pelo uso extensivo de meios de comunicação, especialmente para o propósito de reproduzir materiais técnicos de alta qualidade, os quais tornam possível instruir um grande número de estudantes ao mesmo tempo, enquanto esses materiais durarem. É uma forma industrializada de ensinar e aprender. (PETERS 1973).

Atualmente, as indústrias se destacam buscando diferenciais competitivos. Este diferencial vem do conhecimento de pessoas que, inicialmente, atuam na gestão destas indústrias. A mentoria, ou *mentoring* está presente em toda a evolução da humanidade (VAN COLLIE, 1998). Sabe-se que, ao aprender por imitação, o ser humano necessita de um modelo para nele se espelhar.

*Mentoring* consiste em reunir uma pessoa experiente e hábil, em uma área específica, com outra menos experiente, com o objetivo de que esta última cresça e desenvolva habilidades específicas. (HILLESHEIM, 2006).

O mentor definido por Kram e Isabella (1985) como aquele que apoia ou facilita a exposição e a visibilidade organizacional do mentorado, assumindo a responsabilidade pelo desenvolvimento, orientação e aconselhamento do jovem profissional.

O coaching é um processo de treinamento diferenciado, o qual possibilita maiores oportunidades de aprendizado e um foco maior no trabalho, gerando benefícios para a organização e para o indivíduo. Esta prática se baseia na ideia de que para conseguir resultados as pessoas precisam do apoio de outras pessoas. Logo, o

desenvolvimento de cada pessoa passa a ser visto como um processo contínuo e de responsabilidade de todos.

A adoção do coaching no ambiente organizacional levou à formação de profissionais na incorporação de novos hábitos que permitiram melhorar e potencializar o desempenho. O verdadeiro coaching apresenta a ideia de que todos podem mudar crescer e aprender continuamente.

Dentre as organizações modernas, há a necessidade primária de cooperação (CHIAVENATO, 2000). É por meio da interação e cooperação com as organizações que os seres humanos conseguem se superar e atingir os objetivos comuns.

Uma melhor prática é, simplesmente, o método ou processo que representa a forma mais eficaz de se atingir um objetivo.

Prochno (2004) evidencia o crescimento dos estudos de transferência das melhores práticas nos últimos anos. Essa ocorrência se deu a partir de fenômenos como o aumento da importância das redes organizacionais, a expansão geográfica das organizações, e o uso disseminado do benchmarking como uma fonte de melhoria do desempenho.

As Melhores Práticas (MPs) são uma evolução do Benchmarking, elas são o benchmarking interno - o processo de identificar, compartilhar e usar o conhecimento e práticas dentro da sua própria organização (O'dell; Grayson, 2000).

O benchmarking é uma prática fundamental para as indústrias. Esta prática tem por objetivo promover a inovação, o conhecimento e a mudança dentro do ambiente de trabalho, aperfeiçoando os processos, produtos e serviços, além de exigir comprometimento e tomada de decisões.

De acordo com o pensamento de Garvin (2001) benchmarking é um processo de aprendizado com os outros, possibilitando assim o estudo dos processos do modo como são realizados. Tal prática baseia-se na identificação das organizações que possuem as melhores práticas e na análise comparativa de desempenho destas práticas com as desenvolvidas dentro da própria empresa.

Spendolini (1994) traduz o benchmarking como uma ferramenta que contribui para que as indústrias identifiquem as melhores práticas dos concorrentes e que assim, traduzam estes resultados em melhorias para si. Esta ferramenta consiste em medir os processos produtos e serviços de uma organização e, compará-los com os de outras empresas.

O termo utilizado, Balanced Scorecard (BSC), reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 7).

O BSC é uma ferramenta de gestão usada para definição de indicadores de desempenho baseada no pressuposto de que a estratégia de uma organização deve ser traduzida em indicadores que possam ser entendidos e trabalhados pelos seus membros e que tenham relacionamento direto e objetivo com a criação de valor dos ativos tangíveis e intangíveis das empresas (REIS, 2008).

O BSC focaliza o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Estas perspectivas estão alinhadas em uma cadeia de causa e efeito que por fim efetiva o sucesso.

