

Gestão do Conhecimento: Comparação das Sete Dimensões no Ramo Madeireiro de duas Microrregiões dos Campos Gerais-PR

Camilla Carla Antunes dos Santos (FASF) camilla.c.antunes@gmail.com

Milene Ferreira Machado (FASF) mifranmachado2009@gmail.com

Adriano Soares Mesquita (FASF/UTFPR-PG) royalsistemas@bol.com.br

Luiz Henrique Domingues (UTFPR-PG) luizhenriquedomingues3@gmail.com

João Luiz Kovaleski (UTFPR-PG) kovaleski@utfpr.edu.br

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo comparar a percepção dos gestores sobre as sete dimensões e práticas gerenciais da gestão do conhecimento, entre empresas do ramo madeireiro de duas microrregiões dos Campos Gerais-Paraná, Ponta Grossa, região A e, Arapoti, região B. A pesquisa classifica-se como básica, qualitativa, exploratória, com uma revisão bibliográfica dos principais autores do tema. Os resultados foram obtidos através de levantamento, na aplicação de um *Survey*, com 18 (dezoito) gestores das empresas através de amostra por acessibilidade. Os principais resultados encontrados dentre 41 (quarenta e uma) questões que elencam as sete dimensões da gestão do conhecimento, 16 (dezesesseis) práticas são identificadas em ambas as regiões, e pelo menos uma prática, das sete dimensões, é utilizada nas regiões A ou B. Na região A, as dimensões que se destacam são: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais e estrutura organizacional. Já a região B possui uma maior relevância na dimensão administração de recursos humanos. Conclui-se que a região A possui um maior destaque na percepção e utilização das ferramentas da GC, comparada à região B.

Palavras chave: Gestão do Conhecimento, Práticas Gerenciais, Sete dimensões.

Knowledge Management: Comparison of the Seven Dimensions in the Wood Industry of two Microregions of Campos Gerais – PR

Abstract

The objective of this article is to compare managers' perceptions about the seven dimensions and management practices of knowledge management, among wood industry sector of two microregions of Campos Gerais-Paraná, Ponta Grossa, region A, and Arapoti, region B. The research is classified as basic, qualitative, and exploratory, with an bibliographical review of the main authors of the theme. We obtained the results through a data survey, in the application of a research, with 18 (eighteen) managers of the companies through sample for accessibility. The main results found among 41 (forty-one) questions that list the seven dimensions of knowledge management, 16 (sixteen) practices are identified in both regions, and at least one practice of the seven dimensions is used in regions A or B. In region A, the main dimensions are 'strategic factors and the role of top management'; 'Culture and organizational values' and 'organizational structure'. Region B, however, has a greater relevance in the human resource management dimension. We concluded that region A has a greater prominence in the perception and use of CG tools, compared to region B.

Key-words: Knowledge management, Management Practices, Seven dimensions.

1. Introdução

A indústria de madeira no Brasil possui grande relevância na economia brasileira, tendo como produto final: móveis, tábuas, celulose e outros derivados (SEBRAE, 2016). As madeireiras têm passado por transformações significativas na produção e na aquisição de nova tecnologia, tornando-se competitivas nessa área, contribuindo para a fixação do homem no campo, bem como na geração de renda (CAMILOTTI, 2009).

No cenário competitivo em que estão inseridas, não há outro caminho se não o da inovação como elemento indispensável à competitividade, pois é mobilizada pela capacidade de estabelecer relações, perceber novas possibilidades e colher vantagens sobre ela, motivando transformações contínuas nos produtos e processos, na forma de gerir, induzindo a uma nova conduta (TIDD; BESSANT, 2015).

A Gestão do Conhecimento (GC) é um dos instrumentos dessa inovação, conduzindo as organizações a agir de maneira proativa, a fim de reduzir os impactos, no intuito de criar ações que distribuam tanto o conhecimento interno quanto o externo do ambiente organizacional (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011).

Na empresa criadora do conhecimento, gerar um novo conhecimento é uma prática pessoal e organizacional, não uma ação especializada de um só departamento, mas sim uma ação conjunta de todos os trabalhadores do conhecimento num processo de autorrenovação individual e organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Terra (2001) secunda a ideia de que as organizações vivem num ambiente cada vez mais turbulento, onde as vantagens competitivas precisam ser revisadas com frequência, para a elaboração de novos processos, criar novos produtos, corrigir processos e sistemas de gerenciamento, não permitindo mais que os esforços se concentrem em uma só área organizacional ou uma só pessoa.

