

**UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO CESUMAR  
MESTRADO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

**VILSON DAVI CORRÊA DA CRUZ**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
SETOR TÊXTIL E DO VESTUÁRIO EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO DA AMUSEP:  
UM ESTUDO DO CASO**

**MARINGÁ (PR)**

**2016**

**VILSON DAVI CORRÊA DA CRUZ**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
SETOR TÊXTIL E DO VESTUÁRIO EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO DA AMUSEP:  
UM ESTUDO DO CASO**

Dissertação apresentada para banca de defesa como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar – Centro Universitário Cesumar.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Tatto.

Co-orientador: Prof. Dr. Reginaldo A. Bordin,

**MARINGÁ (PR)**

**2016**

**VILSON DAVI CORRÊA DA CRUZ**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO  
SETOR TÊXTIL E DO VESTUÁRIO EM UM MUNICÍPIO DA REGIÃO DA AMUSEP:  
UM ESTUDO DO CASO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário de Maringá como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações, no Programa de Pós-Graduação da Unicesumar, sob orientação do Prof. Dr. Luiz Tatto, aprovada em 25 de fevereiro de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Luiz Tatto  
Unicesumar

---

Coorientador: Prof. Dr. Reginaldo A. Bordin  
Unicesumar

---

Membro Interno: Prof<sup>a</sup>. Dra. Siderly do Carmo Dahle de Almeida  
Unicesumar

---

Membro Externo: Prof<sup>a</sup>. Dra. Sandra Maria Coltre  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Ficha Catalográfica

C595p

**CRUZ**, Vilson Davi Corrêa da

**As práticas de gestão do conhecimento em uma organização do setor têxtil e do vestuário em um município da região da Amusep: um estudo do caso.** Vilson Davi Corrêa da Cruz. Maringá: Unicesumar, 2016. 145 f.

**Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Orientador: Prof. Dr. Luiz Tatto.

1. Gestão do conhecimento. 2. Estudo do Caso. 3. Indicadores.  
4. Práticas Organizacionais. I. Título. Unicesumar.

CDD 22º Ed.  
658.3

## **DEDICATÓRIA**

A minha incentivadora e amada esposa Lucilene e a meus filhos amados e abençoados Danilo e Gustavo, que contribuíram de forma indescritiva para a realização desta dissertação.

## **GRATIDÃO**

Ao professor Dr. Luiz Tatto, orientador e facilitador, por primeiro sempre me apoiar e acreditar em mim e segundo, pelo acompanhamento e a concretização da realização desta dissertação.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar a Deus, que se fez presente em todos os momentos da minha vida, mesmo quando não consigo entender determinadas situações vivenciadas.

À minha esposa Lucilene Cruz e aos meus filhos Gustavo e Danilo Cruz, sou grato pelo amor, compreensão e dedicação a minha pessoa.

Ao Prof. Dr. Luiz Tatto, meu orientador, pela forma como conduziu este trabalho: motivando, ensinando e ouvindo. E pela sua imensa bagagem de sabedoria.

À Unicesumar – Centro Universitário Cesumar, renomada e conceituada Instituição de Ensino Superior, a qual tenho a satisfação de me dedicar profissionalmente.

Ao professor Dr. Reginaldo A. Bordin, meu co-orientador, pela atenção e presteza sempre presente em nos atender, desde o momento das aulas ministradas e principalmente na conclusão da dissertação.

Aos colegas de turma do mestrado, pela sincera amizade e companheirismo que construímos ao longo do curso.

À organização estudada, que através do profissional responsável, participou desta investigação fornecendo todas as informações solicitadas prontamente.

Às professoras doutoras Sandra Maria Coltre e Siderly do Carmo Dahle de Almeida que compuseram a banca examinadora.

Aos professores do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações, que compartilharam seus conhecimentos e o interesse pela pesquisa.

Ao coordenador do Programa, professor Dr. Flávio Bortolozzi, pelo seu conhecimento pessoal e profissional, abençoado por Deus, com a capacidade de discernimento.

A todos os demais, que mesmo sem eu saber, sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

## RESUMO

Cruz, Vilson D. C. As Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Organização do Setor Têxtil e do Vestuário em um Município da Região da Amusep: Um Estudo do Caso. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – PPGGCO - Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UniCesumar, Maringá-Pr.

O objetivo desta dissertação é identificar quais práticas de gestão do conhecimento (GC) estão sendo utilizadas no contexto das organizações em geral e, em particular, em uma organização do setor têxtil e do vestuário localizada no norte do Estado do Paraná - Brasil. Utilizou-se como metodologia, o estudo do caso e a revisão bibliográfica, a abordagem quali-quantitativa, o método indutivo, e a estratégia exploratória e descritiva. O resultado alcançado foi a identificação de (9) nove práticas de GC presentes na literatura. Buscou-se identificar especificamente as práticas de mapeamento do conhecimento e mapeamento dos processos, que foram analisadas por meio da aplicação do questionário adaptado da OECD e representadas pelos indicadores construídos.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Estudo do Caso; Indicadores; Mapeamento; Práticas Organizacionais.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to identify which knowledge management (KM) practices are being used in the context of organizations as a whole, more specifically in a textile and clothing organization located in the north of Paraná - Brazil. The methodology used was the case study and bibliographical review, qualitative and quantitative approach, the inductive method, and exploratory and descriptive strategy. The obtained result was the identification of (9) nine KM practices in the literature. We aimed to specifically identify the practices of knowledge mapping, and de mapping of processes, which were analyzed through the questionnaire adapted from OCDE and represented by built indicators.

Keywords: Knowledge Management; Case Study; Indicators; Mapping; Organizational Practices.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01	Estrutura do Capítulo 01.	22
Figura 02	Transformação do Conhecimento.	30
Figura 03	Modelo Conceitual sobre Gestão do Conhecimento.	39
Figura 04	Arquitetura do Método OKA.	73
Figura 05	Diagrama Radar de Resultados do OKA.	77
Figura 06	Passos para Elaboração de um Indicador.	84
Figura 07	Estrutura do Capítulo 02.	86
Figura 08	Espaço Metodológico Quadripolar.	89
Figura 09	Estrutura do Capítulo 03.	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Comparativo de Dados, Informação e Conhecimento.	26
Quadro 02	Tipos de Conhecimento.	27
Quadro 03	Os Princípios da Organização do Conhecimento.	36
Quadro 04	Critérios do Questionário OECD sobre Utilização das Práticas de GC.	48
Quadro 05	Método DGC.	67
Quadro 06	Áreas e Critérios do Questionário OECD.	70
Quadro 07	Apresentação dos Elementos, Dimensões e Métricas do Método OKA.	73
Quadro 08	Resumo dos Métodos Pesquisados e seus Atributos.	79
Quadro 09	Tipos de Escalas.	81
Quadro 10	Propósitos da Pesquisa.	91
Quadro 11	Natureza da Pesquisa.	94
Quadro 12	Tipos da Pesquisa.	97
Quadro 13	Cuidados no Estudo de Caso.	98
Quadro 14	Adaptação Questionário OECD.	102
Quadro 15	Adaptação das Escalas Originais da OECD.	107
Quadro 16	Construção de Indicadores para Práticas de GC.	109
Quadro 17	Conversão de Escalas dos Resultados Quantitativos em Qualitativos.	112
Quadro 18	Critérios de Limitação da Pesquisa.	116
Quadro 19	Cálculo dos Indicadores de Avaliação das Práticas de GC na Organização.	121

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
ACIM	Associação Comercial e Empresarial de Maringá
AMUSEP	Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense
BCO	Base Conhecimento Organizacional
COPS	Comunidade de Práticas
DGC	Diagnóstico da Gestão do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICs	Indicadores Compostos
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
KM	<i>Knowledge Management</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OECD	<i>Organisation for Economic and Co-operation Development</i>
OKA	Organizational Knowledge Assessment
PIA	Pesquisa Industrial Anual
SBGC	Sociedade Brasileira Gestão do Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>16</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>17</b>
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.5 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGGCO	19
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>23</b>
2.1 O CONHECIMENTO	23
<b>2.1.1 A Informação</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 O Estudo do Conhecimento</b>	<b>26</b>
<b>2.1.3 A Conversão do Conhecimento</b>	<b>28</b>
<b>2.1.4 A Disseminação do Conhecimento</b>	<b>32</b>
<b>2.1.5 Crescendo em Direção à Gestão do Conhecimento</b>	<b>34</b>
<b>2.1.6 Dimensões da Gestão do Conhecimento</b>	<b>38</b>
<b>2.1.6.1 Visão e Estratégia Administrativas</b>	<b>39</b>
<b>2.1.6.2 Cultura Organizacional</b>	<b>40</b>
<b>2.1.6.3 Estrutura Organizacional do Trabalho</b>	<b>41</b>
<b>2.1.6.4 Práticas para a Administração de Recursos Humanos</b>	<b>42</b>
<b>2.1.6.5 Sistema de Informação e Comunicação</b>	<b>43</b>
<b>2.1.6.6 Mensuração do Resultado</b>	<b>44</b>
<b>2.1.6.7 Aprendizado com o Ambiente Externo</b>	<b>45</b>
2.2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	46
<b>2.2.1 Lições aprendidas</b>	<b>49</b>
<b>2.2.2 Comunicação Empresarial</b>	<b>50</b>
<b>2.2.3 Gestão de Competências</b>	<b>51</b>
<b>2.2.4 Mapeamento de Conhecimentos</b>	<b>54</b>
<b>2.2.5 Mapeamento dos Processos</b>	<b>55</b>
<b>2.2.6 A Prática da Educação Corporativa</b>	<b>56</b>
<b>2.2.7 Comunidade de Práticas</b>	<b>57</b>

<b>2.2.8 O Benchmarking</b> -----	<b>59</b>
<b>2.2.9 Memória Organizacional</b> -----	<b>61</b>
2.3 DIAGNÓSTICO RELACIONADO AO CONHECIMENTO-----	62
<b>2.3.1 Métodos de Diagnósticos da GC</b> -----	<b>64</b>
2.3.1.1 Método do DGC/KMD – <i>Knowledge Management Diagnostic</i> -----	65
2.3.1.2 Método da OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico-----	69
2.3.1.3 Método OKA – Organizational Knowledge Assessment-----	72
2.4 VARIÁVEIS, INDICADORES E INDICADORES COMPOSTOS-----	80
<b>2.4.1 Variáveis</b> -----	<b>80</b>
<b>2.4.2 Indicadores</b> -----	<b>81</b>
<b>2.4.3 Indicadores Compostos</b> -----	<b>82</b>
<b>2.4.4 Construção de Indicadores</b> -----	<b>83</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> -----	<b>88</b>
3.1 FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO DA PESQUISA-----	88
3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA-----	93
3.3 CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DA PESQUISA-----	96
3.4 MÉTODO DE ABORDAGEM-----	98
3.5 VISÃO GERAL DO MÉTODO PROPOSTO-----	101
3.6 TÉCNICA DA PESQUISA-----	101
<b>3.6.1 Adaptação do Questionário da OECD para Organizações Têxteis</b> -----	<b>102</b>
<b>3.6.2 Adaptação das Escalas Originais da OECD</b> -----	<b>106</b>
<b>3.6.3 Conversão das Respostas em Valores Numéricos</b> -----	<b>108</b>
<b>3.6.4 Construção dos Indicadores para Avaliação das Práticas de GC</b> -----	<b>108</b>
<b>3.6.5 Escala Nominal para classificação dos Indicadores Aplicados</b> -----	<b>112</b>
3.7 POPULAÇÃO-----	113
3.8 LIMITAÇÃO DA PESQUISA-----	115
<b>4. O CASO ESTUDADO</b> -----	<b>118</b>
4.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA - LALESSO TÊXTIL S/A-----	118
<b>5. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA</b> -----	<b>120</b>
5.1 CÁLCULOS DOS INDICADORES INDIVIDUAIS, COMPOSTOS E GERAL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO-----	120
<b>5.1.1 Análise do Indicador Geral de Práticas de GC</b> -----	<b>126</b>
<b>5.1.2 Análise das Dimensões Qualitativas das Práticas de GC</b> -----	<b>127</b>

5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO-----	128
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES -----</b>	<b>130</b>
6.1 APRESENTAÇÃO -----	130
6.2 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES-----	134
<b>REFERÊNCIAS -----</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO -----</b>	<b>141</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os indivíduos são caracterizados pela incessante busca do conhecimento. As organizações são constituídas por processos e por pessoas detentoras do saber. O conhecimento pessoal quando dominado, transforma-se em práticas pessoais e organizacionais (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Quando aplicado nas organizações, o conhecimento consiste na complexa combinação do saber individual com o saber organizacional. Essa combinação pode se constituir em práticas organizacionais (BITENCOURT, 2010). Logo, pode-se dizer que o conhecimento organizacional é uma composição do conhecimento dos indivíduos. Um conhecimento existente ou a geração de um novo conhecimento é evidenciado pela organização quando contido ou incluído nos processos executados, nos sistemas disponíveis ou na cultura organizacional utilizada nessas organizações.

A geração de novos conhecimentos e a sua disseminação pelas organizações, podem ocorrer por meio do diálogo, das discussões e do compartilhamento das experiências entre seus colaboradores.

Nesse contexto, o conhecimento individual nas organizações modernas passou a ter um relevante papel, devido ao compartilhamento entre os colaboradores, de informações e conhecimentos obtidos nos processos organizacionais. Dessa forma, o conhecimento é evidenciado com a finalidade de manter a competitividade e a inovação em uma organização. Basicamente, espera-se que esse conhecimento tácito seja capturado, estruturado, disseminado e constantemente revisto (TAKEUCHI e NONAKA, 2008). Para que isso seja possível, surge a gestão do conhecimento (GC) como um processo sistemático pelo qual a organização produz resultados positivos ou valor, por meio do seu conhecimento ou capital intelectual.

