

## **PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO APL DO SETOR MOVELEIRO DE ARAPONGAS**

### **PRACTICE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: A CASE STUDY IN AN INDUSTRY OF LOCAL CLUSTER OF THE FURNITURE SECTOR OF ARAPONGAS**

Paula Michelle Purcidonio<sup>1</sup>; Antonio Carlos de Francisco<sup>2</sup>;

<sup>1</sup>Federal Technological University of Paraná – UTFPR – Ponta Grossa – Brasil  
paulamichelle\_4@hotmail.com

<sup>2</sup>Federal Technological University of Paraná – UTFPR – Ponta Grossa – Brasil  
acfrancisco@utfpr.edu.br

#### **Resumo**

*O objetivo do presente estudo foi identificar o estágio de utilização das Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC) em uma indústria do Arranjo Produtivo Local (APL) do Setor Moveleiro do município de Arapongas, Estado do Paraná. A abordagem metodológica utilizada neste artigo foi uma pesquisa quantitativa, exploratória, quanto aos procedimentos técnicos um estudo de caso, realizado em uma indústria do Setor Moveleiro. Os dados foram coletados através de questionário. Identificou-se que 50% das PGC relacionadas à gestão de recursos humanos existem e estão em fase de implantação. Verificou-se que existem ações relacionadas às comunidades de prática, porém, não estão formalizadas na organização. Destaca-se a prática de coaching, que é formalmente utilizada na estrutura organizacional. As práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento apresentam números relevantes, sendo que 30% das práticas já existem e estão formalizadas em atividades na organização. Verificou-se que 50% das práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à gestão do conhecimento, não existem na empresa. Apenas a gestão do relacionamento com os clientes está implantada. Conclui-se que o estágio de utilização do conjunto total de práticas pesquisadas ainda é incipiente na indústria do APL do setor moveleiro, com apenas 25% das práticas pesquisadas sendo formalmente utilizadas, já que a falta de formalidade no restante das PGC pode acabar prejudicando a utilização eficaz destas na empresa.*

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento, arranjo produtivo local.

#### **1. Introdução**

Nas últimas décadas, a sociedade e as organizações brasileiras 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.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), numa economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento representa fonte segura de vantagem competitiva. Entretanto, a Gestão do Conhecimento (GC) tornou-se fator de sobrevivência para as organizações.

Batista (2004) argumenta que muitas empresas não conhecem ou utilizam o termo GC, no entanto, práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já existem na maioria das organizações.

Aliado a este cenário, os Arranjos Produtivos Locais (APLs) tornaram-se tema relevante para os governos, em todas as esferas e de entidades representativas e de apoio às empresas, estes empenhados em apoiar as iniciativas e formatar políticas públicas para os 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, p. 1, 2003).

No Estado do Paraná, entidades como a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (Fiep), o Instituto Euvaldo Lodi do Paraná (IEL/PR), Sebrae, 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.

Portanto, os APLs tornaram-se 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.

Dentro deste contexto, este artigo teve como objetivo identificar o estágio de implantação das Práticas de Gestão do Conhecimento (PGC) em uma indústria do APL do setor moveleiro do município de Araçongas, no Paraná.

A abordagem metodológica utilizada neste artigo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, exploratória, quanto aos procedimentos técnicos um estudo de caso que foi realizado em um Arranjo Produtivo Local do Setor Moveleiro do município de Araçongas, Estado do Paraná. Os dados primários foram coletados através de questionário. As questões abordadas no questionário foram adaptadas de (LEUCH, 2006).

## 2. Gestão do conhecimento

A partir dos anos 90, afirma Terra (2005), “a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países”. O autor entende que a GC apresenta alguns desafios, e que esses desafios são guiados especialmente por três forças: os enormes volumes de informação que estão sendo criados, armazenados e distribuídos atualmente; a incrível velocidade com que o conteúdo do conhecimento está mudando; e a transformação contínua do local de trabalho.

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 pessoas compartilharem e colocarem a informação em ação de um modo que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa.

Corroborando com a idéia supracitada, 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.

Já na visão de Terra (2005), GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas 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.

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.

O gerenciamento do conhecimento, segundo Koulopoulos (2002), deve ser feito em três etapas: captação, inventário e transferência do conhecimento. Nesta perspectiva, as PGC entram em pauta das discussões no cenário empresarial, como alternativa para a criação, captura e disseminação do conhecimento.

### 2.1 Práticas de gestão do conhecimento

As PGC são ferramentas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior (BATISTA, 2004). Neste trabalho, optou-se por classificar as práticas em três categorias, segundo a classificação de Batista (2005):

- Práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos;

- Práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais;
- Práticas cujo foco central é a base tecnológica.