Diante do modelo proposto por Terra (2001), é necessário que as pessoas envolvidas compreendam as sete dimensões da GC: Estratégia e alta administração, Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional, Recursos Humanos, Sistema de Informação, Mensuração de Resultados e Aprendizado com o Ambiente. A partir daí, surgiu o problema desta pesquisa: Qual a percepção dos gestores de empresas madeireiras sobre as sete dimensões da gestão do conhecimento em duas microrregiões dos Campos Gerais-PR?

Em resposta a esta problemática, este trabalho objetiva comparar a percepção dos gestores de empresas madeireiras sobre as sete dimensões da gestão do conhecimento em duas microrregiões dos Campos Gerais-PR.

O interesse por este tema surgiu através de um artigo publicado sobre as sete dimensões da gestão do conhecimento na cidade de Arapoti-PR. Desta forma, buscou-se comparar os resultados obtidos em Arapoti com as empresas do ramo de madeira localizadas em Ponta Grossa-PR e, ao mesmo tempo, se os colaboradores envolvidos estão aplicando a gestão do conhecimento e quais os resultados obtidos em relação à cidade pesquisada, ao utilizar o mesmo método de estudo.

Este artigo aborda sobre a GC e as sete dimensões de Terra (2001). A metodologia caracteriza-se como natureza básica, com objetivos exploratórios, abordagem qualitativa e com procedimentos técnicos na aplicação de um *Survey*, questionário composto por 41 (quarenta e uma) questões, tendo como base as sete dimensões da gestão do conhecimento proposto por Terra (2001).

2. Fundamentação Teórica

2.1 Gestão do Conhecimento

O conhecimento transmitido é imprescindível nas organizações e não acontece sozinho, é resultado de uma interação constante e dinâmica do conhecimento que acontece de forma tácita e explícita (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

De acordo com Guaragna (2007), o conhecimento tácito tem sua natureza na sua condição original, a ação, e possui uma destreza informal de difícil especificação. Quanto ao explícito, é um conhecimento transmitido em linguagem formal, objetiva e sistemática.

A influência recíproca entre o conhecimento tácito e explícito, leva à criação do conhecimento, demonstrando um processo espiral de interação, em diferentes níveis que são chamados de conversão do conhecimento (ALMEIDA; FREITAS e SOUZA, 2011).

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) definem as quatro conversões do conhecimento:

- Socialização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, isto é, consiste no compartilhamento de experiências pela observação, imitação e prática, segundo o modelo mestre-aprendiz;
- Exteriorização – conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito por meio do uso de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- Combinação – conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, isto é, envolve a reconfiguração das informações existentes por meio da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito;
- Interiorização – conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Este modo está intimamente relacionado ao “aprender fazendo” e ocorre sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado.

A Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI), neste modelo, permitem que o conhecimento tácito e o conhecimento explícito funcionem em forma de espiral, um ciclo contínuo que aumenta na medida em que interagem (CARVALHO, 2012).

As duas dimensões da teoria de criação de conhecimento citadas por Nonaka e Takeuchi (1997): a Dimensão Epistemológica (Conhecimento explícito e Conhecimento tácito) e a Dimensão Ontológica (Nível do Conhecimento: Indivíduo, Grupo, Organização e Interorganização) ao se interagirem, formam a espiral através de um processo que se inicia com o indivíduo, passa para os grupos pela externalização e a combinação, atingindo toda a organização e pode alcançar o nível interorganizacional, conforme exemplifica a Figura 1.

