

# AS SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DO SETOR METALÚRGICO

*Paula Michelle Purcidonio*<sup>1</sup>

*Antonio Carlos de Francisco*<sup>2</sup>

*Antonella Carvalho de Oliveira*<sup>3</sup>

**Resumo:** O objetivo do presente estudo foi mapear as sete dimensões da gestão do conhecimento (GC) apresentadas por Terra (2000) em uma indústria do setor metalúrgico. A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa qualitativa, exploratória com um estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica da cidade de Ponta Grossa-PR. O mapeamento apontou pontos positivos, como por exemplo um ambiente com elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários. Em contrapartida, não foram percebidos, no âmbito das dimensões da GC incentivos ao trabalho em equipe, o mapeamento de competências, dentre outros. Conclui-se que para a implantação da GC a empresa deve fortalecer os pontos deficitários no âmbito das dimensões do gerenciamento do conhecimento, para que a falta desses elementos não desestruture toda a implantação deste modelo gerencial, tornando-a efêmera, pois assim a organização estará focada em práticas isoladas, sem ligação ampla com as sete dimensões da GC que são essenciais para a implantação e o sucesso desta prática gerencial.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, dimensões da gestão do conhecimento, indústria metalúrgica.

**Abstract:** The objective of the present study was to map the seven dimensions of management knowledge presented by

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Industrial. Mestranda em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UTFPR. Bolsista da CAPES. [ppurcidonio@bol.com.br](mailto:ppurcidonio@bol.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Chefe do Departamento de Pós-Graduação da UTFPR. Professor do Programa em Mestrado em Engenharia de Produção da UTFPR. [acfrancisco@pg.cefetpr.br](mailto:acfrancisco@pg.cefetpr.br)

<sup>3</sup> Especialista em Gestão Industrial. Mestranda em Engenharia de Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UTFPR. Bolsista da CAPES. Professora da UEPG. [antonellaoliveira@terra.com.br](mailto:antonellaoliveira@terra.com.br)

Terra (2000) in an industry of the metallurgic sector. The adopted approach was a qualitative, research with a study of case carried out a metallurgic industry of the city of Ponta Grossa-PR. The mapping pointed positive points, as for example, an environment with raised reliable feeling between company and employees. On the other hand, they had not been perceived, in the scope of the dimensions of the GC incentives to team work, the mapping of abilities, amongst others. One concludes that for the implantation of the GC the company must fortify the deficit points in the scope of management dimensions of knowledge, so that the lack of these elements desestruem all the implantation of this managerial model, not becoming ephemeral, therefore the organization will be focused in isolated practices, without ample linking with the seven dimensions of the GC that are essential for the implantation and the success of this managerial practice.

**Keywords:** Knowledge of the management; dimensions of knowledge of the management; metallurgic industry.

## 1. INTRODUÇÃO

O atual contexto caracteriza-se por mudanças aceleradas nos mercados e nas tecnologias, e a capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo considerada essencial para que as organizações tornem-se competitivas. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças no ambiente, torna-se de extrema importância a aquisição de novos modelos gerenciais, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas e países de aprender e transformar este aprendizado em fator de competitividade para os mesmos.

Vive-se hoje a era do conhecimento, na qual a criação e a gestão do conhecimento (GC) tornaram-se o aspecto central das decisões e do crescimento econômico. Para Terra (2000, p. 1) “o principal *input* dos trabalhadores deixa de ser o esforço físico e passa a ser a capacidade de criar, aprender e desenvolver novos conceitos, produtos e serviços baseados estritamente no conhecimento”. Dessa forma, muitas organizações perceberam a importância de ações sistemáticas facilitadoras para identificar, desenvolver, compartilhar, utilizar e reter o conhecimento organizacional.

A GC, na visão de Terra (2000), deve estar relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural.

Diante disso, este artigo tem como objetivo mapear as sete dimensões da GC, apresentadas por Terra (2000), em uma indústria do setor metalúrgico.

A abordagem metodológica utilizada neste artigo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, cujo procedimento técnico adotado é um estudo de caso em uma indústria do setor metalúrgico da cidade de Ponta Grossa-PR.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma entrevista semi-estruturada. As questões abordadas foram formuladas com base nas perguntas sobre as sete dimensões da GC apresentadas por Terra (2000). Por fatores éticos, adotou-se o anonimato da indústria metalúrgica pesquisada, sendo assim, no decorrer deste artigo à mesma foi denominada como empresa Beta. O tópico a seguir apresenta uma reflexão alicerçada na revisão da literatura existente sobre o tema em estudo.