Os quadros a seguir, discorrem sobre as principais PGC apresentadas na literatura. No primeiro quadro, serão apresentadas as seis práticas relacionadas à gestão de recursos humanos.

Quadro 1 – Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos

<b>Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos</b>	
<b>Prática</b>	<b>Descrição</b>
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.
<i>Coaching</i>	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.
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.
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.
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.
<i>Mentoring</i>	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.

Fonte: Adaptado Leuch (2006).

O quadro 2, discorre sobre as práticas relacionadas a processos facilitadores da GC.

Quadro 2 – Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

<b>Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento</b>	
<b>Prática</b>	<b>Descrição</b>
<i>Benchmarking</i>	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.
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.
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.
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.
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.

Melhores Práticas	São aquelas práticas que produziram resultados excelentes em outra situação e que poderiam ser adaptadas para a nossa situação.
Gestão de Competências	Consiste na forma como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências necessárias ao seu negócio.
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.
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.
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.

Fonte: Adaptado Leuch (2006).

O quadro a seguir, apresentará as práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC.

Quadro 3 – Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento

<b>Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento</b>	
<b>Prática</b>	<b>Descrição</b>
Portal Corporativo	É um sistema de informação centrado no usuário interno, que integra e divulga conhecimentos e experiências de indivíduos e equipes.
Sistemas <i>Workflow</i>	O <i>workflow</i> define o fluxo de trabalho, ou seqüência de execução do mesmo. Trata-se de uma sistemática e não está ligado diretamente a um sistema informatizado, nem tampouco a um relacionamento exclusivo com entidades externas à organização.
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.
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.

Fonte: Adaptado Leuch (2006).

Entende-se que as diversas PGC atuam diretamente nas diversas funções da GC, desde a produção do conhecimento até o seu compartilhamento nas organizações e no relacionamento com seus *stakeholders*. Entretanto, utilizar todas as funcionalidades destas práticas torna-se um desafio para as empresas. Neste viés, os APLs são estruturas organizacionais que buscam facilitar a gestão organizacional através da cooperação e interação de empresa de um mesmo setor.

## 2.2 Arranjo produtivo local

Num cenário de economia globalizada a busca incessante de inovações deve ser constantemente valorizada, não somente 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 formas organizacionais, como os clusters, APLs, sistemas locais de inovações e os sistemas produtivos locais na construção da competitividade empresarial.

No parecer de 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, tornou-se exemplo de desenvolvimento local para o restante do mundo.

Neste sentido, as aglomerações de empresas tornam-se uma estrutura organizacional importante para os estudos de desenvolvimento empresarial e setorial.

Os APLs são aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam (ou têm condições de fomentar) vínculos expressivos de interação, cooperação e aprendizagem direcionada para o enraizamento da capacitação social e da capacitação inovativa, essencial para a competitividade empresarial. As principais características de um APL é cooperação e a interação, a especialização produtiva, o território definido e o sistema de governança (REDESIST, 2006).

Neste contexto, entende-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.

Conforme 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.

Nessa direção, Amato Neto (2000), apresenta as principais razões que induzem ao incremento das relações de cooperação empresarial, são: a) combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; b) dividir ônus da realização de pesquisas tecnológicas; c) partilhar riscos e custos de novas oportunidades; d) oferecer linha de produtos melhor e mais diversificada; e) exercer maior pressão no mercado.

Portanto, percebe-se a importância dos APLs que pela cooperação e configuração econômica desenvolvida, criam diferenciais competitivos significativos para as empresas localizadas no arranjo.

Dentre as características dos APLs, a cooperação merece destaque. Segundo o Termo de Referência para a Atuação do Sistema SEBRAE em APL, 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.

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 inovativas.

### **3. O APL do setor moveleiro de Arapongas**

O pólo moveleiro de Arapongas, localizado na região norte do Paraná, é o mais importante do Estado e o segundo do Brasil. Segundo a Fiep, este APL é formado por 140 indústrias que geram 8 mil empregos diretos e faturam R\$ 812 milhões por ano, sendo R\$ 105 milhões em exportações.

Em 2004, foi realizado o planejamento do APL do setor moveleiro de Arapongas, no qual foram identificados pelos empreendedores e representantes de entidades locais os seguintes projetos prioritários para o arranjo: 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 Móvel e Participação no Programa Florestal para o Estado do Paraná (REDESIST, 2006).

No âmbito das indústrias do APL do setor moveleiro de Arapongas, o estudo de caso realizar-se-ou na Beta Indústria Moveleira. Esta fundada em 1998, oferece móveis em aço para o mercado nacional e internacional. Conta com mais de 200 colaboradores, distribuídos em quatro unidades. O ano 2007 para a empresa está sendo marcado pela inovadora coleção de produtos que vai da linha em cromados até linha de bebê e a linha esportiva. Por fatores éticos, adotou-se o anonimato da indústria moveleira pesquisada, sendo assim, no decorrer deste artigo à mesma foi denominada como empresa Beta.