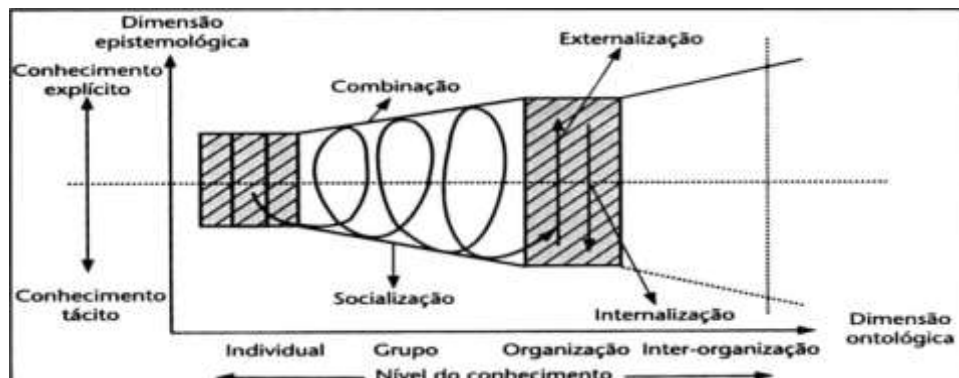


Figura 1 – Teoria de criação de conhecimento organizacional.
FONTE: Nonaka e Takeuchi (1995, *apud* Terra, 2001, p. 81)

Conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), para que haja uma inovação na criação do conhecimento, as informações são processadas de fora para dentro, a fim de que sejam resolvidos os problemas existentes e, ao mesmo tempo, se adaptem ao meio através de mudanças, as quais reproduzem novos conhecimentos e informações, recriando o reverso e definindo, tanto os problemas quanto as soluções.

2.2 Aa Sete Dimensões – O Modelo

As Sete Dimensões da GC são compreendidas em quatro níveis: estratégico, organizacional, estrutural e ambiental, conforme Figura 2 abaixo.

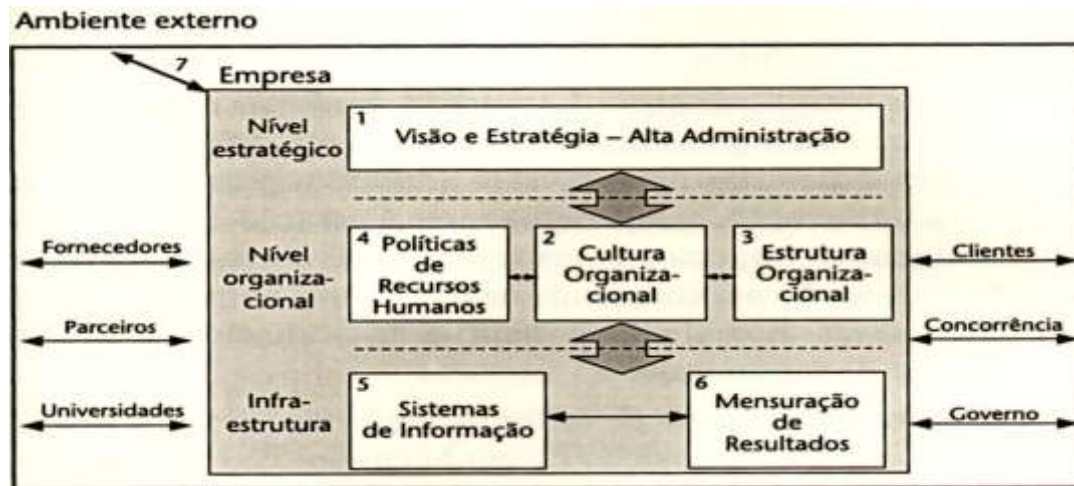


Figura 2 – Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento

FONTE: Terra (2001)

Os níveis foram desdobrados por Terra (2001) em dimensões, a saber:

- Dimensão 1 – Fatores estratégicos e o papel da alta administração:** nesta dimensão se faz necessário que a alta administração defina as áreas do conhecimento empresarial, além de manter as pessoas envolvidas focadas nas estratégias, no estabelecimento de metas incentivadoras e desafiantes;
- Dimensão 2 - Cultura Organizacional:** é necessário desenvolver uma cultura orientada ao aprendizado contínuo, estimulada à inovação pelos ambientes criativos e ao compartilhamento de novas ideias e experiências, em longo prazo, com o intuito de aperfeiçoar todas as áreas da empresa;
- Dimensão 3 - Estrutura Organizacional:** há uma nova estrutura que rompe com as empresas burocráticas tradicionais, a gestão pós-empresarial objetiva a inovação e a eficiência. Uma estrutura flexível apoia os trabalhos em equipes multidisciplinares, as quais possuem um elevado grau de autonomia nas decisões;
- Dimensão 4 – Políticas de Recursos Humanos (RH):** para se obter uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes, é preciso manter motivados os melhores colaboradores, pois Recursos Humanos é o maior ativo de uma empresa. Terra (2001, p. 84) destaca as seguintes iniciativas das organizações sobre as políticas de RH: “Desenvolver a capacidade de atrair os colaboradores que detêm habilidades, atitudes e competências; diminuindo assim o *turnover*.” Realizar planos de carreira e treinamentos que ampliam suas experiências e interação com pessoas de dentro e fora da organização; utilizar a política de remuneração através das competências individuais da equipe e da organização, entre premiações e valorizar seus ativos a curto e longo prazo;