## 2. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A GC apresenta alguns desafios, estes são guiados especialmente por três forças: os enormes volumes de informação que estão sendo criados, armazenados e distribuídos atualmente; a velocidade com que o conhecimento está mudando; e a transformação contínua do local de trabalho (TERRA, 2005).

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

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

Já, para Terra (2005), GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

O objetivo da GC, segundo Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 21-22), “é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas idéias sobre clientes, novos conceitos de produto”.

Dentro deste espectro da GC, verifica-se a importância das organizações implantarem estratégias inovadoras buscando vantagens competitivas.

Terra (2000) afirma que a GC deve estar relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural. As sete dimensões da GC são: 1- fatores estratégicos e o papel da alta administração; 2- cultura e valores organizacionais; 3- estrutura organizacional; 4- administração de recursos humanos; 5- sistemas de informação; 6- mensuração de resultados; 7- aprendizado com o ambiente.

A seguir será analisada cada uma das sete dimensões citadas.

## **2.1 Fatores estratégicos e o papel da alta administração**

Na era do conhecimento, segundo Terra (2000, p. 91), “um dos papéis fundamentais da alta administração é a definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores”. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 265):

a alta gerência deve criar uma visão do conhecimento e comunicá-la internamente na empresa. Uma visão do conhecimento deve definir o campo ou domínio que proporciona aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar.

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

## **2.2 Cultura e valores organizacionais**

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

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

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

administração. Assim, torna-se importante analisar primeiramente a cultura da empresa para qualquer mudança de prática gerencial.

### 2.3 Estrutura organizacional

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

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

- estruturas organizacionais que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrática. A burocracia é adequada para a acumulação de conhecimento, já a organização estruturada em forças-tarefa propicia a geração de conhecimento, deste modo, algumas empresas combinam esses dois tipos de estrutura;
- estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquico-burocrática. Essas novas formas têm as seguintes características: trabalho em equipe; a liderança muda conforme as necessidades dos projetos; maior delegação de responsabilidades para o ponto de contato com os clientes; redução da hierarquia ao mínimo possível.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os modelos dominantes de processo gerencial, aqueles implantados até o surgimento da GC, são: o modelo *top-down* (de-cima-para-baixo) e o modelo *bottom-up* (de-baixo-para-cima), ambos ineficazes no sentido de estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional. O modelo proposto pelos autores e chamado de *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), é superior para a criação do conhecimento em relação aos modelos tradicionais, pois coloca o gerente de nível médio no centro da GC e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

Observa-se que a comunicação entre todos os níveis hierárquicos torna-se fundamental, sendo o modelo *middle-up-down*, na opinião dos autores Nonaka e Takeuchi, o que melhor faz esse papel, visto ter um responsável para operar o elo de ligação entre o topo e a base da pirâmide.

### 2.4 Administração de recursos humanos

Segundo Terra (2000, p.128), “as tendências recentes em termos de

políticas de recursos humanos nas organizações reconhecidamente mais inovadoras têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas”. No entanto, torna-se importante ressaltar algumas das tendências recentes e relevantes relacionadas à GC sobre as práticas de recursos humanos, as quais seguem abaixo.

#### *2.4.1 Recrutamento e seleção*

Para Sveiby (1998), o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica. As organizações, na era do conhecimento, buscam através do recrutamento selecionar indivíduos com iniciativa, autonomia, criatividade, capacidade para trabalhar em equipe, motivação individual, capacidade cognitiva, para Cusumano *apud* Terra (2000, p.129), “são características pessoais que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas, portanto, dificilmente modificáveis em sua essência”.

#### *2.4.2 Treinamento*

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

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

#### *2.4.3 Carreira e sistemas de recompensas*

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

- os cargos são definidos de forma cada vez mais ampla e a rotação entre diferentes áreas é estimulada;
- sistemas de recompensa envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo, são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa, não são exclusivamente monetários (TERRA, 2000, p.140 e 141).

Uma tendência que vem ganhando bastante espaço nas empresas é o pagamento por competências; outra tendência é à participação acionária, que busca aumentar o compromisso de todos os funcionários com o sucesso da empresa. A empresa que não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer tende a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo (TERRA, 2000).