A gestão do conhecimento e suas práticas podem auxiliar as organizações a enfrentarem as contínuas mudanças de tecnologias e informações. Primeiramente, com relação ao problema da concorrência competitiva na venda de produtos e serviços. Em um segundo momento, pode ocorrer na escolha das práticas ou técnicas que poderão ser aplicadas em sua gestão para identificar, mensurar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na organização (TERRA, 2003).

Pode-se observar que as organizações, de forma geral, apresentam

dificuldades na identificação, no armazenamento e na disseminação dos seus conhecimentos envolvidos com as práticas de GC. Essa possibilidade, advinda das dificuldades, desencadeou a elaboração desta pesquisa cuja principal busca será identificar quais práticas de gestão do conhecimento são utilizadas em uma organização do setor têxtil e do vestuário no município de Maringá, mais especificamente a prática de mapeamento de conhecimentos e do mapeamento dos processos, sendo essas práticas formalizadas ou não.

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA E SUA CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações estão envolvidas no aperfeiçoamento dos seus processos operacionais, dos sistemas de informações, das tomadas de decisões e na gestão de recursos humanos, preocupando-se em diagnosticar, criar, avaliar e gerenciar o conhecimento organizacional. Assim, pode-se perceber indícios das práticas de GC, e ainda, considerando o desenvolvimento da indústria têxtil e do vestuário na região, este trabalho se remete à seguinte questão:

**Qual método de diagnóstico e avaliação das práticas de GC é utilizado na organização selecionada?**

## 1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é identificar quais práticas de gestão do conhecimento são utilizadas em uma organização do setor têxtil e do vestuário no município de Maringá.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se alcance o objetivo geral deste trabalho, os seguintes objetivos específicos são necessários:

- a) Realizar um levantamento do cenário atual da gestão do conhecimento na bibliografia;
- b) Investigar o posicionamento Nacional, Estadual e Municipal em relação

- aos seus respectivos PIBs da indústria têxtil e do vestuário;
- c) Identificar quais práticas de GC são utilizadas na indústria têxtil e do vestuário, em particular as de mapeamento de conhecimentos e mapeamento dos processos;
  - d) Definir um questionário de natureza quali-quantitativa para aplicar em uma organização do setor têxtil e do vestuário.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista a importância dos controles organizacionais como ferramenta de gerenciamento das pessoas, processos e produtos, torna-se significativa a utilização das práticas de gestão do conhecimento, mais especificamente em uma organização têxtil e do vestuário.

As organizações têm como metas tornarem-se sólidas e sustentáveis nos setores em que atuam. No setor têxtil e do vestuário não é diferente, de acordo com ABIT (2014), o Brasil possui em torno de 30 mil empresas formais deste setor, e essas empresas geram um faturamento anual na ordem dos 58,2 bilhões de dólares americanos. O setor também oferece empregos para 1,7 milhão de trabalhadores.

No país, o setor têxtil e do vestuário ocupa a quarta colocação em termos de pagamento de salários entre setores comparados na sequência, o que representa 15,7% dos salários pagos no Brasil. E fica atrás apenas do setor de alimentos com 36,2% na primeira colocação, do setor de veículos e automotores com 24,9% e do setor de máquinas e equipamentos com 16,5% (IBGE-PIA, 2014).

De acordo com IPARDES (2013) e ABIT/IEMI (2014) a indústria têxtil e do vestuário no Estado do Paraná é composta por 6.128 estabelecimentos, e representa 17,7% do total das demais indústrias atuantes no Estado. O setor em questão também gera 91.490 empregos, o que representa 12,8% do total das indústrias de transformação do Paraná e 20,4% de todo o setor de vestuário do Brasil (ABIT/IEMI, 2014).

O setor têxtil e do vestuário é uma vocação natural do município de Maringá. O município possui 6.000 empresas atuantes no ramo de confecções. A cidade foi reconhecida oficialmente como polo têxtil por meio da Lei Estadual nº 11.720/97, de 15 de maio de 1997, que criou o polo da Indústria Têxtil e da Confecção do Paraná, liderado pelo Município de Maringá. O objetivo da Lei em questão é de implementar,

profissionalizar e desenvolver a indústria têxtil e de confecções da região.

Diante do exposto, constata-se o crescimento do setor têxtil no município de Maringá e justifica-se a realização desta dissertação em uma organização do setor têxtil e do vestuário, na busca de identificar se a organização selecionada faz uso das práticas de gestão do conhecimento para criar, armazenar, disseminar e utilizar os conhecimentos, mais especificamente identificar o uso das práticas de mapeamento de conhecimentos e mapeamento dos processos.

Os resultados obtidos apresentam os possíveis benefícios aos gestores das organizações que procuram entender e utilizar as práticas de gestão do conhecimento no aprimoramento de processos e produtos.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O trabalho está limitado geograficamente a uma organização do setor têxtil e do vestuário da cidade de Maringá-PR, pertencente à região da Amusep. Assim, nesta dissertação foi selecionada uma das organizações mais expressivas na região conforme o “*ranking*” da ACIM - Associação Comercial e Empresarial de Maringá, a qual teve como referência na seleção da organização estudada, os critérios utilizados pela ACIM, que define as organizações mais expressivas do setor por meio da:

- a. quantidade de funcionários;
- b. tempo de existência; e
- c. valor de contribuição à associação, com base em seu faturamento.

Os valores como faturamento e recolhimento de impostos não foram divulgados pela associação, por questões de sigilo.

#### 1.5 ADERÊNCIA DO TEMA AO PPGGCO

Conforme as informações disponíveis em seu *site* na *Internet* (UNICESUMAR), o PPGGCO – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações tem como objetivo principal “buscar soluções científicas e tecnológicas para a implementação de processos de gestão organizacional orientados pelo conhecimento”. (UNICESUMAR, 2015)

Ainda neste contexto, a mesma fonte define que o PPGGCO foi constituído e

organizado em duas grandes áreas, o saber: Conhecimento e Educação e na área de Conhecimento e Organizações. Este estudo fica circunscrito a “área de concentração denominada GC - Gestão do Conhecimento nas Organizações, respondendo ao contexto contemporâneo que exige dos indivíduos e das organizações voltadas para o trabalho com informação e conhecimento”.

O programa reafirma a preocupação da Instituição com a pesquisa e pós-graduação em GC, área interdisciplinar apoiada na instituição por excelentes cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de gestão, educação, tecnologia e outras áreas correlatas. (UNICESUMAR, 2015)

Por sua natureza interdisciplinar, desenvolve suas linhas de pesquisas, citadas na mesma fonte, dentre as quais está a linha denominada: *Organizações e Conhecimento*, a qual tem por objetivo “investigar, estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento e a implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do Conhecimento nas organizações” (UNICESUMAR, 2015). Nesta linha de pesquisa, são utilizados conhecimentos provenientes das ciências sociais e da administração.

Após análise dos objetivos do Programa de Pós-Graduação na área de concentração e a linha de pesquisa mencionada, observa-se que há um alinhamento entre estes como:

- a) As práticas de GC podem ser utilizadas para aperfeiçoamento dos processos e produtos pela gestão organizacional do ramo têxtil e do vestuário.
- b) A GC e suas práticas podem favorecer os indivíduos e as organizações a qualificarem suas competências pessoais e organizacionais com o conhecimento.
- c) A pesquisa visa ampliar o conhecimento sobre a GC e suas práticas, o que é de interesse para a academia, para as organizações e para a sociedade.
- d) As práticas de GC mostram-se interdisciplinares destacando-se as áreas de: gestão, educação e tecnologia.

O presente estudo se relaciona com a área de concentração de GC e na sua linha de pesquisa em Organizações e Conhecimento na medida em que as práticas de GC utilizadas pela organização estudada, proporcionam resultados para a

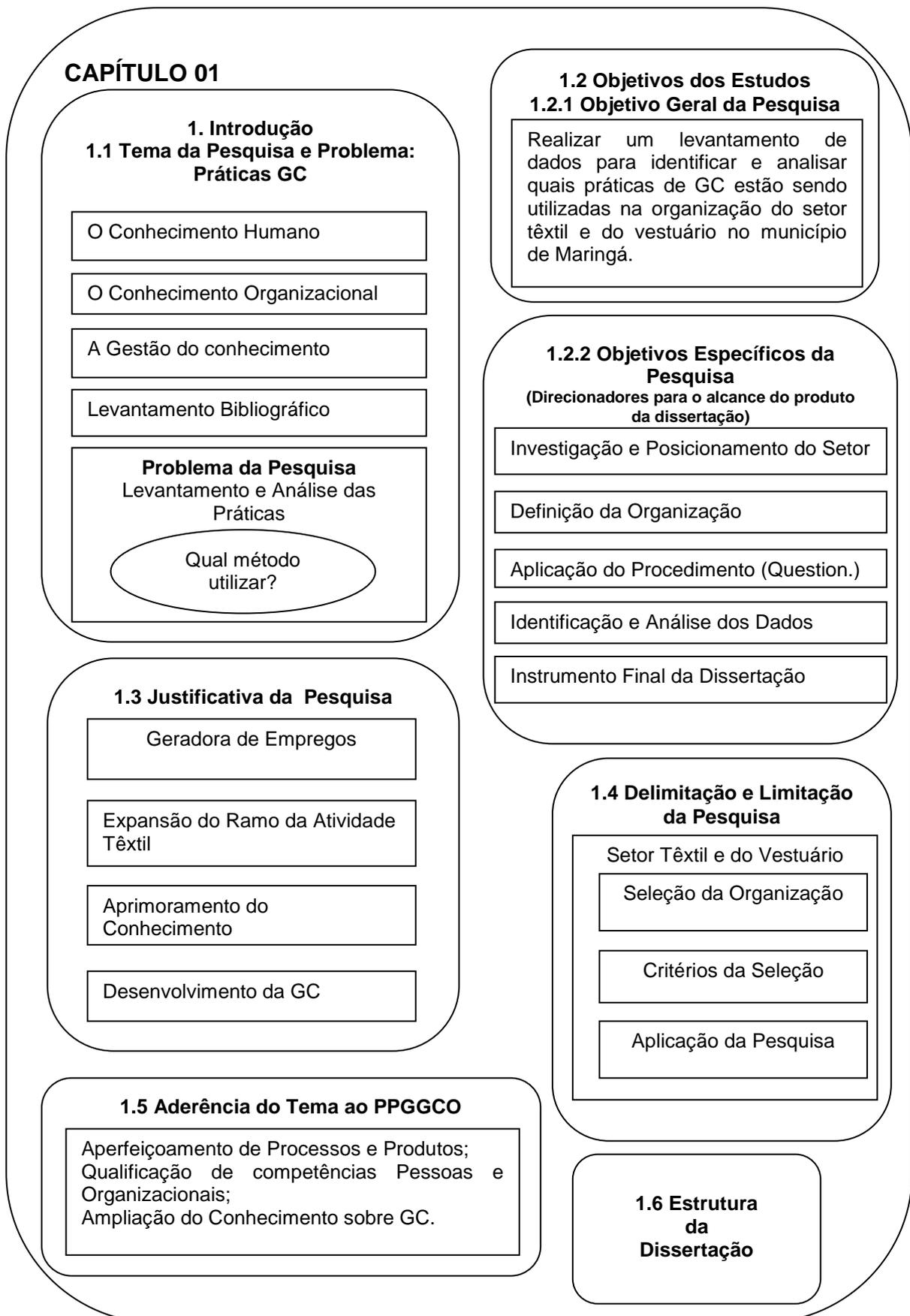
elaboração de estratégia e aprimoramento em seus processos produtivos e funcionais. Privilegia-se as práticas que podem ser utilizadas como conhecimentos interligados entre todos os setores da organização, e assim facilita os processos internos e as relações com clientes, fornecedores e a sociedade.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado como segue: O Capítulo 01 está composto pela introdução, o objetivo geral e objetivos específicos do trabalho, justificativa, a formulação do problema e da delimitação do trabalho. O Capítulo 02 apresenta a fundamentação teórica: O Conhecimento Empresarial e As Práticas na Gestão do Conhecimento. O Capítulo 03 apresenta os Procedimentos Metodológicos, e define o tipo de pesquisa e as questões que contribuirão com o desenvolvimento e análise dos resultados. No Capítulo 04, o Perfil da Organização estudada; no Capítulo 05, a Análise e os Resultados da pesquisa e, finalmente, no Capítulo 06, são apresentados as Conclusões e Recomendações deste trabalho.

No final de cada capítulo está evidenciado um resumo, em forma de figura que sintetizará o conteúdo descrito em cada tópico. Desse modo, a Figura 01 apresenta o tema da pesquisa, com a finalidade de proporcionar ao leitor uma visualização objetiva e direcionada do resultado esperado com a pesquisa. Assim, apresenta-se para a conclusão final, os direcionadores específicos, as justificativas propostas para o desenvolvimento da pesquisa, o problema de qual método de diagnóstico é utilizado pela organização selecionada e a delimitação da mesma ao setor têxtil e do vestuário. Por fim, evidencia-se uma visão da estrutura geral da dissertação, expondo ao leitor como está classificado cada capítulo.

Figura 01 – Estrutura do Capítulo 01.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se o desenvolvimento da gestão empresarial e o conceito de informação, do conhecimento, suas particularidades e suas formas de conversão. Na sequência, são descritas algumas características a serem identificadas nas empresas que utilizam a gestão do conhecimento, algumas dimensões e suas práticas de GC. Desse modo, essas práticas são vistas como uma nova forma de economia a ser utilizada essencialmente pelas organizações, mais especificamente na organização têxtil e do vestuário. Destacam-se os tópicos estudados adiante, como uma reflexão de mudança e adequação das organizações atuais, baseadas em uma economia industrial focada em máquinas e equipamentos para uma nova economia, regida pela utilização do conhecimento funcional e organizacional.