e) Dimensão 5 - Sistema de Informação: segundo o autor, os avanços da tecnologia de informação estimulam a comunicação eficiente através de sistemas computadorizados, ou seja, facilitam a capacidade de controle dentro da organização. Os processos compreendidos são: a geração, difusão e armazenamento de conhecimentos;

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. Sem uma relação de grande confiança entre empresa e funcionários é difícil imaginar que as pessoas se sintam compelidas a compartilhar seu conhecimento e tornar os sistemas de informação ferramentas que aumentam o estoque e o fluxo de conhecimento na empresa (TERRA, 2001, p. 175).

Os processos citados acima são influenciados pelo contato pessoal e conhecimento tácito, sendo indispensáveis para favorecer um ambiente de confiança, transparência e colaboração para a empresa;

f) Dimensão 6 - Mensuração de Resultados: a importância de avaliar as multidimensionalidades do capital intelectual (financeiras, operacionais, estratégicas) que envolvem a GC. Além de fazer com que as pessoas dentre as diversas áreas da empresa analisem de forma distinta seus resultados, compreendendo e garantindo a eficiência e a inovação;

g) Dimensão 7 - Aprendizado com o Ambiente: conforme propõe o autor, esta dimensão está relacionada com todas as demais dimensões do modelo de GC, o ambiente externo inclui os fornecedores, clientes, outras empresas, governo, universidades, conforme visto na figura 2. As organizações buscam parcerias com empresas e institutos de pesquisa, com o objetivo de investigar as oportunidades de mercado e a realização de trabalhos. Cada organização possui sua competência particular, e são beneficiadas por meio da rede de compartilhamento. Terra (2001) aborda também, a importância do relacionamento com os clientes através de parcerias, e a busca de *feedbacks* para aprendizado e melhorias entre as partes.

3. Metodologia

Nesta seção apresenta-se a classificação deste estudo quanto as taxionomias de pesquisas. Portanto, este artigo, se configura de natureza básica, pois será destinado para aumentar nossa base de conhecimento “úteis para o avanço da ciência, sem aplicação prática prevista, envolve verdades e interesses universais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.34).

Quanto à abordagem, conforme Marconi, Lakatos (2009), pesquisa qualitativa, possui a proposição de analisar e interpretar questões referentes à maneira de proceder do indivíduo, proporcionando uma análise rica em detalhes sobre as atitudes e comportamentos.

Para Minayo (2010), a pesquisa qualitativa se refere ao estudo dos vínculos, das percepções e opiniões que os indivíduos fazem a respeito de como vivem, se relacionam, como veem a si mesmos e o ambiente que os envolve.

A pesquisa foi realizada atendendo aos objetivos propostos. De caráter exploratório proporciona maior familiaridade com o problema, compreendendo o levantamento bibliográfico, entrevistas e casos da aplicabilidade na prática do problema pesquisado (GIL, 2009).

A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de documentos acessíveis como livros, artigos, dentre outros, os quais já foram apresentados por outros pesquisadores com seus devidos registros (SEVERINO, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se o levantamento, pois o mesmo aborda pergunta direta aos sujeitos, com os quais se deseja conhecer o comportamento por meio de

solicitação de informações, a um círculo de pessoas, a respeito do problema abordado (GIL, 2009).

A obtenção desses dados foi feita por *survey*, elegendo opiniões de delimitado número de pessoas as quais equivalem a um público-alvo, utilizando como instrumento de pesquisa, um questionário (FONSECA, 2002).

O questionário, proposto por Terra (2001), foi enviado aos gestores do ramo madeireiro da cidade de Ponta Grossa, buscando analisar e comparar os dados encontrados nas duas microrregiões dos Campos Gerais-PR, isto é, Arapoti e Ponta Grossa.

O estudo da pesquisa ocorreu com a aplicação de um questionário elaborado através de uma ferramenta virtual do *Google forms*® conhecida como *Survey*, contendo 41 (quarenta e uma) questões, relativas às sete dimensões da GC.