A prática de BSC deve manter um ciclo alinhado a gestão do conhecimento, fomentando assim todas as perspectivas do BSC de forma a manter o propósito de atingir os objetivos planejados.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento do trabalho buscou-se o método de pesquisa quantitativa e qualitativa, com uma abordagem processual e contextual. Pettigrew (1987), diz que a pesquisa de caráter contextual e processual explica características e situações holísticas de um organismo ou processo no seu contexto. Transforma a análise dos dados de maneira sistêmica ao invés de dividir os conjuntos limitando as variáveis isoladas de seus contextos.

O estudo foi realizado em indústrias do Paraná, mais precisamente as cidades de Curitiba, Campo Largo, Campo Magro, Almirante Tamandaré, Pinhais, Colombo, Quatro Barras, Piraquara, Araucária, Fazenda Rio Grande, e São José dos Pinhais. A escolha das localidades pela proximidade geográfica da capital do Paraná, e por ser o maior polo industrial do Estado segundo dados do IPARDES (2010), com 32% do total das indústrias do Estado.

Foram selecionadas inicialmente as indústrias da mesorregião de Curitiba dentre as cidades escolhidas às quais totalizaram 3.073 indústrias. Uma melhor delimitação foi

realizada pelos critérios porte e características gerenciais das indústrias. No Brasil não há um conceito único para a classificação de organizações quanto ao seu porte. Esta pesquisa utilizou a classificação adotada pelo SEBRAE (Quadro 1), delimitando o porte das organizações conforme o número de colaboradores. Portanto, a população ficou composta pelos decisores das indústrias com mais de 20 colaboradores.

QUADRO 1 - PORTE POR NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES

<b>Porte</b>	<b>Número de colaboradores</b>
Micro	até 19 colaboradores
Pequeno	de 20 a 99 colaboradores
Médio	de 100 a 499 colaboradores
Grande	acima de 500 colaboradores

FONTE: SEBRAE (2011)

Os questionários enviados foram direcionados aos gestores totalizando 659 e-mails. Destes obteve-se a resposta de 83 profissionais de 44 indústrias diferentes, sendo que 6 (seis) profissionais foram excluídos da análise dos dados por trabalharem na operacionalização das atividades, executando o que é imposto, demonstrando que não exercem nenhuma atividade ligada ao planejamento organizacional em nenhum dos níveis propostos.

A pesquisa foi enviada para as indústrias entre os meses de agosto de 2012 a novembro de 2012 e se caracterizou como um estudo não determinístico por não atingir a margem mínima para a generalização. Devido ao fato de não atender a amostra necessária, este estudo não será generalizado, sendo as análises realizadas somente para a amostra obtida.

## **6 ANÁLISE DOS DADOS E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Inicialmente, buscou-se identificar as práticas de gestão do conhecimento aplicadas nas indústrias (Tabela 1). De um modo geral, todas as práticas listadas nesta pesquisa se aplicam na indústria, mesmo que com baixa frequência. Ao estabelecer a classificação, destacam-se as práticas que apresentaram um maior grau de aplicabilidade nas indústrias pesquisadas:

Centros de Inovação, Benchmarking, Gestão de marcas e patentes, Mapeamento de processos, Memória Organizacional, *Balance Scorecard*, *Coaching*, Mídias Sociais, Melhores Práticas, Lições aprendidas e Portais Corporativos, tendo uma frequência relativa superior a 50% do total da amostra.