### 2.1 O CONHECIMENTO

O estudo sobre o conhecimento pode ser encontrado em trabalhos como os de Bukowitz e Williams (2002), Drucker (2002), Takeuchi e Nonaka (2008), Bitencourt (2010) e Mallmann (2012). Esses autores apresentam uma comum concordância em relação à classificação do conhecimento, em pessoal e organizacional. Assim, Nonaka e Takeuchi (1997), bem como Davenport e Prusak (1998) enfatizam que o conhecimento pessoal é uma mistura fluida de experiências, valores e informações, os quais proporcionam uma estrutura de avaliação e inserção de novas experiências pessoais relacionadas às crenças e compromissos. Nesse sentido, o conhecimento é uma atitude ou intenção específica, seguida de uma ação com finalidade conclusiva e significativa a um contexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

No contexto organizacional, o conhecimento se faz presente em documentos, práticas e normas organizacionais. Nota-se que as organizações buscam o armazenamento dos seus conhecimentos, suas competências e habilidades empresariais em documentos, rotinas de atividades, processos produtivos e informacionais, práticas de gestão e normas institucionais. Dessa forma, apresenta-se como prioridade manter um conjunto de conhecimentos que possam ser utilizados pelos colaboradores nas soluções de problemas diários ou comerciais.

Tanto o conhecimento individual quanto o organizacional se apresentam envolvidos com a globalização dos mercados. Essa perspectiva envolve complexos problemas de relações, de natureza: social, econômica, produtiva e tecnológica. Esse cenário implica ajustes e apropriações a partir de estudos e pesquisas de novas práticas organizacionais.

O conhecimento pode ser visto como relevante em várias circunstâncias da vida pessoal ou da coletividade. Bukowitz e Williams (2002); Drucker (2002) e Takeuchi e Nonaka (2008) apresentam que as organizações utilizam o conhecimento como um fator de produção, transformando uma economia de bens materiais em uma economia predominantemente do conhecimento. Sveiby (1998) destaca e valoriza a passagem do poder hierárquico organizacional, centralizado no cargo que o indivíduo ocupava, para o poder do conhecimento possuído pelo indivíduo, não levando mais em consideração o cargo ocupado, mas sim a competência do indivíduo.

Nesse contexto, devido a sua relevância econômica e social, o conhecimento passou a ser estudado como forma de gestão e práticas organizacionais. Por meio destes estudos, buscou-se potencializar os objetivos estabelecidos pelas organizações, e assim desenvolver um estudo contínuo do conhecimento. Freire et al. (2013) entendem que o conhecimento adquirido deveria ser registrado e disponibilizado para sempre na organização, e sua retenção necessitaria ser seletiva aos documentos e experiências utilizáveis. O conhecimento é uma informação valiosa na mente da pessoa, somado à reflexões e sínteses, podendo auxiliar na aplicação e eficiência das práticas de gestão organizacionais. Nas organizações, a falta de conhecimento funcional e estrutural pode ocasionar dificuldades comerciais, como o aprimoramento de produtos e processos, gerando a possibilidade de uma estagnação que pode atingir todos os setores da organização têxtil e do vestuário.

### **2.1.1 A Informação**

Uma informação pode ser definida como um conjunto de dados utilizados, que foram analisados. Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport (1998); Terra (2001) e Drucker (2002) apresentam as informações como sendo resultado das análises dos dados individuais que foram compilados. As informações possuem um determinado significado, o qual depende do tipo de utilização. Podem ser usadas para tomada de

decisões, afirmações ou negações. Dessa forma, uma informação compila dois ou mais dados processados que possam resultar em uma informação significativa ao resultado esperado. Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) comentam que “a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”. Dessa forma, pode-se dizer que a informação serve como o meio necessário para a extração e construção de um conhecimento.

Concernente à relevância da informação na construção do conhecimento, ressalta-se que sua utilização e aceitação podem ser observadas pelos gestores de uma organização, e pode esta informação estar sujeita à análise e ao conhecimento pessoal que cada gestor possui. Davenport (1998) comenta que pessoas transformam dados em informação, condição esta que exige uma análise. O autor ainda complementa que, por mais simples que seja a entidade informacional, alguém sempre poderá discordar de sua definição e de sua análise.

Uma informação na forma de conhecimento pode ser considerada como um bem patrimonial visado pelas organizações, tido como um ativo de produção relevante, em relação aos tradicionais ativos de matéria-prima e bens de capital. Observa-se que, no passado, o foco principal era a produção em massa e, atualmente, esse foco mudou, valorizando-se ainda mais as ideias, informações e inovações, refletidas com criatividade nos produtos obtidos por meio do conhecimento das pessoas (DRUCKER, 2002). Dessa forma, uma informação pode se tornar um bem valioso, se adequada a um contexto ou à interpretação de dados analisados.

Na sequência, Davenport (1998, p.18) apresenta no Quadro 01 um comparativo de dados, informação e conhecimento, conforme apresentado no Tópico 2.1.

**Quadro 01** – Comparativo de Dados, Informação e Conhecimento.

<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilmente estruturado;</li> <li>• Facilmente obtido por máquinas;</li> <li>• Frequentemente quantificado;</li> <li>• Facilmente transferível.</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requer unidade de análise;</li> <li>• Exige consenso em relação ao significado;</li> <li>• Exige necessariamente a mediação humana.</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana inclui: reflexão, síntese e contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De difícil estruturação;</li> <li>• De difícil captura em máquinas;</li> <li>• Frequentemente tácito;</li> <li>• De difícil transferência.</li> </ul>

Fonte: DAVENPORT (1998, p.18).

Busca-se com a apresentação do Quadro 01 a distinção entre dados, informações e conhecimento. Nesse sentido, um dado pode ser considerado como um registro sem significado, até o momento da sua transformação em informação relevante, e o conhecimento surge com a utilização dessa informação pelas pessoas em suas ações pessoais ou profissionais.

Dessa forma, o conhecimento é resultado da análise das informações. Assim, a falta de informação pode dificultar as organizações na integração de fatos e situações relacionadas à sua gestão. Pode também, dificultar o aprimoramento de processos e produtos. Para Davenport (1998); Terra (2001) e Shinoda (2012) alguém reflete sobre os dados, acrescenta a ele sua própria sabedoria, considera suas implicações e o transforma em informações.

Nesse sentido, entende-se que a informação pode ser vista como um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo.

### **2.1.2 O Estudo do Conhecimento**

O estudo e o desenvolvimento sobre o conhecimento contam com a ajuda mais específica das ciências sociais e aplicadas. Lakatos e Marconi (2010) definem que os estudos implicam levantamento e análise das semelhanças e diferenças entre fatos, assuntos ou tipos de sociedades. Essa prática, contribui para uma melhor compreensão do tema estudado, com a finalidade de verificar similaridades e explicar divergências, bem como comparar fatos presentes com os fatos do passado. A OECD - *Organisation for Economic and Co-operation Development* (2003) evidencia que o estudo do conhecimento proporciona o desenvolvimento das

atividades e dos processos que promovem o aprimoramento e o aumento da competitividade por meio do melhor uso das práticas e da criação dos conhecimentos individuais e coletivos.

A OECD (2003); Carvalho (2012) e Massingham (2014) comentam que os estudos do conhecimento servem e podem ser evidenciados pelas organizações na busca do desenvolvimento e utilização organizacional, na execução de processos, sistemas e na cultura organizacional. Pode-se dizer que as organizações buscam adquirir conhecimento para aperfeiçoamento de produtos e processos, e contam com a utilização do estudo do conhecimento.

A partir dessa ideia nascem alguns tipos de conhecimento, tais como: conhecimento vulgar, conhecimento científico, conhecimento filosófico e o conhecimento místico. Para Oliveira, Schiehl e Salles (2010, p.135), “Esses tipos de conhecimentos representam quase toda a base teórica para a fundamentação da teoria do conhecimento e que possibilita a discussão acerca da GC”.

No Quadro 02 apresentam-se os conceitos desses tipos de conhecimento conforme estudos de Bússola (2003) e Shinoda (2012).

**Quadro 02** – Tipos de Conhecimento.

Conhecimento vulgar ou senso comum	A palavra ‘vulgar’ vem do latim ‘ <i>vulgus</i> ’ que significa popular. Esse conhecimento corresponde ao senso comum, é o conhecimento adquirido de cada indivíduo, o conhecimento popular. É limitado por não proporcionar uma visão global dos fatos.
Conhecimento científico	É o conhecimento que surge a partir de pesquisas e investigações. Esse conhecimento vem dos cientistas de universidades, instituições privadas e públicas de pesquisa, laboratórios, entre outros. É a interpretação da realidade estudada e pesquisada. São utilizados: métodos, análises, classificações e comparações.
Conhecimento filosófico	Tem relação comum com as ciências e o universo dos fenômenos materiais. Esse conhecimento é racional, porque busca a especulação em torno do real, e o seu objetivo é a busca da verdade. É o conhecimento que origina a reflexão do homem, tendo como instrumento o raciocínio.
Conhecimento teológico, místico ou intuitivo	É o conhecimento que nasce do ser humano em qualquer momento de sua vida. Sendo assim, é um conhecimento especial que vem do interior do indivíduo, dando respostas e até explicações sobre muitas outras coisas. Neste aspecto, temos as religiões e crenças que o homem acredita e que surgem de dentro do indivíduo em momentos oportunos. É produto da fé humana na existência de um ser divino e tudo acontece por manifestação divina.

Fonte: Adaptado BÚSSOLA (2003) e SHINODA (2012).

Sendo assim, como apresentado no Quadro 02, pode-se dizer que o conhecimento voltado para as organizações revela-se focado na interação e utilização dos tipos de conhecimentos tácitos e explícitos, apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997). Talvez a falta de estudo do conhecimento possa dificultar a comunicação entre as pessoas ou organizações. A partir desses conhecimentos apresentados, entende-se que se iniciaram os estudos do conhecimento interno e externo. Portanto, seria viável desenvolver um conjunto de estudos e atividades que possam converter todo o conhecimento interno em conhecimento externo.

Nesse contexto, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 57) definem que “o conhecimento intangível é pessoal, específico ao contexto e, por isso, difícil de formalizar e comunicar”. Desse modo, espera-se que o conhecimento intangível, por meio da comunicação entre os indivíduos, seja convertido em explícito. Portanto, o conhecimento externo poderá ser padronizado e transmissível para as pessoas.

As empresas buscam saber gerenciar os conhecimentos, as competências e habilidades dos seus funcionários, como também procuram quantificar o conhecimento que vem do indivíduo, para que este se transforme em estruturado, padronizado e formalizado.

O conhecimento interno ou tácito pode ser visto como de difícil apresentação na linguagem formal, pois nasce das experiências, percepções e valores individuais, sendo este conhecimento, propriedade do indivíduo. Por outro lado, após seu compartilhamento e disseminação pela empresa, pode se apresentar de forma explícita e estruturada.

### **2.1.3 A Conversão do Conhecimento**

Na busca contínua de novos conhecimentos e práticas de gestão administrativa, busca-se nas organizações interações com os fatores que promovam a expansão do conhecimento, que envolvam relações de socialização, externalização, combinação e internalização dos conhecimentos.

No contexto dos fatores de expansão do conhecimento, propõe-se a relevância das organizações na interação do conhecimento tácito/interno e explícito/externo. Desse modo, as organizações buscam uma adequação da disseminação e internalização do conhecimento pela organização.

A esse respeito, Bukowitz e Williams (2002); Terra (2003); Carvalho (2012) e

Massingham (2014) entenderam que a busca de interação do conhecimento pelas organizações pode ser caracterizada como derivada do conhecimento interno ou externo, tais como: habilidades individuais, normas e valores, base de dados e evoluções tecnológicas. Os autores, fundamentam ainda, que o conhecimento é qualquer coisa valorizada por uma organização ou pessoa, que pode ser organizacionalmente derivada de processos, sistemas e da cultura organizacional.

Nesse sentido, a identificação dos conhecimentos pelas organizações pode ser vista como fator primordial de aspectos de natureza econômica e financeira, com a participação dos seus colaboradores. Sendo assim, o ser humano pode ser visto como o criador do conhecimento e a organização como a amplificadora desse conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997, p.166) afirmam que “Ao mesmo tempo, que a economia baseada no conhecimento e o conhecimento sendo considerado como uma arma de competitividade começou a ganhar importância, seu valor é encontrado mais no intangível do que no *hardware* tangível”. Assim, os autores evidenciam o conhecimento humano como um capital intangível, valioso para as organizações.

Bukowitz e Williams (2002); Terra (2003); Carvalho (2012) e Massingham (2014) conceituam que a conversão do conhecimento é o processo de identificação, criação, interação e utilização desse conhecimento por uma pessoa ou organização. Pode-se dizer que o procedimento da conversão é o processo de transformação de conhecimento, em um novo conhecimento útil e explícito.

Takeuchi e Nonaka (2008) comentam que a conscientização pela busca da conversão do conhecimento explícito e contínuo, somente será possível com as conversões dos conhecimentos, os quais podem ocorrer de quatro modos diferentes: conversão pela socialização, conversão pela externalização, conversão pela combinação e conversão pela internalização.

A conversão de conhecimento por meio da socialização se operacionaliza pela comunicação pessoal entre os funcionários de uma empresa, ou de um indivíduo com outro. E pode ocorrer quando o indivíduo ou funcionário, transmite seu conhecimento intelectual próprio aos demais, na forma verbal ou escrita, por meio de ações ou execução dos trabalhos realizados.