Os respondentes foram em número de 18 (dezoito) gestores das empresas madeireiras de Ponta Grossa/PR, os quais aceitaram participar desta pesquisa. A seleção destas empresas deu-se por amostra por acessibilidade.

Os dados utilizados para a comparação dos resultados foi obtido através de um artigo publicado pela revista *Espacios - Gestão do conhecimento*, sob a percepção de gestores: estudo de caso em empresas madeireiras, pesquisa aplicada na cidade de Arapoti, com 36 (trinta e seis) respondentes (SOARES *et al.*, 2015).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados deste artigo foram levantados por meio da aplicação do questionário, conforme abordagem de Terra (2001), com o objetivo de compreender como acontece a GC nas empresas do ramo madeireiro que foram pesquisadas da cidade de Ponta Grossa/PR considerada região A e Cidade de Arapoti/PR considerada região B e, por fim, comparar a GC nessas regiões.

Dentre as opções de resposta em ambas as regiões, classificaram-se os resultados da comparação: concordo totalmente / concordo – C; nem concordo, nem discordo / neutro – N e discordo totalmente / discordo - D. A análise dos resultados está destacada da seguinte maneira: na cor amarela, as informações de relevância; resultados comuns e positivos, cor laranja e, o vermelho, sendo o resultado negativo, conforme Figura 3.

Legenda dos Resultados	
Resultados relevantes	Amarelo
Resultados comuns positivos	Laranja
Resultados negativos	Vermelho

Figura 3 - Legenda dos Resultados

FONTE: Da pesquisa (2017)

4.1 Apresentação dos resultados - sete dimensões

4.1.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração

De acordo com Terra (2005), a função da alta administração na descrição da esfera do conhecimento, estabelece que os colaboradores devam ter em mente o aprendizado, pois possuem função relevante no estabelecimento de metas desafiadoras e na formação da cultura na organização, em prol da inovação, do comprometimento dos resultados em longo prazo e melhoria constante na empresa. Conforme Figura 4, na questão 1.1, percebe-se uma relevância no que tange ao *core competences* das empresas da região A. As questões 1.2 e 1.3 possuem uma conformidade entre ambas as regiões sobre macroestratégia e suas metas.

1. Fatores estratégicos e o papel da alta administração	Região A			Região B		
	C	N	D	C	N	D
1.1. Existe elevado nível de consenso sobre quais são as <i>core competences</i> da empresa, ou seja, quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.	83,33%	11,10%	5,60%	47%	53%	0%
1.2. A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis	66,70%	11,10%	22,20%	67%	17%	17%
1.3. A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.	61,10%	27,80%	11,10%	64%	31%	6%

Figura 4 - Fatores estratégicos e o papel da alta administração

FONTE: Da pesquisa (2017)

4.1.2 Cultura e valores organizacionais

Em relação aos resultados da Figura 5, percebe-se que os colaboradores reconhecem a presença de uma cultura e de valores organizacionais nas regiões A e B. As respostas, em grande número, são positivas em relação à missão e valores, a confiança mútua entre colaborador e empresa, foco em metas em longo prazo e não apenas em curto prazo, transparência em relação ao próprio conhecimento, a necessidade do fator tempo no que tange ao processo de inovação, e a comemoração nas conquistas.

Quanto à preocupação com o todo e não somente com sua área, a questão 2.6 teve relevância na região B. No que se refere à tolerância, ao humor dos respondentes, a região A concorda que há essa liberdade, uma vez que além de possuir autonomia nas tentativas e falhas existe, também, uma abertura em relação a novas ideias.

2. Cultura e valores organizacionais	Região A			Região B		
	C	N	D	C	N	D
2.1. A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.	72%	6%	22%	64%	31%	6%
2.2. Há um elevado sentimento de confiança entre a empresa e funcionários; existe de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.	78%	11%	11%	75%	19%	6%
2.3. As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	72%	28%	0%	53%	33%	14%
2.4. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	61%	17%	22%	36%	39%	25%
2.5. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e, também, o que não conhecem.	61%	28%	11%	53%	22%	25%
2.6. As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.	39%	28%	33%	56%	25%	19%
2.7. Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.	89%	11%	0%	81%	17%	3%
2.8. Novas ideias são valorizadas. Há permissão para discutir ideias "bobas".	72%	17%	11%	47%	25%	28%
2.9. As realizações importantes são comemoradas.	56%	33%	11%	69%	22%	8%
2.10. Há grande tolerância para piadas e humor.	50%	33%	17%	22%	47%	31%