## 2.5 Sistemas de informação

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

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

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

## 2.6 Mensuração de resultados

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

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

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

Em síntese, para ser implantada a GC, ou o gerenciamento dos ativos intangíveis, na organização, depende-se fundamentalmente da cultura e valores organizacionais da mesma, que deixa de lado alguns paradigmas tradicionais para estabelecer novas metas e formas de mensuração dos resultados.

## 2.7 Aprendizado com o ambiente

Sendo a aprendizagem organizacional, para Linke (2001), um componente fundamental para a GC, é também a mola propulsora para a quebra de paradigmas em busca de novos conhecimentos.

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

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

- o processo de inovação requer a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias complementares;
- os avanços recentes na tecnologia de informação e comunicação reduziram os custos de transação e comunicação entre diferentes empresas e fomentam o aparecimento de organizações virtuais;
- a constante redução do ciclo de vida dos produtos;
- a formação de alianças permite às empresas manterem alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam.

O aprendizado tornou-se uma premissa essencial para que as organizações possam sobreviver num ambiente competitivo, entretanto, deve ser planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e em consonância com os demais *stakeholders* da empresa.

## 3. ESTUDO DE CASO DA EMPRESA BETA

A empresa Beta iniciou suas atividades no final da década de 80 em Ponta Grossa, Estado do Paraná. Sua produção consistia de móveis em aço, tais como armários, guarda-roupas, arquivos para escritórios, estantes e prateleiras de diversos modelos e medidas. Em 1992, incorporou sua fábrica filial de cofres em aço. Em 1998, surge um novo segmento das atividades com a fabricação de mobiliário em aço para supermercados e farmácias. (PACHECO, 2003).

Atualmente, a empresa conta ainda com uma divisão química que

produz tintas especiais e vernizes, sendo autosuficiente quanto a este tipo de matéria-prima. Os produtos fabricados pela empresa são vendidos em todo o território nacional, por meio de seus diversos representantes, atingindo um *portfólio* total de 2.674 clientes, além de atuar na exportação para os países do Mercosul (PACHECO, 2003).

O próximo capítulo apresenta os resultados da entrevista semi-estruturada, realizada com o *Chief Executive Officer* (CEO – Chefe do setor executivo) da empresa em questão.

### 3.1 Resultados

Para o CEO, a empresa não possui missão e valores formalmente estabelecidos e divulgados entre os funcionários; no entanto, há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, gerando um grande orgulho em trabalhar na empresa.

Verificou-se no estudo que os colaboradores não deixam evidente aquilo que conhecem e o que não conhecem no âmbito da organização, no entanto, a grande maioria dos funcionários está preocupada com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho.

As práticas gerenciais utilizadas na empresa não priorizam o tempo como um recurso importante para o processo de inovação. Entretanto, os funcionários são estimulados a expressar novas idéias dentro da organização. Para o CEO as novas idéias são aceitas e analisadas, mas a valorização acaba ficando atrelada ao resultado.

Há, na organização, tolerância para piadas e humor, porém, não são realizadas reuniões informais, assim como também não são utilizadas técnicas de criatividade como o *brainstormings* na resolução de problemas ou na inovação de produtos e processos.

O CEO relatou que:

“a empresa está se profissionalizando, tentando adequar-se ao mercado cada vez mais competitivo, mas sempre mantendo a identidade de empresa familiar. O que ocorre é que há certa relutância quanto a essa profissionalização em detrimento do contato e metodologias mais caseiras, com o pensamento de sempre deu certo, por que vou mudar? As decisões são tomadas somente pela administração e nos níveis mais altos devido à baixa escolaridade dos funcionários”.

Pode-se verificar a partir do exposto que a estrutura organizacional da indústria em questão é do modelo *top-down*.

Com o estudo realizado na organização, levantou-se que o processo de seleção de novos empregados para o setor administrativo da empresa é realizado através de indicações e análise de currículos, sendo a experiência o aspecto privilegiado no momento da seleção e contratação de colaboradores da organização.

No que se refere à rotatividade dos funcionários da empresa Beta, deve-se salientar que a maioria dos colaboradores (68%) trabalha há mais de três anos na empresa e 92% pelo menos um ano. Cabe ressaltar que dentre os principais fatores determinantes das demissões, estão: enxugamento do quadro, disciplina e reestruturação produtiva (LIMA, 2005).