A conversão por combinação apresenta-se como o próprio nome já sugere, mediante a união de conhecimentos externalizados entre as pessoas. Esses conhecimentos, quando aprimorados, geram um novo conhecimento explícito.

Nesse sentido, entende-se que o conhecimento externalizado esteja muito ligado à cultura organizacional utilizada pela organização.

O conhecimento por meio da internalização pode ser visto como o conhecimento adquirido ao longo da vida do ser humano e refere-se ao resultante de suas experiências vivenciadas com o mundo externo. Fundamenta-se no conhecimento já formalizado ou codificado, internalizado pelo indivíduo e evoluído de acordo com a capacidade intelectual do mesmo.

Desse modo, o conhecimento e suas conversões podem ser identificados na interação entre conhecimento tácito versus tácito, conhecimento tácito versus explícito, conhecimento explícito versus tácito e conhecimento explícito versus explícito. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), essa interação pode ser representada pelo esquema disponível na Figura 02.

**Figura 02** – Transformação do Conhecimento.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.23).

A contribuição dada por Nonaka e Takeuchi (1997) como já apresentada na Figura 02, indica que a conversão do conhecimento serve para definir a união de uma informação a um contexto humano, que proporciona a eficiência da pessoa em agir. Nesta perspectiva, o conhecimento explícito faz-se da combinação das experiências dos indivíduos que têm conhecimentos formais, passando estes, um novo conhecimento aos membros de um grupo. Portanto, para se desenvolver uma

nova ideia, busca-se reunir o conhecimento tácito com o explícito (o saber pessoal com o formal) e a partir deste ponto, desenvolver as etapas dessa nova ideia.

Nesse sentido, os fatores que promovem o conhecimento vêm da relação da socialização, externalização, combinação e internalização, que visam o compartilhamento do conhecimento tácito. Assim, criam conceitos, justificam os termos e o surgimento de um novo conhecimento.

Takeuchi e Nonaka (2008) comentam que as organizações empresariais provavelmente são as que mais utilizam a conversão do conhecimento e sua disseminação, e buscam utilizar o método da criação do conhecimento para facilitar a identificação e a interação entre o conhecimento interno e externo. Os autores afirmam que cada etapa da conversão resulta numa nova forma de conhecimento, envolvendo o funcionário, a sociedade e a empresa. A criação do conhecimento se inicia com a socialização e passa através dos quatro modos de conversão do conhecimento, e constrói a espiral apresentada na Figura 02.

Nesse sentido, o conhecimento da socialização e da combinação apresentado na espiral da Figura 02, envolve a adaptação e assimilação de todo o sistema de informação disponibilizado pela organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Davenport e Prusak (1998); Nonaka e Takeuchi (2009) e Sordi (2013) esclarecem que a internalização organizacional visa um resultado auxiliado por processos de treinamento e qualificação, oferecidos pela organização, de modo que possam utilizar das estratégias de personalização e de codificação.

Espera-se que as organizações façam uso dessas estratégias, para que alcancem os objetivos da criação, interação e disseminação do conhecimento.

A estratégia de personalização fundamenta-se na transmissão do conhecimento útil de um colaborador a outro. Dessa forma, ocorre a externalização do conhecimento, que é a etapa mais difícil, pois o funcionário tem que estar disposto a colaborar e participar com o seu conhecimento intelectual e específico. Portanto, nesta etapa torna-se importante que a organização busque contornar as possíveis dificuldades que possam intervir na realização da interação entre o conhecimento interno e externo, a seu favor (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 2009 e SORDI, 2013).

No contexto das dificuldades de interação, os autores citados acima ainda comentam que, numa interação dos conhecimentos, pode-se destacar a insegurança por parte do funcionário em compartilhar o conhecimento. Talvez

temendo uma futura desvalorização pessoal, a vergonha pela falta de conhecimento ou falta de habilidade de se expressar, ou ainda a incapacidade de contribuir com a empresa.

A estratégia de codificação ou registro do conhecimento pela organização, na criação, interação e disseminação do conhecimento, conhecida como codificada ou padronizada, apresenta-se influenciada pela cultura organizacional da própria organização. Davenport e Prusak (1998) definem que a codificação ou registro do conhecimento apresentam o conhecimento de forma acessível e aplicável a todos aqueles que precisarem da informação. O registro transforma o conhecimento em códigos, textos organizados por assunto, mapas de processos ou regras e procedimentos a serem seguidos. Dessa forma, a falta da codificação ou registro pode proporcionar dificuldade na disseminação e utilização do conhecimento organizacional. Entende-se que a organização leve em consideração na criação e disseminação, o registro do conhecimento, seus valores e limitações culturais. (TAKEUCHI e NONAKA, 2008; SORDI, 2013).

A disseminação e o registro do conhecimento empresarial pode ser compreendido como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, e é divulgado nos meios de comunicação da organização, pertencente ao ramo têxtil e do vestuário.

#### **2.1.4 A Disseminação do Conhecimento**

Bukowitz e Williams (2002); Terra (2003); Oliveira, Schiehl e Salles (2010) e Garcia (2015) comentam que para que haja uma interação do conhecimento interno e externo, e ocorra a sua disseminação, torna-se necessário o envolvimento das pessoas com a organização. A disseminação é o ato de difundir, divulgar, espalhar uma informação ou um conhecimento no aspecto organizacional. Dessa forma, proporciona a construção de um fluxo de conhecimento organizacional, e dos processos operacionais e gerenciais utilizados por ela, o que deixa evidenciado que uma empresa não pode criar conhecimento sem os indivíduos. Oliveira, Schiehl e Salles (2010) conceituam que a disseminação do conhecimento empresarial é compreendida como um processo que amplia e fortalece os processos operacionais e de informações da organização.

Nesse contexto, o processo de disseminação tem lugar dentro da

“comunidade da interação” em expansão, o qual envolve os níveis e os limites internos e externos envolvidos com a organização. A disseminação do conhecimento mostra-se ligada à forma como a organização vai externalizar esse conhecimento, e diretamente ligada ao conhecimento de internalização. Nesse sentido, espera-se que as organizações possuam uma comunicação adequada. Caso contrário, poderá ocorrer o risco do conhecimento disseminado não ser assimilado pelo receptor, o que torna a disseminação do conhecimento inoperante ou ineficaz. (TERRA, 2003).

Para que a disseminação do conhecimento seja satisfatória, torna-se necessário compartilhar o *know-how* utilizado em um setor para os outros setores dentro de uma organização. Dessa forma, facilita o gerenciamento dos fluxos de trabalho que interligam os vários setores da organização. Assim, é notável a importância da disseminação em descrever o conhecimento e auxiliar no processo de gestão da organização. Torna-se importante que a organização utilize deste método de divulgação do conhecimento para poder utilizar a interação entre os conhecimentos interno e externo. Bukowitz e Williams (2002) ressaltam que a combinação do conhecimento e sua disseminação buscam gerar uma sinergia organizacional satisfatória.

Terra (2003); Oliveira, Schiehl e Salles (2010) e Garcia (2015) destacam que a disseminação do conhecimento, em qualquer organização, apresenta-se essencial e representa o conhecimento explícito e formalmente absorvido, sendo compartilhado, por meio da comunicação, dos processos ou com o uso da tecnologia da informação em todos os demais setores envolvidos na organização. Os autores ainda relatam que o conhecimento não deve ser entendido como um simples processo de armazenamento de dados ou informações, mas sim como um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos. Nesse sentido, a disseminação também é conceituada pelos autores como um processo que ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras internas e externas. Portanto, espera-se que as organizações possam utilizar, em sua forma de administração, a gestão do conhecimento e disseminá-la no ambiente organizacional de forma aberta e interativa. Para Oliveira, Schiehl e Salles (2010), a ciência da administração oferece um conjunto de práticas, métodos e teorias que podem ser disseminados, e garantem um mínimo de controle ao funcionamento da organização, conciliando o conhecimento a um sistema aberto e interativo.

Espera-se que a disseminação do conhecimento em um sistema aberto e interativo sirva de sinergia para proporcionar a troca de informações, que proporcionará um avanço nos relacionamentos, nas capacidades intelectuais e produtivas das organizações, de modo que sejam utilizadas e sirvam como resultado, gerando menores custos de produtos, maior eficácia e satisfação dos clientes. Pode-se dizer que o sistema aberto proporcionará a disseminação do conhecimento na empresa e na forma de execução de todas as suas atividades.

A GC nas organizações mostra-se como um valioso recurso estratégico para seu desempenho qualitativo e quantitativo e dos seus *stakeholders*, os quais fazem parte desse processo. Desse ponto de vista, a GC se propõe a promover uma integração dos tipos de conhecimento existentes na organização, com foco em melhores resultados e em garantir o gerenciamento e a disseminação do conhecimento nas organizações.

### **2.1.5 Crescendo em Direção à Gestão do Conhecimento**

A GC se fundamenta na literatura estudada, Sveiby (1998); Bukowitz e Williams (2002); Drucker (2002); OECD (2003); Sordi (2013); SBGC (2015) e Zogbi (2015) que apresentam a GC como o aprimoramento de processos e produtos, para que os gestores a utilizem como ferramenta incentivadora de novas ideias e práticas a serem absorvidas. Os autores definem ainda, que o avanço da GC está relacionado ao desenvolvimento, progresso, e transformações envolvidas com a gestão organizacional. A nova visão da gestão do conhecimento mostra-se um assunto inovador e que pode ser encontrado atualmente em várias literaturas. Bukowitz e Williams (2002); OECD (2003); Sordi (2013) e SBGC (2015) destacam o conhecimento como o foco principal para evolução empresarial com a utilização da GC.

Zogbi (2015, p.32) comenta:

Mais da metade da riqueza mundial atualmente é gerada pelo conhecimento. Parcela que superou a fração atribuída aos fatores de produção tradicionais (recursos naturais, capital e trabalho). Pela primeira vez na história a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo. Assim, a demanda por níveis crescentes de escolaridade se tornou decisiva para o sucesso de empresas e até mesmo de países.

Nesse contexto, fundamenta-se que, na nova economia e sua evolução para

um sistema produtivo inovador, os níveis de escolaridade das pessoas terão que ser contínuos e decisivos para contribuir com o desenvolvimento dos conhecimentos. Além de contribuir com a permanência das organizações num mundo globalizado e competitivo. Dessa forma, amplia os conhecimentos funcionais e organizacionais e os tornam acessíveis a várias pessoas.

Nesse sentido, as organizações têm buscado novos conhecimentos nos negócios empresariais de forma contínua e inovadora. A OECD (2003); Sordi (2013) e SBGC (2015) enfatizam que o conhecimento é o principal fator de produção do século XXI, e que o conhecimento gera 55% da riqueza mundial.

O conhecimento mostra-se ligado a inovações e conseqüentemente ao aumento da produção, das prestações de serviços e também dos produtos. Segundo os autores citados acima, este avanço do conhecimento pode ocorrer devido ao aceleração dos acontecimentos de mudanças culturais e industriais, que podem provocar transformações no meio organizacional.

Dessa forma, as transformações evidenciam-se pela elevação do grau na educação, pelo conhecimento científico e pelas novas pesquisas ligadas a economia. Elas servem para a criação de novas tecnologias e inovações. Então, as organizações buscam a utilização diária de novas práticas de gestão administrativa e a utilização da gestão do conhecimento, para uso em seus produtos e processos organizacionais.

Segundo Drucker (2002), espera-se que na nova sociedade do conhecimento os grandes ganhos de produtividade possam vir das melhores práticas de GC. Destaca-se que o âmbito de atuação da GC seja considerado o ramo, o porte e o nível de gestão de cada organização.

A OECD (2003) e Sordi (2013) comentam que as organizações têm realizado investimentos continuados em capacitação, mudanças culturais, criação de comunidades de práticas e implantação de programas e buscam contribuir com a criação do conhecimento dos seus colaboradores. Nesse sentido, os autores acima ainda comentam que os colaboradores podem se tornar capazes de criar e desenvolver condições de trabalho favoráveis à aprendizagem organizacional.

Sordi (2013) e SBGC (2015) apresentam que, ao passo que ocorre a mudança do foco das organizações de uma economia industrial, focada em produção, composta pelos itens de matéria-prima, mão de obra e capital, para a nova economia do conhecimento, há um aprimoramento dessa produção,

constituída pela formação de produtos e processos, sustentados pela tecnologia e pelo conhecimento. Os autores evidenciam a necessidade de uma nova estruturação da gestão organizacional, e a busca por novas práticas de gestão administrativa com a utilização da GC.

No Quadro 03 são apresentados, segundo Sveiby (1998), os princípios da organização do conhecimento e ocorrência das mudanças do paradigma industrial para a do conhecimento.

**Quadro 03** - Os Princípios da Organização do Conhecimento.

ITEM	PARADIGMA INDUSTRIAL	PARADIGMA DO CONHECIMENTO
<b>Pessoas</b>	Consumidoras de custo ou recursos.	Geradores de receitas.
<b>Base do poder dos gerentes</b>	Nível relativo na hierarquia organizacional.	Nível relativo de conhecimento.
<b>Luta de poder</b>	Trabalhadores físicos <i>versus</i> capitalistas.	Colaboradores do conhecimento <i>versus</i> gerentes.
<b>Principal tarefa do gerente</b>	Supervisão de subordinados.	Apoio aos colaboradores.
<b>Informação</b>	Instrumento de controle.	Ferramenta para o recurso da comunicação e gerenciamento.
<b>Produção</b>	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis.	Colaboradores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis.
<b>Forma básica de receita</b>	Tangível. (produção e dinheiro)	Intangível (conhecimento, aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D).
<b>Relacionamento com o cliente</b>	Unilateral pelos mercados.	Interativo pelas redes pessoais e compartilhativas.