Figura 5 - Cultura e valores organizacionais

FONTE: Da pesquisa (2017)

4.1.3 Estrutura organizacional

Na questão 3.1 existe um elevado grau de discordância em relação a reuniões informais e *brainstormings* da região A. A questão dos *layout's* se faz positiva nas respostas dos pesquisados, a metade dos participantes concorda que contribuem sim para trocas informais

de informações e possuem equipes multidisciplinares onde prevalece a estrutura formal da região A, em relação à B.

Percebe-se que há uma igualdade nas respostas dos que discordam e dos neutros, quanto às equipes temporárias aplicadas a projetos inovadores com grande autonomia, sendo os concordantes uma parcela pequena tanto na região A, quanto na B.

Com relação à adaptação ao ambiente competitivo, obtivemos em ambas as regiões um resultado favorável dos concordantes. Já o processo decisório ágil e a burocracia mínima são desconsiderados pelos respondentes das regiões A e B.

3. Estrutura organizacional	Região A			Região B		
	C	N	D	C	N	D
3.1. Realizam-se, com frequência, reuniões informais fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstormings</i> .	28%	11%	61%	36%	25%	39%
3.2. Os <i>layout's</i> são conducentes às trocas informais de informações (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.	50%	28%	22%	22%	44%	33%
3.3. Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	61%	22%	17%	33%	47%	19%
3.4. Há um uso constante de equipes <i>ad hoc</i> ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.	22%	39%	39%	36%	42%	22%
3.5. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	67%	28%	6%	64%	31%	6%
3.6. As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	17%	44%	39%	19%	36%	44%

Figura 6 - Estrutura organizacional

FONTE: Da pesquisa (2017)

4.1.4 Administração de recursos humanos

Tendo em vista a abordagem das sete dimensões, é perceptível que o capital humano seja a peça fundamental da criação e compartilhamento de conhecimento, a qual acrescenta valor às empresas através da inovação, da motivação no âmbito organizacional, da integração com os ambientes, da liberdade na resolução e comunicação, além do reconhecimento das competências individuais (TERRA, 2001).

Nas questões de recursos humanos a região B se destaca no que tange ao processo de seleção rigoroso, à diversidade criativa, ao recrutamento e ao planejamento de carreira, ao incentivo ao treinamento e desenvolvimento pessoal, bem como interações com outras pessoas fora do ambiente organizacional, percebendo nessa região um baixo *turnover*.

Nas regiões A e B existe uma correlação positiva dos respondentes no que se refere aos cargos. Percebe-se uma responsabilidade bastante abrangente a esses cargos e, associados aos mesmos, treinamentos conforme a necessidade da área, alinhados à estratégia da empresa. E, como resultado, a participação nos lucros envolvendo parte dos funcionários.

Em ambas as regiões, a maior parte dos respondentes acredita que o salário está associado ao cargo ocupado e não às competências. Em se referindo a premiações e pagamentos por desempenho em equipe, a região A possui uma relevância nos resultados obtidos na pesquisa. No que envolve a participação societária com maior parte dos funcionários, houve uma relevância negativa entre as regiões.

4. Administração de recursos humanos	Região A			Região B		
	C	N	D	C	N	D
4.1 O processo de seleção é bastante rigoroso.	39%	28%	33%	50%	39%	11%
4.2 Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal, etc) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.	44%	33%	22%	50%	31%	19%
4.3 O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.	39%	28%	33%	50%	28%	22%
4.4 O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.	50%	33%	17%	61%	28%	11%
4.5 Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autodesenvolvimento.	28%	39%	33%	67%	14%	19%
4.6 Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	39%	44%	17%	53%	33%	14%
4.7 O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e /ou às necessidades estratégicas da empresa.	56%	22%	22%	81%	14%	6%
4.8 Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.	39%	39%	22%	53%	31%	17%
4.9 A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	44%	28%	28%	42%	28%	36%
4.10 Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	61%	17%	22%	33%	42%	25%
4.11 Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	50%	28%	22%	28%	31%	42%
4.12 Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	78%	6%	17%	50%	17%	33%
4.13 Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	17%	39%	44%	25%	22%	53%

Figura 7 - Administração de recursos humanos
FONTE: Da pesquisa (2017)

4.1.5 Sistemas de informação

Com as novas tecnologias de informação e comunicação, os processos de difusão do conhecimento sofreram uma mudança e estão agora vinculados a um sistema de informação que tem por função a distribuição da informação ou conhecimento, a fim de facilitar aos colaboradores o compartilhamento desse conhecimento (TERRA, 2005).