TABELA 1 - GRAU DE CONHECIMENTO E APLICAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Práticas	Não conheço		Conheço e não aplico na indústria		Conheço e aplico na indústria		Total
<b>Centros de Inovação</b> – Apoiar estratégias de conhecimento para inovação técnica ou científica e contribuir para o desenvolvimento de um plano para produto ou serviço inovador da indústria.	3	4%	13	17%	61	79%	77
<b>Benchmarking</b> – Aplica técnicas de gestão de medição de desempenho pela comparação com outras indústrias.	0	0%	20	26%	57	74%	77
<b>Gestão da Propriedade Intelectual</b> – Visa demonstrar preocupação com os ativos intangíveis da indústria. Busca de forma organizada saber quanto valem estes ativos e acompanhar os concorrentes.	2	3%	20	26%	55	71%	77
<b>Mapeamento de Processos</b> – Busca apresentar como são realizadas as operações, os negócios e as atividades da indústria.	0	0%	24	31%	53	69%	77
<b>Memória Organizacional</b> – Capacidade da indústria de preservar, recuperar e utilizar dados e informações decorrentes de experiências vivenciadas com a finalidade de aprender com elas.	3	4%	24	31%	50	65%	77
<b>BSC – Balance Score Card</b> – Proporciona a visualização de painel de indicadores coerentes com a visão, missão e estratégia organizacional.	1	1%	28	36%	48	62%	77
<b>Coaching</b> – Proporciona ajuda aos colaboradores ou pessoas a trilharem o seu próprio caminho de autodesenvolvimento acompanhados por um colaborador sênior e com mais experiência com o objetivo de identificar e aperfeiçoar talentos e capacidades pessoais.	0	0%	30	39%	47	61%	77
<b>Mídias Sociais</b> – Visa a interação dos colaboradores por meio de tecnologia de comunicação em tempo real tais como: chats, facebook, twitter, videoconferência, etc.	0	0%	31	40%	46	60%	77
<b>Melhores Práticas</b> – Possibilita a visualização de práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a situação atual ou futura.	3	4%	29	38%	45	58%	77
<b>Lições Aprendidas</b> – Visa registrar e apresentar os erros e sucessos de atividades passadas.	1	1%	32	42%	44	57%	77
<b>Portais de Conhecimento Empresariais na Intranet da Organização</b> – Disponibiliza, no site da instituição, informações para: indústrias/empresários/sindicatos/etc.	0	0%	33	43%	44	57%	77
<b>Inteligência Competitiva</b> – Busca coletar informações das atividades desenvolvidas pelos concorrentes e das tendências gerais dos ambientes de negócios. Tem por objetivo, melhorar a posição da indústria no mercado.	4	5%	35	45%	38	49%	77
<b>Gestão do Relacionamento com Cliente</b> – Objetiva criar e manter um bom relacionamento com seus clientes armazenando e inter-relacionando informações sobre suas atividades e interações com a indústria.	0	0%	40	52%	37	48%	77
<b>Redes de Especialistas</b> – Utiliza o networking e ferramentas para identificação de especialistas nas áreas de competência da indústria.	7	9%	33	43%	37	48%	77
<b>Universidade Corporativa</b> – Visa desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias da indústria.	0	0%	41	53%	36	47%	77
<b>Gestão de Competências</b> – demonstra como a indústria planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias para seu negócio.	4	5%	37	48%	36	47%	77
<b>Banco de Competências</b> – Aplica ferramenta ou modelo gerencial que possibilita o mapeamento e a gestão do conhecimento individual e institucional.	3	4%	42	55%	32	42%	77
<b>Comunidades de Prática</b> - Grupo de pessoas que se unem em torno de um mesmo tópico ou interesse, para encontrar meios de melhorar o que fazem, ou seja, na resolução de um problema ou no aprendizado diário, pela interação regular.	14	18%	32	42%	31	40%	77
<b>Mentoring</b> – Proporciona o treinamento de pessoas mais jovens, por um profissional mais experiente, aproveitando suas experiências para preparação de um profissional qualificado.	3	4%	44	57%	30	39%	77
<b>Gestão Eletrônica de Documentos</b> – Administra todas as atividades associadas ao controle de documentos da indústria, de forma eletrônica.	3	4%	45	58%	29	38%	77
<b>Fóruns e Encontros para Discussões</b> – Aplica ferramentas para promover debates por meio de mensagens publicadas abordando uma mesma questão.	2	3%	50	65%	25	32%	77
<b>Gestão de Capital Intelectual</b> – Identifica recursos intangíveis disponíveis no ambiente organizacional de difícil qualificação e mensuração e que contribuem para os processos.	7	9%	45	58%	25	32%	77
<b>Aprendizado Organizacional</b> – Promove a criação, aquisição e transferência de conhecimento possibilitando que a indústria modifique seu comportamento de modo a refletir novos conhecimentos e ideias.	3	4%	51	66%	23	30%	77
<b>Gestão de Conteúdo</b> - Atua no gerenciamento de recursos de informação melhorando o fluxo de trabalho. Acompanha, apresenta e trata a informação.	8	10%	50	65%	19	25%	77
<b>Business Intelligence</b> - Aplica ferramentas de coleta, análise e interpretação da informação como apoio para tomada de decisão.	4	5%	55	71%	18	23%	77
<b>Narrativas</b> – Registra, por meio de histórias, o conhecimento de aprendizado vivenciado, recordado e recontado pelos colaboradores.	30	39%	35	45%	12	16%	77
<b>Mapas do Conhecimento Organizacional</b> - Envolve localizar conhecimentos importantes dentro da indústria e depois registrar em formato que melhor atenda o objetivo de uso.	8	10%	57	74%	12	16%	77