Fonte: Adaptado SVEIBY (1998, p.28).

O Quadro 03 apresenta os fatos relacionados às mudanças e ou alterações dos paradigmas, e a visão de que as organizações tem direcionado suas atenções à nova economia do conhecimento, em busca do conhecimento tácito dos profissionais e novas práticas de gestão, apoiadas pela gestão do conhecimento.

Assim, evidencia-se que a busca do conhecimento e de novas práticas não seja fácil de identificar e incorporar. Pode-se dizer que a junção dessas novas práticas de gestão e inovações, mostra-se como o diferencial mais desejado pelas organizações. Observa-se a utilização pelas organizações de estratégias de criação, aquisição, disseminação e internalização dessas práticas na gestão administrativa e no desenvolvimento da GC.

Segundo o Comitê Europeu para Padronização (*Comité Européen de Normalisation-CEN*) apud De Sá (2011, p.58), “a gestão do conhecimento é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas”.

A partir da evolução da GC pode-se notar que as empresas têm aprimorado seus processos, atividades, produtos e a relação com os seus funcionários, de forma individual e coletiva, com o propósito de se manterem e expandirem nos mercados que atuam. A GC se fundamenta na literatura estudada como ciência em evolução. Ela se revela como aprimoramento, para que os gestores utilizem o conhecimento como uma ferramenta incentivadora de novas ideias e práticas, disponíveis para serem absorvidas na gestão empresarial. Segundo Dalkir (2005) apud De Sá (2011, p.57), a “gestão do conhecimento é uma área de estudos multidisciplinares que encontra na literatura mais de uma centena de definições, propostas por autores atuantes nos campos da administração de negócios, das ciências e do conhecimento”.

A finalidade da gestão do conhecimento apresenta-se como o aprimoramento da execução de processos e produtos, realizados pelas pessoas em uma organização. Assim, torna o processo do conhecimento proposto em prática de execução ou de inovação para a organização empresarial.

Bukowitz e Williams (2002) esclarecem que a GC pode ser visualizada como um processo empresarial estratégico, que deve ser gerenciado e produtivo, transformando o conhecimento tácito em explícito. Conhecimento este que proporciona a disseminação por todos os colaboradores. Bukowitz e Williams (2002) conceituam que a GC se torna um processo pelo qual a empresa gera riqueza, através da utilização do seu conhecimento ou do seu capital intelectual. Os autores apresentam que, diante desse cenário, a gestão do conhecimento se torna um valioso recurso estratégico para o desenvolvimento das organizações. Ainda, segundo os autores, a gestão do conhecimento torna-se um fator indispensável na aplicação dos processos e produtos de uma organização. Segundo a OECD (2003) e Chawla e Joshi (2010), a GC envolve a identificação e análise do conhecimento disponível e necessário para o planejamento e controle das ações realizadas organizacionalmente, cumprindo com os seus objetivos.

De acordo com Davenport e Prusak (1998) e Machado (2013), a gestão do conhecimento é apresentada como uma prática estruturada, que estimula a inovação, com foco na geração de resultados, e constitui-se em três pilares: criação, disseminação e utilização de conhecimentos, já apresentados anteriormente.

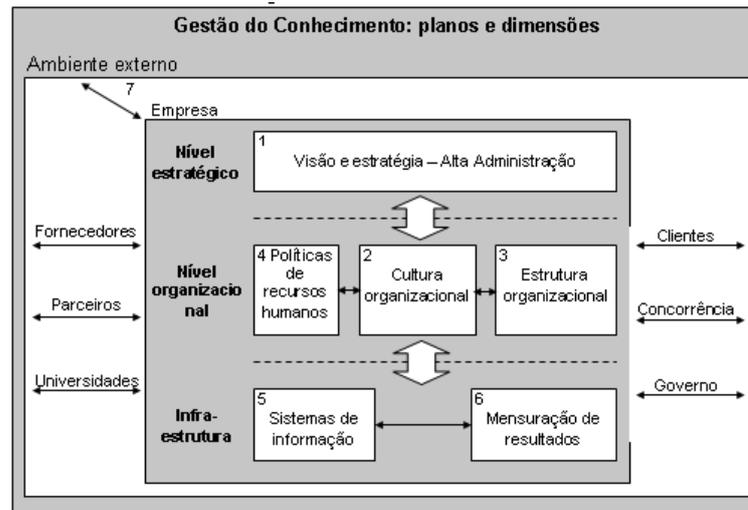
Na sequência serão abordadas, a partir da literatura especializada, algumas das dimensões da gestão do conhecimento, para fundamentá-las e apresentá-las às organizações que queiram utilizar as práticas de GC. Essas dimensões podem contribuir para atingir um dos objetivos das organizações que consiste em se manterem no mercado globalizado. Nesse sentido, Terra (2001) e OECD (2003) descrevem que as principais mudanças, as que se tornam necessárias em muitas organizações, podem ser encontradas sob diversas formas e melhor compreendidas pelas organizações através da utilização das dimensões da GC, apresentadas na sequência.

#### **2.1.6 Dimensões da Gestão do Conhecimento**

Na literatura estudada, que inclui os autores Terra (2001); OECD (2003); Almeida et al. (2006) e Ingi e Durst (2013) encontra-se, em comum, o princípio de que a dimensão se apresenta como a grandeza, o tamanho, a planificação, a medida que uma atitude ou ação pode influenciar em um ambiente organizacional. Os autores concordam que, a dimensão da GC pode ser entendida como um processo de ações e procedimentos a serem buscados pelas organizações, visando à eficácia do conhecimento. Os mesmos autores corroboram e apresentam as seguintes classificações quanto a sua dimensão de estudo: visão e estratégia da alta administração, cultura organizacional, estrutura organizacional do trabalho, políticas e práticas para gestão de recursos humanos, sistema de informação e comunicação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente externo.

As dimensões servem também para proporcionar as organizações, um direcionamento para a utilização das práticas de gestão, como auxílio à forma de administrar atualmente uma empresa e o desenvolvimento da GC (OECD, 2003).

**Figura 03** - Modelo Conceitual sobre GC.



Fonte: TERRA (2001, p.215).

Terra (2001) fundamenta as sete dimensões ou amplitudes da prática gerencial, exibidas na Figura 03, e evidencia que a falta de conhecimento sobre essas dimensões pode dificultar o aprofundamento do estudo e o desenvolvimento da gestão do conhecimento, conforme apresentado na sequência.

#### 2.1.6.1 Visão e Estratégia Administrativas

A OECD (2003); Ingi e Durst (2013); Duran, Cetindere e Sahan (2014) definem que, nesta dimensão, são considerados os assuntos mais relevantes, relacionados à visão da administração, tais como: definição de metas, planejamentos estratégicos empresariais e organizacionais, identificação de competências e dos conhecimentos individuais. Os autores concordam que a administração pode ser entendida como a responsável pela busca contínua de ideias, inovações e implantações das práticas de gestão, que possam evidenciar resultados satisfatórios.

Ingi e Durst (2013) conceituam que as organizações deveriam adotar como estratégia a utilização da GC com atenção voltada à eficácia dos seus processos e estruturas, de modo a servir para a melhoria do seu desempenho organizacional. A OECD (2003) define que a visão e busca do planejamento estratégico estão relacionadas à identificação de competências e habilidades que possam direcionar o futuro da empresa, com vistas à expansão e produção de novos produtos.

Para os autores Ingi e Durst (2013); Duran, Cetindere e Sahan (2014), as organizações devem possuir uma visão empresarial definida com relação aos seus objetivos. Desse modo, uma organização age como detentora de informações importantes para execução de processos e produtos, para o cumprimento de suas metas e resultados. Duran, Cetindere e Sahan (2014) concordam com a adoção de visão e de objetivos estratégicos organizacionais, para isso apresentam o procedimento de documentar em seus arquivos, as visões e planos estratégicos adequados, que envolvam a execução de processos e produtos. Ingi e Durst (2013) comentam que se a visão e os objetivos da organização estiverem disponíveis e serem de fácil acesso organizacional, contribuirão com o controle na gerência e com aquisição e disseminação das informações, das habilidades e dos conhecimentos identificados pela organização em sua cultura organizacional.

#### 2.1.6.2 Cultura Organizacional

Terra (2001); OECD (2003); Vick (2010); Duran, Cetindere e Sahan (2014) apresentam a cultura como o desenvolvimento intelectual, o saber, os costumes e os valores de uma sociedade ou organização. No contexto da cultura organizacional, a mesma pode ser definida e apresentada pela sua missão, pelas suas estratégias e seus sistemas gerenciais, como também pelos valores defendidos pela organização (OECD, 2003).

Assim, essa cultura pode ser utilizada em uma organização e por seus colaboradores envolvidos, por meio de registros dos atos e ações simbólicos, destacando pessoas, fatos e notícias que contribuam com a gestão empresarial e valorizem a cultura da organização. Na perspectiva de Terra (2001), uma cultura organizacional e sua dimensão centram-se na primazia do seu desenvolvimento e manutenção, e servem para a inovação de processos e ao aprendizado contínuo pela organização. Vick (2010) apresenta que a cultura organizacional pode facilitar o desenvolvimento de processos inovadores, por possuir seu foco em valores, crenças e padrões de comportamento que influenciam a inovação organizacional. A OECD (2003) explicita que a cultura organizacional pode estar muito ligada à gestão do conhecimento e às práticas de gestão utilizadas pelas organizações.

Duran, Cetindere e Sahan (2014, p.72) descrevem:

É necessário estabelecer uma estrutura eficaz onde a transferência de conhecimento é realizada dentro da organização. As características básicas, que devem estar disponíveis na cultura da organização para realizar uma aprendizagem organizacional eficaz podem ser resumidas como hierarquicamente aprendizagem contínua, conhecimento, transparência, comportamento democrático explícito e responsabilidade.

Portanto, segundo Duran, Cetindere e Sahan (2014), torna-se importante a busca de um alicerce organizacional no trabalho em equipe, no aprendizado contínuo e no compartilhamento do conhecimento profissional. Uma cultura organizacional pode estar evidenciada na estrutura organizacional dos trabalhos realiza.

#### 2.1.6.3 Estrutura Organizacional do Trabalho

Bukowitz e Williams (2002); Hendarman e Tjakraatmadja (2012) e Duran, Cetindere e Sahan (2014) definem que uma estrutura é a disposição e ordem das partes constitutivas, como as divisões de um livro, uma sociedade ou uma estrutura na forma de organograma. Os autores definem, ainda, que uma estrutura organizacional de trabalho possa estar envolvida com a elaboração da estruturação operacional e das informações que podem ajudar a organização a compreender como suas operações ocorrem e quais as suas rotinas organizacionais.

A estrutura organizacional do trabalho pode ser vista como a dimensão ou a amplitude que apresenta a importância da organização, em construir e organizar os processos de trabalho. Bukowitz e Williams (2002) apresentam que as organizações sabem e se mostram interessadas na utilização estrutural de uma organização frente às novas práticas de gestões empresariais. Assim, há uma colaboração com o direcionamento nas mudanças de gestão e processos de trabalho.

Nesse contexto, espera-se que as organizações procurem se libertar da burocracia excessiva organizacional e promover abertura para uma gestão mais flexível e participativa. Bukowitz e Williams (2002) apresentam com flexibilidade a criação de grupos de discussões e trabalho em equipe, os quais buscam a externalização do conhecimento organizacional por parte dos funcionários, entre os setores de uma organização. Hendarman e Tjakraatmadja (2012) comentam que o conhecimento no século XXI exige um conjunto de novas estruturas organizacionais

flexíveis, novos processos, competências e habilidades flexíveis para a resolução de problemas, aprendizagem em grupo, trabalho em equipe e uma comunicação eficiente.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), as organizações que valorizam e estão disponíveis às mudanças organizacionais e a atuação com a GC estão aptas a disponibilizar tempo e pessoal para estruturar, compreender e registrar todos os processos de trabalho e conhecimento utilizados pelas organizações. Duran, Cetindere e Sahan (2014) enfatizam que a gestão de estruturação, processo e informação serve para que a organização compreenda como suas operações ocorrem e quais as suas rotinas organizacionais, com foco na criação de novas informações e processos.

Portanto, uma estrutura organizacional do trabalho apresenta-se para as organizações com a intenção de identificar, capturar e criar novos conhecimentos, com a utilização de uma gestão mais aberta e flexível. Segundo Bukowitz e Williams (2002); Hendarman e Tjakraatmadja (2012); Duran, Cetindere e Sahan (2014), uma estrutura organizacional procura estabelecer políticas e práticas administrativas de pessoal, com a intenção de proporcionar aos seus colaboradores a liberdade para a criatividade, aprendizado organizacional e um clima para inovação organizacional.

#### 2.1.6.4 Práticas para a Administração de Recursos Humanos

A prática pode ser vista como uma maneira habitual de proceder ou executar um trabalho, geralmente direcionada pela utilização de regras ou de princípios definidos, com a finalidade de adquirir agilidade e habilidade.

Davenport e Prusak (1998); Terra (2001); Bukowitz e Williams (2002) e Bitencourt (2010) definem que a utilização de uma prática leva a um modo ou método usual de fazer qualquer coisa. Os autores definem que o ponto central desta dimensão de prática, na administração de recursos humanos, pode ser entendido como a administração de informações pelo setor de recursos humanos da organização.

As práticas administrativas de recursos humanos utilizadas pelas organizações servem para prever as contratações de novos funcionários, investimentos em cursos e treinamentos atuais, plano de carreira e salários. A prática busca identificar e favorecer o compartilhamento das habilidades e

competências individuais e da equipe.