A região A obteve uma leve evidência pela comunicação eficiente entre todas as áreas da empresa em relação à região B. Referente à questão 5.2, a maioria dos respondentes que não opinaram e os discordantes de ambas as regiões, acreditam que as informações não são compartilhadas e/ou não possuem o acesso à base de dados organizacionais. A região B se destaca pelo seu *know-how* existente nas empresas pesquisadas.

5. Sistemas de informação	Região A			Região B		
	C	N	D	C	N	D
5.1 A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas)	50%	22%	28%	47%	36%	17%
5.2 As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	33%	33%	33%	44%	36%	19%
5.3 Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>Know-how</i> existente na empresa.	33%	39%	28%	50%	44%	6%

Figura 8 - Sistemas de informação

FONTE: Da pesquisa (2017)

4.1.6 Mensuração dos resultados

Na Figura 9, ambas as regiões obtiveram maior relevância no que se refere à mensuração dos resultados sob vários aspectos e os mesmos são amplamente divulgados a toda organização.

6. Mensuração dos resultados	Região A			Região B		
	C	N	D	C	N	D
6.1 Existe uma grande preocupação em medir resultados sob as várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).	61%	39%	0%	58%	39%	3%
6.2 Os resultados são amplamente divulgados internamente.	61%	22%	17%	56%	19%	25%

Figura 9 – Mensuração dos resultados

FONTE: Da pesquisa (2017)

4.1.7 Aprendizado com o ambiente

De acordo com Guaragna (2007), pessoas adquirem conhecimento quando interagem com outras em suas atividades diárias e com o ambiente externo. A equipe aprende quando cada um de seus componentes está alinhado a alcançar objetivos comuns. O conjunto, na sua totalidade, ganha conhecimento ao atingir o *feedback*, pois antepõe-se a acontecimentos posteriores.

Em relação ao aprendizado com o ambiente, as regiões A e B obtiveram uma conformidade positiva no que diz respeito à aprendizagem com os clientes e à habilidade na gestão de parcerias com outras organizações.

Essa mesma conformidade foi percebida negativamente nas questões relacionadas a parcerias com universidades e institutos de pesquisas e, por não obterem essas alianças, tornam-se imperceptíveis aos funcionários de ambas as regiões.

7. Aprendizado com o ambiente	Região A			Região B		
	C	N	D	C	N	D
7.1 A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.	56%	33%	11%	50%	39%	11%
7.2 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	72%	17%	11%	53%	39%	8%
7.3 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa).	44%	22%	33%	47%	39%	14%
7.4 A decisão de realizar alianças está, frequentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.	22%	56%	22%	33%	53%	14%

Figura 10 – Aprendizado com o ambiente

FONTE: Da pesquisa (2017)

4.2 As melhores práticas na Gestão do Conhecimento Existentes de acordo com os Gestores das Empresas Estudadas

Na Figura 11, estão evidenciadas as dimensões de relevância positiva em ambas as regiões. Dentre as 41 questões das práticas gerenciais, 16 são percebidas nas duas microrregiões dos Campos Gerais – Paraná.

As dimensões 1ª, 2ª, 6ª e 7ª são evidenciadas através do conhecimento dos gestores nas empresas do ramo madeireiro. Já as dimensões 3ª, 4ª e 5ª requerem atenção das empresas quanto às suas práticas.

1ª Dimensão	1. Fatores estratégicos e o papel da alta administração
	1.2. A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais?
	1.3. A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras em um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida?
2ª Dimensão	2. Cultura e valores organizacionais
	2.1. A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações?
	2.2. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários? Existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa?
	2.3. As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo?
	2.5. Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem?
	2.7. Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação?
3ª Dimensão	2.9. As realizações importantes são comemoradas?
	3. Estrutura organizacional.
4ª Dimensão	3.5. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo?
	4. Administração de recursos humanos.
	4.4 O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente?
	4.7 O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e /ou às necessidades estratégicas da empresa?
6ª Dimensão	4.12 Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários?
	6. Mensuração dos resultados
	6.1 Existe uma grande preocupação em medir resultados sob as várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento)?
7ª Dimensão	6.2 Os resultados são amplamente divulgados internamente?
	7. Aprendizado com o ambiente
	7.1 A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade?
	7.2 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas?