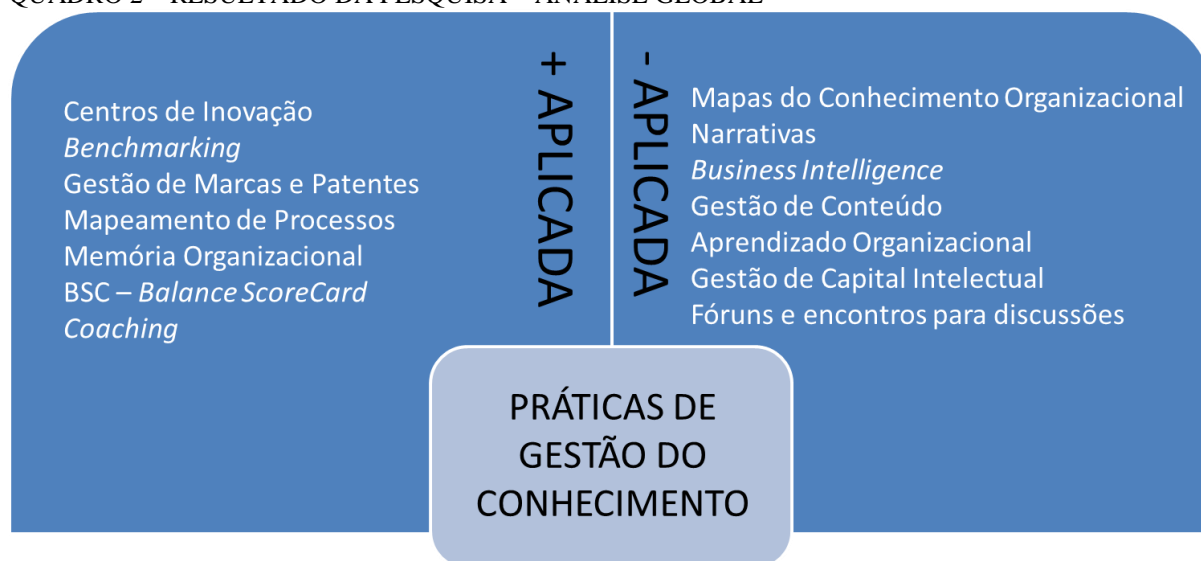
FONTE: O AUTOR com base nos dados da pesquisa de campo (2013)

Em resumo, dividiram-se os resultados da Tabela 1 na opção “conheço e aplico na indústria” em quatro partes iguais. Os pontos de divisão foram chamados quartis. Sendo assim, o primeiro quartil, será o ponto tal que pelo menos 25% das observações

são menores ou iguais a ele e pelo menos 75% das observações são maiores ou iguais. Estes serão caracterizados como as práticas menos aplicadas na indústria. Os resultados acima do terceiro quartil serão apresentados como as práticas mais aplicadas na indústria.

Apresenta-se então no Quadro 2 as sete práticas mais aplicadas bem como as menos aplicadas.

QUADRO 2 – RESULTADO DA PESQUISA – ANÁLISE GLOBAL



FONTE: O AUTOR (2013)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou investigar as práticas de gestão do conhecimento nas ações de planejamento das indústrias.

No que se refere à identificação das práticas de Gestão do conhecimento aplicadas nas indústrias constatou-se que todas as práticas propostas no trabalho são aplicadas mesmo que algumas com maior intensidade do que outras. Nota-se com isso que as práticas de gestão do conhecimento são úteis para todos os tipos de indústrias, sendo estas reconhecidas e utilizadas para a gestão organizacional.

No conjunto das práticas menos aplicadas têm-se Mapas do Conhecimento Organizacional, Narrativas, *Business Intelligence*, Gestão de Conteúdo, Aprendizado Organizacional, Gestão de Capital Intelectual e os Fóruns e encontros para discussões.