A administração de recursos humanos apresenta-se no acompanhamento e registro de ações de todos os funcionários recém-contratados ou não. Essas ações podem ser registradas em arquivo individual com as habilidades e competências pessoais. Dessa forma, objetiva-se identificar quem sabe o quê, dentro da organização (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Destacam-se em relação às práticas da administração o desenvolvimento e a implantação de ações que promovam o conhecimento organizacional e sua disseminação, possibilitando a utilização dos meios de comunicação e sistemas de informações disponíveis na organização.

#### 2.1.6.5 Sistemas de Informação e Comunicação

Na perspectiva de efetividade da gestão do conhecimento em uma organização, tornam-se identificáveis sistemas de informações e comunicações, atuantes e funcionais. O dicionário Aurélio (2010) define que um sistema é um conjunto de partes coordenadas entre si, ou conjunto de programas, aplicativos destinados a uma área.

Nonaka e Takeuchi (1997); Terra (2001); Laudon e Laudon (2004), citado por Almeida et al. (2006) e Garcia (2015) entendem especificamente que um sistema de informação e comunicação é como um conjunto de componentes inter-relacionados. Os autores argumentam que entre esses sistemas de informações inter-relacionados busca-se coletar, processar, armazenar e disseminar informação. Dessa forma, serve para facilitar o planejamento, o controle, a análise e o processo informacional das organizações.

Por meio dos sistemas de informação e comunicação, busca-se auxílio ao processo de criação e disseminação do conhecimento na organização. Destaca-se principalmente a gestão do conhecimento centrada na pessoa e no seu conhecimento tácito. Conhecimento este que busca identificar e disseminar por meio dos sistemas de informação e da comunicação organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Observa-se que a gestão da informação e comunicação pode ser ágil e oportuna em uma organização. Pode, ainda, aperfeiçoar as mudanças organizacionais e auxiliar nas tomadas de decisões empresariais. Estes sistemas

informacionais apresentam-se com as atividades básicas de entrada, processamento e saída de informações. Almeida et al. (2006) comenta que os sistemas de informações podem promover aprendizagem organizacional mediante a captura, codificação e disseminação dos conhecimentos.

Terra (2001) e Drucker (2002) comentam que uma informação que tenha sido coletada e organizada em um sistema pode ser utilizada muitas vezes. Portanto, o conhecimento pode ser preservado como memória organizacional para o treinamento de futuros funcionários, ou para ajudá-los no processo de decisão. Os autores ressaltam que os aspectos organizacionais e humanos ainda são os pilares da era do conhecimento.

Assim, espera-se que as organizações possam utilizar a GC para desenvolver sistemas de informações e comunicações organizacionais gerais e específicos, como: individual, das atividades operacionais, dos processos, das equipes, dos projetos e das estratégias organizacionais, que possam auxiliar na mensuração de algum resultado esperado.

#### 2.1.6.6 Mensuração do Resultado

Nesta dimensão, a abordagem da mensuração apresenta-se na forma de como avaliar, quantificar ou qualificar o conhecimento do capital intelectual envolvido na gestão do conhecimento. Terra (2001); OECD (2003); Carvalho (2012) e Massingham e Massingham (2014) definem que a mensuração do resultado com o capital intelectual (intangível) mostra-se envolvido com o conhecimento tácito, a experiência, as habilidades, os valores, a cultura e a propensão para a inovação empresarial com a utilização do capital intelectual.

Para Carvalho (2012), o capital estrutural ou tangível fundamenta-se como um conjunto de bens materiais, equipamentos de informática, banco de dados e tudo mais que seja utilizado na produção de bens e serviços. Nesse sentido, a mensuração do resultado apresenta-se para a organização como uma forma de encontrar um valor para o capital intelectual utilizado, pois nota-se que o mesmo não é tangível. O autor comenta que essa busca de mensuração esteja relacionada com a utilização da GC na criação, disseminação e armazenamento das práticas organizacionais e que envolvem produtos e processos.

Massingham e Massingham (2014) fundamentam que é importante que a

organização possua uma forma de medir os resultados alcançados pela sua equipe na realização de suas atividades e dessa forma, que a organização utilize a GC para definir e executar alguns indicadores que evidenciem melhor a qualidade mediante os resultados dos serviços e dos produtos.

No contexto da mensuração do resultado, destaca-se que a maioria das organizações define métricas específicas e estratégicas para a utilização das práticas de gestão do conhecimento.

Portanto, pode ser observado que a mensuração do resultado se apresenta envolvida tanto com fatores internos, quanto com os fatores externos, que podem ou não influenciar na mensuração e análise dos resultados esperados por uma organização.

#### 2.1.6.7 Aprendizado com o Ambiente Externo

O foco desta dimensão pode ser identificado na busca do aprendizado organizacional com base no ambiente ou informações externas, que podem ocorrer por meio de alianças comerciais e pelas trocas de informações com os clientes. Terra (2001) e OECD (2003) esclarecem que a realização de alianças internas e externas podem auxiliar o desenho organizacional em muitas organizações que as utilizam, tornando-se crescente a necessidade do aprendizado organizacional contínuo entre as organizações. A partir disso, apresenta-se o desafio às organizações brasileiras, frente à globalização, que evidencia, inicialmente às organizações brasileiras a necessidade de apresentar a cada dia mais ações de alianças estratégicas e comerciais.

Nesse sentido, a OECD (2003) apresenta a abertura de estratégia comercial com o aprendizado externo, como uma contribuição para o aprofundamento de novas perspectivas comerciais e de novas práticas de GC. Desse modo, pode servir como aperfeiçoadora do aprendizado interno organizacional, do trabalho em equipe e para a troca de conhecimento entre organizações.

Uma organização pode ainda utilizar, além do aprendizado externo, as suas próprias informações, que estão disponíveis em seu sistema, e dessa forma, são alimentadas pelos sistemas de marketing, vendas, assistência técnica, clientes e concorrência. Na perspectiva de Terra (2001), esses sistemas internos são alimentados frequentemente com dados e informações adquiridas pelos vários

funcionários da empresa. Essas informações podem ser sobre o perfil de cada cliente, uma análise por região, dados da concorrência e o *benchmarking*.

A fundamentação das dimensões apresentadas anteriormente, com relação à GC nas organizações do ramo têxtil e do vestuário, pode servir como facilitadora na implantação de ações eficazes em relação às práticas de GC e no aprimoramento das práticas existentes.

Os conceitos de conhecimento e seus tipos, suas particularidades, sua forma de conversão do conhecimento e as dimensões de GC apresentadas, mostram-se essenciais para a implantação ou aprimoramento das ações e práticas de gestão, utilizadas pelas organizações. Na sequência, apresentam-se os conceitos dessas práticas de gestão do conhecimento.

## 2.2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

As organizações, independentemente do seu tamanho ou porte, possuem uma forma particular de utilizarem suas técnicas e executarem suas práticas de gestão administrativa. Diante disso, define-se, na sequência, os conceitos de técnica e prática utilizados neste trabalho.

Os dicionários Aurélio (2010) e Michaelis (2015) definem prática como: aplicação das regras e dos princípios de uma arte ou de uma ciência, ato ou efeito de praticar, maneira habitual de proceder, conversação, palestra, discurso, fala, realização de qualquer ideia ou projeto, execução repetida de um trabalho ou exercício sistemático com o fim de adquirir destreza ou proficiência. Apresenta ainda que a prática deve levar à perfeição, ao modo ou a um método usual de fazer qualquer coisa, conferência, discurso, citando como exemplos: a) experiência da vida; b) conhecimento dos usos e costumes da sociedade em que se vive; c) pôr em prática: efetuar, executar, realizar.

Com relação ao termo técnica, os dicionários citados anteriormente apresentam a seguinte definição: é parte material de uma arte, conjunto dos processos de uma arte, conjunto dos métodos e pormenores práticos, essenciais à execução perfeita de uma arte ou profissão, técnica social: princípios, métodos e meios, para estudo e melhoramento prático da sociedade.

Portanto, define-se o conceito de prática utilizada neste trabalho como a aplicação de uma arte habitual em executar a gestão organizacional, que possa

proporcionar a perfeição ou método de realizar a prática da gestão do conhecimento nas organizações (AURÉLIO, 2010 e MICHAELIS, 2015).

Na busca das práticas de gestão, destaca-se a gestão do conhecimento, a qual tem se destacado com o avanço do mercado globalizado e das constantes inovações comerciais. Dessa forma, pode-se observar que as organizações têm buscado se adequarem às novas práticas de gestão. Pode-se dizer que suas práticas atuais passam a ser avaliadas ou até mesmo reestruturadas ou transformadas pelas novas práticas de gestão do conhecimento.

Bukowitz e Williams (2002); OECD (2003); Bitencourt (2010); De Sá (2011) e Shinoda (2012) apresentam que a prática da gestão do conhecimento empresarial relaciona-se com a produção de bens e serviços, identificação, captura, disseminação e armazenamento dos conhecimentos tácito e explícito na organização.

Nesse contexto, as práticas da GC apresentam-se essenciais a partir da necessidade da troca de informações pela empresa e seus colaboradores. Bitencourt (2010, p.72) enfatiza que “a prática da gestão do conhecimento emergiu naturalmente em algumas organizações a partir da necessidade de comunicação global entre as pessoas em um ambiente propício para se compartilhar experiências e conhecimentos especializados”. Seguindo a linha de raciocínio, Shinoda (2012) cita como exemplo das práticas de gestão do conhecimento: reuniões empresariais com compartilhamento de informações, conversas informais (almoços, cafezinhos, *happy hours*) e treinamentos corporativos.

A prática da GC pode ser vista como um aprimoramento administrativo da organização, a qual compartilha experiências e busca gerar riqueza patrimonial. Bukowitz e Williams (2002) comentam que a prática da gestão do conhecimento é o processo pelo qual a empresa gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.

Segundo OECD (2003) e De Sá (2011), a utilização de qualquer prática ou processo intencional e sistemático de aquisição, captura, compartilhamento e utilização de conhecimento produtivo, onde quer que esteja, se realizado para melhorar a aprendizagem e o desempenho nas organizações, pode ser considerado prática da gestão do conhecimento. A OECD (2003) fundamenta o conceito acima com a apresentação de um quadro exemplificativo, de algumas práticas identificadas no seu modelo de questionário aplicado nas organizações. Desse modo, apresenta-

se no Quadro 04 a estrutura parcial do questionário criado pela OECD, que serve para averiguar a situação de utilização das práticas de GC em organizações empresariais.

**Quadro 04** - Critérios do Questionário OECD sobre Utilização das Práticas de GC.

DIMENSÃO/ÁREA DO QUESTIONÁRIO	FATORES DE ANÁLISES	CRITÉRIOS
<b>UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DA GC</b>	Comunicação (empresarial)	Verifica cinco critérios quanto à Prática e instrumentos de compartilhamento de informação e conhecimento: -Uso de banco de dados (mapeamento); -Lições aprendidas; -Manuais (mapeamento); -Memória organizacional (pessoas e processos); -Times virtuais (tecnologia).
	Capacitação	Verificam três critérios quanto à capacitação em práticas de GC: -Encorajamento à transferência de conhecimento, (mapeamento); -A educação corporativa continuada (pessoas); -À oferta de capacitação fora dos limites da empresa (tecnologia).
	Políticas e Estratégias	Verifica três critérios quanto à existência de política e estratégia formais de GC: -Existência de valores ou -de cultura para compartilhamento de conhecimento, (pessoas); -Uso de alianças estratégicas para aquisição de conhecimento.
	Captura e Aquisição de Conhecimento (Pessoas e Processos)	Verifica três critérios quanto à obtenção de conhecimento de outras fontes (industriais, instituições de pesquisas etc.): - À alocação de recursos para aquisição de conhecimento externo; - O uso da internet para obter conhecimento externo; -Encorajamento para que colaboradores participem em times ou comunidades com experiências externas.
	Práticas de GC não incluídas anteriormente	Verifica se há alguma prática que a organização adote não mencionada anteriormente.

Fonte: Adaptado de OECD (2003).

Pode-se constatar, no Quadro 04, que a prática de gestão do conhecimento apresenta-se envolvida com pessoas, processos e tecnologia, os quais estão integrados com a organização. De modo geral, diversos tipos de literatura como de Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002); Jamil (2005); Bitencourt (2010); Sentanin (2011); Mallmann (2012); Shinoda (2012); Brito (2014) e Massingham (2014) enfatizam que as organizações atuais têm se adequado e

valorizado a utilização da prática de GC. Nesse contexto, destacam-se as práticas identificadas na literatura sobre o tema. Foram identificadas nove práticas, sendo elas: Lições aprendidas, Comunicação empresarial, Gestão de competências, Mapeamento de conhecimentos, Mapeamento dos processos, A prática da educação corporativa, Comunidade de práticas, *Benchmarking* e Memória organizacional.

Nos tópicos seguintes, estão abordadas cada uma dessas nove práticas de gestão do conhecimento.

### **2.2.1 Lições aprendidas**

A primeira prática apresenta-se com o objetivo das lições aprendidas e pode ser definida como a busca contínua de novos comportamentos e habilidades, os quais foram registrados ao decorrer do tempo e podem ser utilizados na organização. Busca-se incorporar essas práticas às atividades executadas, ou armazená-las como conhecimento válido e eficaz na forma de lições aprendidas. Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport (1998); Bukowitz e Williams (2002); Bitencourt (2010) e Massingham e Massingham (2014) apresentam que a GC pode melhorar a aprendizagem organizacional com as lições aprendidas e aumentar a base de conhecimento da organização, pois se as pessoas estão aprendendo espera-se que seu conhecimento seja crescente. Dessa forma, as lições aprendidas apresentam-se como um estoque de conhecimento e podem ser entendidas como prática aplicável em seus ativos intangíveis. As lições aprendidas podem ser aplicadas na busca de resultados que poderão ser refletidos em resultados financeiros ou valorização pelo mercado.