Figura 11 – As práticas de destaque nas regiões A e B

FONTE: Da pesquisa (2017)

Embora a 5ª dimensão, Sistemas de informação, não conste na Figura 11 como relevância positiva em ambas as regiões, percebe-se a presença relevante de uma das práticas nas regiões A e B.

5. Considerações finais

A pesquisa propiciou uma comparação da região de Ponta Grossa-PR com a região de Arapoti-PR, diante da percepção dos gestores no que tange às práticas e dimensões utilizadas pela GC propostas por Terra (2001). Obteve-se uma comparação satisfatória entre as duas microrregiões dos Campos Gerais-PR.

Em resposta ao objetivo geral, foram identificadas pelos gestores, 16 práticas diante das 41 questões das sete dimensões apresentadas, envolvendo as empresas madeireiras entre as duas microrregiões. Quanto à relevância nas regiões A ou B, pelo menos uma das práticas das sete propostas, é utilizada.

A região A se destaca nas dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais e estrutura organizacional. Em contrapartida, a região B possui uma grande relevância na dimensão de Recursos Humanos, comparada à região A.

Sobre a percepção e utilização das sete dimensões, considera-se que a região A evidencia um melhor conhecimento dessas práticas, necessitando de uma atenção maior com o capital humano, que é a peça mais importante para o sucesso de uma empresa.

Deste modo, o objetivo desta pesquisa foi alcançado, os conceitos da GC e a apresentação das sete dimensões de Terra (2001), abordados neste artigo, são de muita importância para o conhecimento de gestores e obtenção de conhecimento organizacional, estimulando assim, pesquisas futuras.

Referências

- ALMEIDA, M. de S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M.** *Gestão do Conhecimento para Tomada de Decisão*. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MADEIRA PROCESSADA MECANICAMENTE (ABIMCI).** *Estudo setorial 2009 Ano Base 2008: Indústria de Madeira Processada Mecanicamente*. Curitiba, 2009. Disponível em: <<http://www.abimci.com.br/wp-content/uploads/2014/02/2009.pdf>>. Acesso em: 21 fev. 2017.
- CARVALHO, F. C. A. de.** *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson, 2012.
- CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B.** *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymarã, 2011 (série UTFInova). Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/pro-reitorias/prorec/diretoria-da-agencia-de-inovacao-1/downloads/colecao-utfpr/01GestodaInovao.pdf>>. Acesso em: 09 Maio 2017.
- FONSECA, J. J. S. da.** *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.** *Métodos de Pesquisa*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C.** *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- GUARAGNA, E. V. da C.** *Desmistificando o Aprendizado Organizacional: Conhecendo e Aplicando os Conceitos para Alcançar a Excelência e a Competitividade*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2007.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.** *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M. C. de S.** *O Desafio do Conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Gestão do conhecimento [recurso eletrônico] tradução Ana Thorell. – Dados eletrônicos*. – Porto Alegre: Bookman, 2008.
- _____. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 18ª reimpressão Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- SEBRAE.** *Fique por dentro dos Estudos Setoriais da Indústria Catarinense*. Santa Catarina, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/fique-por-dentro-dos-estudos-setoriais-da-industria-catarinense,49fe2723d790c410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 09 Maio 2017.
- SEVERINO, A. J.** *Metodologia do Trabalho Científico*. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SOARES, A. M. et al.** *Gestão do conhecimento sob a percepção de gestores: Estudo de caso em empresas madeireiras*. *Espacios*, v. 37, p. 04, 2016. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a16v37n06/16370604.html>>. Acesso em: 07 Mar. 2017.
- TERRA, J. C. C.** *Gestão do Conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Negócio editora, 2001.
- _____. *Gestão do Conhecimento: um desafio empresarial*. São Paulo: Terra Fórum Consultores, 2005.
- _____. *Gestão do conhecimento: sete dimensões e 100 práticas gerenciais*. São Paulo: Terra Fórum Consultores, 2007.
- TIDD, J.; BESSANT, J.** *Gestão da Inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.