## **4. Apresentação e análise dos dados**

### **4.1 Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos**

As práticas relacionadas à gestão de recursos humanos apresentaram os seguintes índices de adoção na organização pesquisada: 50% existem e estão em fase de implantação, entre elas estão a aprendizagem organizacional, a comunicação institucional e o *mentoring*. Verificou-se que existem ações relacionadas às comunidades de prática, todavia não está formalizada na organização.

Para Terra às comunidades de prática refere-se a maneira como as pessoas trabalham em conjunto e/ou se associam naturalmente a outras. Kato e Damiano (2007) 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, gerando um agrupamento social independente da estrutura formal definida por organogramas. Nesta linha de pensamento, justifica-se a existência de ações relacionadas às comunidades de prática na empresa.

A prática de *coaching* é a única formalizada na estrutura organizacional. O processo de *coaching* na visão do autor Chiavenato (2007), refere-se à orientação específica que o superior imediato oferece ao subordinado no dia-a-dia da organização. Assim, observa-se que existe na organização, a transferência e o compartilhamento de conhecimento dos chefes superiores aos seus colaboradores, o que facilita a possibilidade do crescimento pessoal dos colaboradores na empresa. Já a prática, educação corporativa, não é utilizada.

Para Batista (2005), as práticas relacionadas aos aspectos de gestão de recursos humanos são as que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento. No contexto geral, pode-se analisar que o ambiente facilitador ao compartilhamento do conhecimento é ainda incipiente na organização pesquisada.

Os resultados do estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos, apresentam-se resumidos no quadro 4.

Quadro 4 - Estágio de implantação de práticas na área de gestão de recursos humanos

Prática	Estágio de Implantação			
	Existe e está formalizada	Existe e está em fase de implantação	Existe ações, mas não está formalizada	Não Existe
Aprendizagem organizacional				
<i>Coaching</i>				
Comunicação Institucional				
Comunidades de Prática				
Educação Corporativa				
<i>Mentoring</i>				

#### 4.2 Práticas relacionadas a processos facilitadores da gestão do conhecimento

As práticas relacionadas a processos facilitadores da GC apresentam números relevantes, sendo que 30% das práticas existem e estão formalizadas em programas na organização.

Para Batista (2005), as práticas ligadas à estruturação dos processos organizacionais funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Entretanto, com a utilização das práticas como a gestão de marcas e patentes, o mapeamento de processos e o mapeamento de conhecimentos facilitam a gestão do conhecimento organizacional.

Melhores práticas, memória organizacional e normalização/padronização estão em fase de implantação e ainda conta com ações relacionadas à gestão de competências, inteligência competitiva e lições aprendidas, porém não estão formalizadas na empresa.

Os resultados do estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da



gestão do conhecimento, apresentam-se resumidos no quadro 5.

Quadro 5 - Estágio de implantação de práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento

Prática	Estágio de Implantação			
	Existe e está formalizada	Existe e está em fase de implantação	Existe ações, mas não está formalizada	Não Existe
<i>Benchmarking</i>				
Gestão de Competências				
Gestão de Marcas e Patentes				
Inteligência Competitiva				
Lições Aprendidas				
Mapeamento de Processos				
Mapeamento de Conhecimentos				
Melhores Práticas				
Memória Organizacional				
Normalização e Padronização				

#### 4.3 Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento

Segundo Batista (2005) as práticas cujo foco central é a base tecnológica servem de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração. Verificou-se que 50% destas práticas não estão sendo utilizadas, portanto, a empresa não está se beneficiando totalmente das facilidades provenientes da tecnologia da informação para adquirir e compartilhar a informação entre seus colaboradores.

Identificaram-se ações dos sistemas workflow, porém, a prática não está formalizada. Curiosamente, apenas gestão do relacionamento com os clientes está implantada na empresa.

No entanto, percebe-se a disseminação das práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC na organização pesquisada ainda é bastante pequena, observando-se que não existem planos para a implantação das práticas: gestão eletrônica de documentos e portal corporativo.

Os resultados do estágio de implantação de práticas relacionadas à base tecnológica de suporte à Gestão do Conhecimento, apresentam-se resumidos no quadro 6.

Quadro 6 – Estágio de implantação de Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do conhecimento

Prática	Estágio de Implantação			
	Existe e está formalizada	Existe e está em fase de implantação	Existe ações, mas não está formalizada	Não Existe
Gestão do Relacionamento com os Clientes				
Gestão Eletrônica de Documentos (GED)				
Portal Corporativo				
Sistemas Workflow				

## 5. Considerações finais

A pesquisa demonstra que as práticas de GC apresentadas para a empresa pesquisada, em sua maioria (80%), já estão de alguma forma, sendo analisadas, planejadas ou aplicadas.