Este processo de aprendizado nas organizações apresenta-se efetivo a partir da inclusão das pessoas, processos e tecnologia. Dessa forma, destaca-se o conhecimento tácito de seus funcionários ou colaboradores externos. Conhecimento este que pode ser assimilado e, por isso, gerar novos conhecimentos ou habilidades a serem internalizados pelas organizações e utilizados diariamente como lições aprendidas. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que a internalização do conhecimento pela organização é o processo de assimilação do conhecimento explícito no conhecimento tácito e está relacionado ao “aprender fazendo”.

Nesse contexto, pode-se dizer que quando a organização internaliza as lições

aprendidas nas bases do seu conhecimento tornam-se ativos valiosos para a mesma.

Bitencourt (2010, p.64) argumenta que as lições aprendidas:

(...) podem ser consideradas como uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, pela qual se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, as lições aprendidas tem como pressupostos básicos o desenvolvimento contínuo de estratégias e de procedimentos para que se atinja melhores resultados contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, fato esse que se relaciona diretamente à questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Na busca do desenvolvimento e das habilidades, desperta-se o interesse das organizações em encontrar formas de integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham. Dessa forma, as organizações teriam que definir e colocar em prática um método para gerir o conhecimento aprendido e, talvez, seja este o mais importante componente de sucesso na gestão do conhecimento (DAVENPORT, 1998 e BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

Portanto, esta prática apresenta-se como uma maneira de compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional, absorvido das lições aprendidas no decorrer de um período, o qual também pode se apresentar dependente da eficácia da prática da comunicação empresarial, que é utilizada na organização.

### **2.2.2 Comunicação Empresarial**

A segunda prática pesquisada apresenta-se como a busca da eficácia da prática da gestão do conhecimento, no qual destaca-se como primordial a eficiência da comunicação empresarial. Dessa forma, a comunicação se torna a ferramenta de divulgação e conscientização a todas as pessoas envolvidas na organização, a qual busca a disseminação do conhecimento adquirido, que pode ser apresentado na forma de manuais e propensos a incentivar todos os funcionários a participar de forma conjunta na prática de gestão do conhecimento empresarial.

Stewart (1998); OECD (2003); Bitencourt (2010) e Garcia (2015) apresentam que as organizações podem ser consideradas efetivas em suas formas de comunicação, quando forem capazes de utilizarem os meios de comunicação disponíveis. Desse modo, espera-se que consigam obter informações internas e

externas que poderão conduzir aos seus objetivos específicos e à prática da gestão do conhecimento.

Stewart (1998) apresenta que uma comunicação empresarial está em compartilhar e transmitir conhecimentos utilizando ativos intelectuais e meios de comunicação, como sistemas de informação, conhecimento dos canais de mercado e foco gerencial, que transformam o *know-how* individual ou do grupo organizacional. O autor ainda enfatiza que as organizações, assim como as pessoas, aprendem a fazer coisas que se tornam histórias e que se tornam documentos que circulam em um sistema de informação e comunicação, documentos estes que as pessoas possam utilizar para aprender e aprimorar suas execuções organizacionais.

Nesse contexto, a prática de comunicação é uma ferramenta importante utilizada pelas organizações, na identificação, armazenamento e disseminação do conhecimento e habilidades das pessoas, de modo a proporcionar uma melhoria da gestão de competência organizacional.

A comunicação empresarial, segundo a OECD (2003), serve para divulgar e conscientizar sobre a utilização de: manuais, normas, padronização de gestão e procedimentos a serem seguidos pelos funcionários. Assim, busca-se contribuir na unificação e simplificação de processos de trabalho com foco no melhor aproveitamento do tempo, na qualidade de produtos e serviços, redução de custos etc. A OECD (2003) conceitua que a identificação e disseminação das práticas de GC ajudam a integrar, acelerar, e assegurar o acesso ao conhecimento organizacional. Procura contribuir e melhorar a integração entre colaboradores, parceiros, fornecedores e consumidores.

Portanto, a prática de GC em comunicação empresarial apresenta-se como a avaliação das normas de padronização e dos manuais de procedimentos aplicados. Dessa forma, atua como facilitadora dos relacionamentos profissionais e propensos a sugestões para aprimoramento de processos e produtos. Esta prática é vista como aprimoramento na capacidade organizacional e na gestão de competências.

### **2.2.3 Gestão de Competências**

A terceira prática fundamenta-se na gestão de competências. Essa prática pode ser definida na forma de como uma organização planeja, estrutura,

desenvolve, monitora e qualifica as competências essenciais para sua utilização, registrando-as em um banco de dados organizacional.

Bitencourt (2010, p.87) define:

Competências são habilidades, traços, qualidades ou características que contribuem para que uma pessoa desempenhe adequadamente as tarefas e responsabilidades atribuídas ao cargo que ocupa. Naturalmente, a identificação das competências demandadas pela posição deverá ser feita antes do desencadeamento do processo de recrutamento.

Nesse contexto, as competências e as habilidades dos funcionários podem ser definidas pelo seu conhecimento pessoal, e não pelo cargo ou função que ocupam. Nonaka e Takeuchi (1997); Stewart (1998); Carvalho (2012); Sentanin (2012) e Strauhs et al. (2012) apresentam que a competência deve mostrar-se relevante e atuante para que seja considerada uma prática de gestão do conhecimento, e para que as organizações que a utilizam possam ser vistas como as que possuem maior potencial competitivo. Assim, valorizam a qualificação de seu capital humano com a gestão de competências.

A gestão de competências pode ser considerada um processo de acompanhamento contínuo, focado nos planos estratégicos da organização. Nesse sentido, Carvalho (2012) declara que as competências podem ser identificadas e realizadas nas ações de seleção e recrutamento de pessoal, no desempenho em atividades, nas metas e nos acordos estratégicos internos e externos, planejados pela organização. Nonaka e Takeuchi (1997) expõem que, em contraste com a abordagem tradicional de bens de capital, a nova abordagem do conhecimento e da gestão de competências e habilidades tem sido uma vantagem competitiva comercialmente, a qual pode resultar, conseqüentemente, com o desenvolvimento de habilidades técnicas profissionais. Strauhs et al. (2012, p.87) apresenta que: “a gestão de competências propicia o desenvolvimento técnico e comportamental do colaborador em relação ao que é exigido em sua função”.

Na gestão de competências, espera-se que a organização busque manter um relacionamento de gestão de competência comercial com seus clientes, e que esteja apta à utilização de uma prática de gestão direcionada à satisfação e expectativas de seus clientes. Nesse sentido, a gestão de competência comercial nas organizações apresenta-se na criação e manutenção dos relacionamentos com seus clientes e fornecedores. Dessa forma, pode ir além da estratégia comercial de

compra e venda de produtos e serviços, pois busca-se um relacionamento cujo objetivo consiste em identificar e atender as necessidades e desejo dos seus clientes.

A organização que está pronta a ouvir os seus clientes pode obter deles novas ideias ou produtos. Observa-se que muitos clientes utilizam os produtos destas organizações e passam a conhecer melhor que a própria organização, os reflexos desses produtos, o que pode resultar em novos produtos, ou no aperfeiçoamento dos processos e dos produtos existentes. Para Stewart (1998), o capital cliente pode ser visto como o valor dos relacionamentos de uma organização com as pessoas, as quais realizam negócios. E então, por meio desse relacionamento, contribui para que esses clientes continuem realizando negócios com a mesma.

Portanto, a gestão de competências externas apresenta-se como a gestão do conhecimento, que aborda e amplia o valor dos relacionamentos com os fornecedores que possuem conhecimento externo. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que a gestão de competências externas não é simplesmente uma questão de processar informações objetivas a respeito de clientes e fornecedores. Os autores ressaltam que é importante o responsável pela gestão do conhecimento procurar a mobilização do conhecimento interno e também do conhecimento tácito dos participantes externos, por meio de interações sociais e comerciais.

Nesse sentido, Stewart (1998) e Carvalho (2012) apresentam as práticas que podem ajudar na gestão de competências empresariais, de modo que o cliente possa se manifestar por meio de cartas de reclamações, índices de renovações, vendas cruzadas, indicações e rapidez de retorno de suas ligações. Dessa forma, possibilita que as informações procedentes destas práticas possam ser armazenadas em um banco de dados da organização.

Ressalta-se que compete à organização mapear seus conhecimentos de gestão, dos processos e clientes. Dessa forma, apresentam-se envolvidos com o capital humano, estrutural e do cliente. Destaca-se que os clientes são vistos como relevantes e contribuem para pagar todos os custos e despesas da organização. Portanto, é importante que uma organização não priorize nenhum dos itens citados acima, mas proporcione sua interação entre os três, armazenando-os em um banco de dados interno. O mapeamento de conhecimentos da organização pode ser utilizado como auxílio na localização do conhecimento.

## 2.2.4 Mapeamento de Conhecimentos

O mapeamento de conhecimentos fundamenta-se como a quarta prática de GC pesquisada. Nesse contexto, o mapeamento se apresenta focado na prática da organização em: elaborar, monitorar e disseminar um mapa do conhecimento empresarial. Dessa forma, identifica o que ela sabe e o que não sabe sobre sua gestão administrativa. Davenport (1998); Davenport e Prusak (1998) e a OECD (2003) apresentam que o mapeamento de conhecimentos é um guia para o ambiente informacional presente, o qual descreve a localização da informação e o responsável por ela, para que foi utilizada, a quem se destina e se está acessível. Estes mapeamentos podem ser atualizados com os *feedbacks* da prática de educação corporativa apresentado no tópico 2.2.6.

Nesse contexto, a utilização do mapa de conhecimentos pode ser armazenada em banco de dados. A OECD (2003) apresenta que o mapa seria o retrato do conhecimento que existe dentro da organização, amparando o desenvolvimento da gestão do conhecimento. Dessa forma, entende-se que as organizações apresentam o que cada colaborador possui de conhecimento dos processos organizacionais. Este mapa pode servir como um guia de identificação e localização do conhecimento organizacional. Davenport (1998) trata sobre o mapeamento dos conhecimentos como estratégia organizacional que focaliza tipos específicos de conhecimento e permite que uma organização coordene a maneira como reúne e analisa esses conhecimentos mais importantes, para então agir a partir deles.

O mapa de conhecimentos apresenta o conhecimento profissional que cada funcionário possui, e pode ser armazenado em programas informatizados, banco de dados, cd, papel etc. Desse modo, pode ser entendido como um guia de orientação para as organizações que estão dispostas a utilizar a gestão do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) apresentam que os mapas de conhecimentos são nitidamente parte integrante da infraestrutura de transferência do conhecimento. Portanto, além do mapeamento de conhecimentos, a prática de GC pode ser facilitada com a utilização do mapeamento dos processos que permite uma visualização de todo o funcionamento da organização.

### 2.2.5 Mapeamento dos Processos

O mapeamento dos processos destaca-se como a quinta prática estudada da GC. Esta prática pode ser definida através da utilização pelas organizações, na forma de transferência do conhecimento por meio do mapeamento dos processos utilizados na organização. Davenport (1998); OECD (2003) e Carvalho (2012) apresentam o mapeamento dos processos como o conhecimento ligado aos processos operacionais e administrativos realizados pela organização. Desse modo, evidencia-se o passo a passo de suas operações, comercializações, produção e gestão geral, a partir dos quais são mostrados todos os processos existentes e a interligação entre eles, dentro da organização. Davenport (1998, p.173) afirma que o mapeamento dos processos é como “um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as organizações obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”.

Nesse contexto, o mapeamento dos processos apresenta-se como uma ferramenta utilizada pela organização e também envolvida com a prática de comunicação empresarial, já apresentada anteriormente. Dessa forma, serve para melhorar os processos operacionais e administrativos existentes ou cria novos processos.

Entende-se que os mapas dos processos não apenas facilitam a identificação de quais conhecimentos e recursos estão disponíveis em banco de dados para as pessoas, mas tornam-se um direcionador para encontrá-los, além de guiar os colaboradores na realização de determinados processos operacionais ou gerenciais. Carvalho (2012) comenta que o mapeamento dos processos busca concentrar-se na localização e na catalogação dos documentos organizacionais. Tais documentos podem incluir textos, imagens e sons. Além disso, segundo o autor, o ideal é que eles incluam algum tipo de registro ou de relatório sobre o desenvolvimento dos processos operacionais da organização.

Nesse contexto, Davenport (1998) apresenta que um mapeamento bem implementado dos processos, busca estruturar os dados em: classes, categorias e relações específicas. Dessa forma, a arquitetura faz a ponte entre o comportamento, os processos e as pessoas. Portanto, com o mapeamento dos processos, busca-se mostrar o funcionamento dos processos da organização, e ainda identificar o que pode e precisa ser aprimorado. Nesse contexto, destaca-se a busca pelo

aprimoramento profissional dos colaboradores, por meio da prática de GC em educação corporativa, apresentada na sequência.

### **2.2.6 A Prática da Educação Corporativa**

A sexta prática pesquisada aborda a prática da educação corporativa, e apresenta-se como a prática da gestão voltada às necessidades específicas da organização. Dessa forma, pode-se dizer que esta prática oferece a seus colaboradores aprimoramento do conhecimento profissional e intelectual, por meio do incentivo educacional interno e gratuito.

Santos e Rodrigues (2008); Hendarman e Tjakraatmadja (2012) e Shinoda (2012) apresentam a educação corporativa como um instrumento fundamental do conhecimento, que pode ser constatado pela utilização de cursos e treinamentos informatizados *online* e no horário de trabalho dos seus funcionários. Os autores apresentam que pessoas educadas e qualificadas são essenciais para a criação, compartilhamentos, disseminações e uso do conhecimento organizacional eficaz.