De acordo com o CEO, o *turnover* no setor administrativo da empresa é muito baixo, e na produção está na média das empresas do ramo. Segundo Lima (2005), à abrangência dos treinamentos na empresa busca uma capacitação teórica e prática, os treinamentos dos funcionários não são direcionados a uma máquina ou a um posto de trabalho específico. Na entrevista, constatou-se que o treinamento na empresa está associado às necessidades imediata da área de trabalho dos colaboradores.

A empresa Beta não utiliza ferramentas gerenciais como TQM, 5S, CCQs, ISOs e células de produção. Não possui plano de carreira, não existe participação nos lucros, assim como não existe mapeamento de competências.

Com o estudo realizado na organização, levantou-se que as informações internas são disseminadas por *e-mail*, tendo uma maior abrangência da área operacional para a área gerencial, com a gerência recebendo a maioria das informações. A organização possui uma política em que os funcionários possuem uma área pessoal, uma área departamental, em que as informações são armazenadas referentes a cada área de atuação e uma área geral em que são depositadas informações de interesse geral da empresa.

Foi observado, também, que existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização. Segundo o entrevistado, o acesso é dentro das respectivas atribuições de cada funcionário.

A empresa possui um sistema *Enterprise Resources Planning* (ERP); possui ainda um *software* que foi desenvolvido internamente para consultas gerenciais, e também uma metodologia de acesso às informações via *e-mail* e sistemas auxiliares. De acordo com o entrevistado, “as fontes que mais têm sido utilizadas para a busca de informações externa são os *sites* de busca, *sites* de fornecedores e clientes e as informações internas são coletadas na documentação armazenada em nossos servidores na área geral”.

Constatou-se na coleta de dados que não existe incentivo da empresa e comprometimento dos colaboradores no compartilhamento do conhecimento e *know-how* existente na empresa. Segundo o CEO entrevistado, “a empresa busca constante inovação na área de tecnologia da informação, apesar dos recursos serem compatíveis aos de uma pequena empresa, a equipe é comprometida a proporcionar um atendimento às necessidades de informação que tragam competitividade à empresa”.

Detectou-se ainda que a decisão de realizar alianças não está relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes da empresa, bem

como, a empresa não faz parcerias com universidades e institutos de pesquisa e também não há uma divulgação clara dos objetivos de aprendizado da empresa aos colaboradores.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que a indústria metalúrgica pesquisada possui a identidade de uma empresa familiar, com cultura organizacional pouco respectiva a modelos gerenciais utilizados no mercado; no entanto, foi diagnosticado nas sete dimensões da GC elementos extremamente positivos para a implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento, como por exemplo, um grande orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa, gerando um ambiente com elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários.

Convém ressaltar que para adotar um modelo gerencial com ênfase no conhecimento a indústria metalúrgica em estudo deve desenvolver e fortalecer algumas dimensões da GC, levantados na pesquisa como pontos fracos ou inexistentes na rotina empresarial. Entre elas, destaca-se a estrutura organizacional *top-down*, a falta de mapeamento de competências dos funcionários, a falta de parcerias com universidade e institutos de pesquisas, a não utilização de técnicas de criatividade, como *brainstormings* na resolução do problemas.

A deficiência ou a falta de um dos elementos da GC pode desestruturar toda o processo de GC, tornando-a efêmera, pois a organização estará focada apenas na filosofia do conhecimento ou em práticas isoladas, sem ligação ampla com as sete dimensões da GC que são essenciais para a implantação e o sucesso desta prática gerencial.

#### REFERÊNCIAS

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital Intelectual – Descobrir o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books, 1998.
- LINKE, J. C. *A Gestão do Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC*. 2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis.
- LIMA, Luciano Ferreira de. (2005) – *(Des)Emprego Tecnológico na Indústria Metalúrgica: Estudo de Caso sobre a W3 Indústria Metalúrgica Ltda*. Ponta Grossa-PR. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas – UEPG.

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

PACHECO, M. Z. *Citação. doc*. Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2003. Disquete, Word 2000.

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

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

\_\_\_\_\_. *Fortalecendo cadeias produtivas através de portais do conhecimento*. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 17 de abril de 2005.

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