Nas três categorias de práticas de gestão do conhecimento, identificou-se que cinco práticas já estão implantadas na empresa, como: *coaching*, gestão de marcas e patentes, mapeamento de processos, mapeamento de conhecimentos e gestão do relacionamento com os clientes. Dentre essas práticas, deve-se destacar que 15% estão relacionadas à estruturação dos processos organizacionais.

Verificou-se uma menor adoção das práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à GC. Curiosamente, Batista (2005), sugere que a utilização das práticas de GC ainda estão voltadas à gestão da informação e aos aspectos tecnológicos. No entanto, pode-se estar presenciando a ruptura, propriamente dita, da era da informação para a era do conhecimento.

Conclui-se que o estágio de implantação do conjunto total de práticas pesquisadas ainda é incipiente na indústria pesquisada, pois, apenas 25% das práticas pesquisadas estão sendo formalmente utilizadas.

Do total de práticas existentes, a pesquisa detectou que 30% existem, mas não estão formalizadas. Pode-se supor que a falta de formalidade das práticas pode protelar a implantação e comprometer a utilização eficaz destas práticas na empresa.

## Abstract

The objective of the present study is to identify the stage of the use of the Practice of Knowledge Management in an industry of local cluster of the furniture sector of Araçatuba, in Paraná. The methodological approach used in this paper was a quantitative, exploration research, about the technical procedures, a case study that was carried through in an industry of the Furniture Sector. The primary data had been collected through questionnaire. It was identified that 50% of the Practice of Knowledge Management related to the management of human resources exist and are in implantation phase. It was verified that actions related to the communities of practice exist, however, they are not legalized in the organization. The coaching practice is highlighted, which is formally used in the organizational structure. The practices related to the facilitators processes of the Knowledge Management show excellent numbers, being that 30% of the practices already exist and are legalized in activities in the organization. It was verified that 50% of the practices related to the technological and functional base of support to the management of the knowledge, do not exist in the company. Only the management of the relationship with the customers is implanted. It is

concluded that the period of the use of the total set of practice researched still is incipient in the industry of the local cluster of the furniture sector, with only 25% of the practice research being formally used, since the lack of formality in the remain of the Practice of Knowledge Management can harm the efficient use of these in the company.

**Key-words:** knowledge management, practice of knowledge management, local cluster.

## Referências

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

BATISTA, F. F. **Gestão do Conhecimento na administração pública**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 30 jan. 2007. Texto para discussão n°. 1095, 2005.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende: Gestão do Conhecimento em organizações do executivo federal**. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 30 jan. 2007. Texto para discussão n°. 1022, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **O que você sabe a respeito de mentoring?** União dos Escoteiros do Brasil Região do Distrito Federal, Brasília. Disponível em: <http://www.ueb-df.org.br/artigo.asp?art=30>. Acesso em: 21 fev 2007.

FIEP, Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Arapongas** – APL de Móveis. Disponível em : [www.ielpr.org.br/apl/FreeComponent1575content6092.shtml](http://www.ielpr.org.br/apl/FreeComponent1575content6092.shtml). Acesso em 23 de maio 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**. 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. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 04 abr 2007.

KOULOPOULOS, T. **As peças do quebra-cabeças do gerenciamento do conhecimento**. Disponível em: <http://www.pmttech.com.br>. Acesso em: 02 dezembro de 2002.

LEUCH, V. **Práticas de GC 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.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **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 Essaiades: Tradução. São Paulo: Futura, 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.

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.

TERRA, J. C. C. **Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão**. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 17 de abril de 2005.

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

**Dados dos Autores:**

Nome completo: Paula Michelle Purcidonio

Filiação institucional: Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa

Departamento: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP

Função: Aluna do Mestrado em Engenharia de Produção

Endereço completo: Rua Prefeito Brasilio Ribas, 150, ap. 31, Bairro Centro,

CEP 84010450, Ponta Grossa/PR, Brasil

Telefones para contato: (42) 3027-2499 / (42) 9982-7525

E-mail: [paulamichelle@hotmail.com](mailto:paulamichelle@hotmail.com)

Nome completo: Antonio Carlos de Francisco

Filiação institucional: Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Ponta Grossa

Departamento: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP

Função ou cargo ocupado: Professor e Gerente de Pesquisa e Pós-Graduação

Endereço completo: Av. Monteiro Lobato, s/n – km 04

CEP: 84016-210, Ponta Grossa/PR, Brasil

Telefones para contato: (42) 3220-4871 / (42) 3220-4805

E-mail: [acfrancisco@utfpr.edu.br](mailto:acfrancisco@utfpr.edu.br)

***Recebido para publicação em: 25/09/2007***

***Aceito para publicação em: 23/10/2007***