Evidencia-se as narrativas como uma das práticas pouco aplicadas devido ao fato de não haver literatura suficiente sobre o assunto e os mapas de conhecimentos organizacionais por ser uma prática de difícil entendimento pelos próprios gestores, dificultando assim o seu entendimento entre a pessoas da organização.

No contexto organizacional a competitividade (Bateman e Snell, 1998; Greenwald e Kahn, 2006; Prahalad e Hamel, 1990; Porter, 1997), e as práticas que mais contribuem para a gestão industrial como o *benchmarking* por sua vez, promove a inovação, o conhecimento e as mudanças dentro da organização aperfeiçoando sempre seus processos, produtos e serviços buscando a melhoria em um processo contínuo e sistemático não sendo específica para um porte ou segmento industrial, sendo assim utilizada por qualquer organização. Já contextualizado, a gestão de marcas e patentes busca proteger o conhecimento organizacional e o *Balance Scorecard* gera condições para uma boa governança alinhadas com as estratégias sendo também aplicável em micro, pequenas, médias e grandes indústrias e maximizando resultados nas perspectivas financeiras, de processos internos, de clientes e de aprendizado e crescimento.

Assim, com base nos resultados obtidos, é possível concluir que as práticas contribuem nas ações de tomada de decisão e influenciam o planejamento organizacional e o compartilhamento de conhecimento das indústrias.

Como trabalhos futuros sugere-se dar continuidade ao estudo propondo uma pesquisa com amostra estatística onde seja possível generalizar os dados para a população selecionada. Busca-se também um estudo profundo com entrevistas onde seja possível questionar de forma mais abrangente o porquê estas práticas são as mais utilizadas e as mais importantes, fazendo uma análise de multi casos estratificando os resultados por porte industrial.

Sugerem-se também estudos sobre as diferentes práticas de gestão do conhecimento por porte e setor das indústrias em relação à estratégia de inovação.

Por fim, estudar as características organizacionais das indústrias e relaciona-las as práticas de gestão do conhecimento tendo como premissa o ambiente adequado para aplicação das práticas.

## **REFERÊNCIAS**

CARVALHO, R. B. **Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento**. Belo Horizonte: Editora C/Arte, 2003.

- CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Ed. SENAC, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.
- GARTNER GROUP. Disponível em <[http://www.knowledge-portal.com/knowledge\\_management\\_technologies/gartner\\_group\\_perspective.htm](http://www.knowledge-portal.com/knowledge_management_technologies/gartner_group_perspective.htm)> Acesso em setembro 2012.
- LANDONI, Monica et al. **Hyper-books and visual-books in an electronic library**. The Electronic Library, v. 11, n. 3, p. 175-176, junho, 1993.
- LEUCH, V. **Práticas de Gestão do Conhecimento em Indústrias de grande porte dos Campos Gerais**. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UTFPR - Ponta Grossa – PR.
- MURRAY, P. C. **New language for new leverage: the terminology of knowledge management**. Disponível em <[http://www.ktic.com/topic6/13\\_TERM4.HTM](http://www.ktic.com/topic6/13_TERM4.HTM)> Acesso em junho de 2011.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- PACIEVITCH, T. **Tecnologia da informação e comunicação**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/>> Acesso em setembro 2011.
- PETTIGREW, A. M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, 24: 649-670, 1987.
- PLATA, S. **De acordo com a vontade do cliente**. 2001. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br/artigos/de-acordo-com-vontade-do-cliente>> Acesso em: março 2012.
- POULTER, A. **Building a browsable virtual reality library**. Aslib Proceedings, v. 46, n. 6, p. 151, Junho. 1994.
- PROBST, G. RAUB, S. ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.



RAMOS, B. S, FERREIRA, C. L. **O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores:** uma estratégia para a conquista de mercado. Revista de Engenharia e Tecnologia, 2010, V2, N°2.

REIS, D. R. dos. **Gestão da Inovação Tecnológica.** 2º edição São Paulo: Manole, 2008.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** São Paulo: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C.; GORDON C. **Portais Corporativos: A revolução na gestão do conhecimento.** São Paulo: Negócio Editora, 2002.

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

VON KROGH, G; ICHIJO, K; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation.** Oxford: Oxford University Press, 1997.