A prática da educação corporativa se apresenta como um diferencial a ser implantado pela organização, na forma de um processo contínuo. Procura estimular os colaboradores a compartilhar conhecimentos necessários para a organização. Dessa forma, busca-se um fortalecimento de uma ligação de relacionamento interno ou externo, que identifica e transforma conhecimento interno em explícito, ou vice-versa, por meio de recursos eletrônicos.

Davenport e Prusak (1998, p.21) apresentam que a utilização da prática corporativa pode ser:

Através dos recursos de correio eletrônico, *groupware*, internet e intranets, computadores e redes podem indicar pessoas com conhecimento e interligar pessoas que precisam compartilhar conhecimento à distância. Videoconferências por computadores de mesa e computação multimídia que transmite áudio e vídeo, como também texto, tornam possível comunicar parte da riqueza e sutileza do conhecimento de uma pessoa (física ou jurídica) para outra.

A prática da educação corporativa informatizada pode ser vista pela organização como uma forma de proporcionar a seus colaboradores uma qualificação profissional contínua. Isso pode ocasionar o aprimoramento dos processos e serviços executados pelos mesmos na organização.

No contexto de aprimoramento de processos e serviços, os autores Santos e Rodrigues (2008, p.16) fundamentam:

Como a formação tradicional das universidades nem sempre acompanha a velocidade do desenvolvimento das mudanças do mercado e considerando que muitas vezes as empresas necessitam que o profissional desenvolva um aprendizado específico para o negócio, e o universo acadêmico não consegue suprir essas necessidades, tornou-se necessário que as organizações procurassem obter acesso a uma mão de obra mais qualificada, buscando alternativas para suprir suas deficiências, criando meios de formar profissionais mais capacitados para seu negócio. Esse novo cenário empresarial redefine o perfil do trabalhador da era do conhecimento.

Assim, a prática da educação corporativa se apresenta relevante e identificada como atuante em diversas organizações que utilizam a gestão do conhecimento, tornando-se uma prática de utilização não somente no meio gerencial, mas estendendo-se, também, para todos os cargos ou funções existentes na organização. A prática pode ser vista como colaborativa ao desenvolvimento da organização, assim como a comunidade de práticas.

### **2.2.7 Comunidade de Práticas**

A comunidade de práticas apresenta-se como a sétima prática pesquisada. Ela é uma ferramenta a ser utilizada pelas organizações que utilizam a gestão do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002); Sarruf (2011) e Gnecco Jr. et al. (2012) apresentam a comunidade de práticas como um grupo ou rede de pessoas com necessidades e anseios comuns, que se reúnem com a finalidade de encontrar soluções empresariais aos seus problemas organizacionais. Dessa forma, trocam ideias, práticas de gestão e ampliam suas formas de gestão corporativa.

Nesse sentido, um grupo ou rede de pessoas pode trocar conhecimentos, possibilitar a criação, compartilhamento, disseminação e armazenamento de conhecimentos. Nessa visão, o compartilhamento de conhecimento pode ser utilizado na gestão ou processos organizacionais. Gnecco Jr. et al. (2012) define comunidade de práticas como um grupo de pessoas que compartilham um interesse comum, e que, por meio da interação frequente e periódica, desenvolvem maneiras

de se fazer e aprender mais sobre esse interesse que as une, em um processo de aprendizagem coletiva e colaborativa em uma ou mais áreas do conhecimento humano.

Nesse contexto, esta prática de captura e compartilhamento de conhecimento empresarial pode auxiliar a organização em suas estratégias empresariais, destacando-se em novas linhas de produtos e serviços, soluções rápidas que já foram testadas, e transformações de ideias em melhores práticas de gestão. E espera-se que a utilização dessa prática contribua com desenvolvimento das competências e habilidades internas da organização. Gnecco Jr. et al. (2012, p.61) explicam:

As Comunidades de Práticas oferecem um ambiente que conecta as pessoas, incentivando o desenvolvimento e o compartilhamento de ideias e estratégias. Esse ambiente propicia uma resolução mais rápida de problemas, minimizando os retrabalhos, reduzindo as limitações geográficas, a duplicação de esforços, oferecendo opções diversas para o trabalho colaborativo, permitindo o autodesenvolvimento e estimulando a criação, disseminação e o compartilhamento do conhecimento (organizacional).

O conhecimento organizacional e as informações que podem aumentar a competitividade dos negócios e dos resultados esperados economicamente de uma organização podem estar disponíveis em uma comunidade de práticas. A comunidade de práticas também é definida por Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (1998) como comunidades informais que evoluem entre si e buscam resolver um determinado problema ou outros objetivos específicos em comuns. Desse modo, apresenta-se esta prática como a união de grupos empresariais, que trocam conhecimento sobre as práticas organizacionais consideradas válidas.

As comunidades de práticas apresentam-se como grupos auto-organizados que se comunicam e compartilham práticas, interesses ou objetivos específicos. Bukowitz e Williams (2002) e Sarruf (2011) definem que as comunidades de práticas são uma unidade básica para o compartilhamento de conhecimento, devendo possuir competências específicas, conjunto de habilidades e conhecimento que as tornem competitivas. Dessa forma, podem ser vistas com a finalidade de adquirir e catalogar conhecimentos por meio da comunidade e podem ser compostas por especialistas de diversas áreas organizacionais.

Entende-se que uma comunidade de práticas seja um espaço propenso a

reunir pessoas por meio da comunicação, reflexão e troca de conhecimento. E pode ser composta da cooperação de vários grupos e diversas regiões. Portanto, apresenta-se a utilização dessa prática com a GC nas organizações, para que uma comunidade de práticas possa ser relevante no momento que possua os três elementos essenciais a sua existência, sendo: a necessidade em comum, a participação comunitária e a prática identificada, destacando-se como princípio de validade e eficácia.

No tópico seguinte, aborda-se a prática do *benchmarking*, que pode ser identificada e utilizada também na prática comunidade de práticas.

### **2.2.8 O Benchmarking**

A oitava prática pesquisada é o *benchmarking*, o qual destaca-se na gestão empresarial devido a possibilidade de uma organização identificar e capturar quais são as melhores práticas que são utilizadas por outras organizações. Organizações estas que são do mesmo ramo de atividade ou de ramos diferentes. Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002); OECD (2003) e Bitencourt (2010) apresentam que o *benchmarking* é o conhecimento adquirido externamente e acumulado internamente, o qual é compartilhado de forma ampla dentro de uma organização, que o armazena como parte da base de conhecimentos e é utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos.

Nesse contexto, pode-se dizer que toda busca de conhecimento externo, capturado e utilizável por uma organização pode ser considerado uma prática de *benchmarking*. A OECD (2003) apresenta que a utilização de informação e de prática externa, como a prática do *benchmarking* e da gestão de *links* externos, incluindo métodos e procedimentos para encontrar conhecimentos externos de concorrentes ou competidores, é considerado um processo de gestão do conhecimento. Dessa forma, apresenta-se a utilização do *benchmarking*.

Nesse sentido, esta prática apresenta-se como a busca externa de conhecimento, que procura identificar novas práticas que possam proporcionar resultados positivos, superiores aos que a organização tem alcançado, e torna possível a comparação de seus produtos, processos e serviços com os de outras organizações. Bitencourt (2010, p.308) apresenta que “o *benchmarking* é uma

prática entre as organizações que realizam visitas técnicas para aprenderem umas com as outras”.

Entende-se que, conforme autores citados abaixo, a prática do *benchmarking* não seja analisada como uma simples cópia ou imitação das melhores práticas de outras organizações, mas sim como um processo de aprender com novas ideias e novos processos que estão dando certo na gestão empresarial. Nonaka e Takeuchi (1997, p.10) chamam a atenção e descrevem que “criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de imitar e sim de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos”. Desse modo, pode-se refletir e aprimorar o conhecimento compartilhado.

Davenport e Prusak (1998) consideram que os conhecimentos aumentam com a utilização, de modo que ideias geram novas ideias e o conhecimento compartilhado apresenta-se como prática do *benchmarking*. Observa-se que as organizações buscam efetuar um levantamento inicial, para identificar quais são as suas necessidades específicas para a utilização da prática de *benchmarking*. Dessa forma, pode-se dizer que não basta buscar similaridade nas novidades, mas procurar criar novos produtos e serviços. Nesse contexto, entende-se que a identificação de novas práticas adquiridas com a troca de informações não representa que todas as práticas observadas serão de utilidade efetiva a todos os tipos de organização. Davenport e Prusak (1998) apresentam que a utilização do *benchmarking* deve ser específica à necessidade de uma organização e não necessariamente cumpre a mesma finalidade nas demais organizações que querem utilizá-las.

Percebe-se que a prática de *benchmarking* pode ser utilizada na GC. No entanto, observa-se que não é fácil resumir uma melhor prática de *benchmarking*, devido a sua origem estar no conhecimento tácito de outra organização. Desse modo, a origem está com o criador que definiu a forma de como um trabalho pode ser feito, abrangendo as habilidades e experiências que resultaram numa melhor prática. Isso pode ter sido criado para solucionar erros e fracassos empresariais. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que a prática de *benchmarking* pode ser vista como um antídoto para eliminar os erros e fracassos empresariais ocorridos.

Portanto, pode-se notar que as práticas de *benchmarking* sejam analisadas e ponderadas quanto a sua utilização por uma organização observadora. Dessa forma, a prática de *benchmarking* vem proporcionar um processo de aprendizado

contínuo e eficaz, harmonizando seu armazenamento e a utilização presente e futura.

Outra prática que pode ser eficaz às necessidades das organizações e servir de alicerce na gestão organizacional presente e futura é a memória organizacional, apresentada na sequência.

### **2.2.9 Memória Organizacional**

Esta última prática de gestão pesquisada apresenta-se como a preparação de uma organização para a utilização da gestão do conhecimento continuamente, possibilitando o registro e descrição de atos e fatos na forma de memória da organização em um banco de dados organizacionais, disponível de forma fácil e rápida.

OECD (2003); Almeida et al. (2006); Strauhs et al. (2012) e Freire (2013) apresentam a prática de memória organizacional como sendo todos os registros e fatos, personagens, período, experiências, registro de competências, habilidades, processo e capital intelectual que a empresa possui e que podem ser reutilizados. Strauhs et al. (2012) esclarece que a memória organizacional será eficiente quando oferecer acesso fácil e rápido ao conhecimento, evitando-se, assim, o arquivamento de documentos e informações sem contexto, de modo a adotar ações que incentivem os colaboradores a consultar e compartilhar o conhecimento armazenado.

Nesse contexto, a organização que queira utilizar a GC e disseminar todo esse conhecimento da memória organizacional buscará selecionar os mais importantes. Desse modo, espera-se que selecione os mais importantes fatos, processos, competências, pessoas qualificadas e que haja uma atualização constante dos conhecimentos no seu sistema de memória organizacional.

OECD (2003); Almeida et al. (2006) e Freire (2013) concordam que um modelo de memória organizacional seja definido para evitar a perda do conhecimento intelectual, além de explorar e reutilizar a experiência adquirida nos projetos passados. Desse modo, evita-se a repetição de erros, melhora-se o fluxo da comunicação e da informação na organização. Os autores ainda enfatizam que se integre o “saber fazer” de diferentes setores da organização, melhorando o processo de aprendizagem individual e coletiva de toda a organização. Portanto, pode-se

dizer que o conhecimento é preservado como memória organizacional, para treinar futuros funcionários ou auxiliar no processo de decisão organizacional.

Nesse contexto, a memória organizacional consiste nos registros das experiências conquistadas pela organização, apresentadas por meio de fatos e acontecimentos pessoais ou de processos empresariais que foram armazenados e colocados à disposição para possível reutilização. O foco está em armazenar no sistema da organização os fatos vivenciados e aprendidos que poderão facilitar novos projetos e processos. Dessa forma, mediante a sua reutilização, traz resultados mais rápidos e com menor propensão aos erros. Freire (2013) apresenta que o conhecimento organizacional é “aquilo” que as organizações sabem sobre seus clientes, produtos, processos, funcionários, erros e sucessos construídos ao longo tempo, suas experiências vividas e as situações relacionadas a essas vivências.

Buscou-se com a pesquisa de fundamentação teórica abordada acima, apresentar e sustentar a necessidade de mudança na gestão empresarial frente ao cenário de novas práticas de gestão organizacional. Destaca-se a urgência das organizações em utilizar as práticas de gestão abordadas, de forma que as informações e práticas possam ser de rápida fluidez e utilização, com o objetivo de serem vistas como uma nova forma de gestão conhecida, como de gestão do conhecimento. Pode-se constatar com o referencial pesquisado a primazia do ativo intangível, o conhecimento. Conhecimento este que pode ser transformado em várias práticas úteis, de soluções e aprimoramento da gestão empresarial nas organizações do ramo têxtil e do vestuário.

Realizada a contextualização das nove práticas de gestão do conhecimento, apresentou-se seus processos e o ambiente para que ocorram, junto às organizações interessadas em sua aplicabilidade. Nos tópicos seguintes, serão abordadas as temáticas da avaliação dos aspectos relacionados ao conhecimento organizacional, mais especificamente, os três métodos de diagnóstico pesquisados, que podem ser utilizados para avaliação da gestão do conhecimento.

### 2.3 DIAGNÓSTICO RELACIONADO AO CONHECIMENTO

A palavra diagnóstico pode ser encontrada em várias áreas do conhecimento, como na medicina e nas áreas de administração e gestão. Cabe ao administrador da

organização avaliar ou examinar uma situação organizacional e, com base no seu conhecimento profissional, diagnosticar um ponto forte ou fraco relacionado à situação avaliada na organização. Terra (2000) e Mallmann (2012) definem diagnóstico como a ação de examinar, avaliar uma situação da organização e determinar seus pontos fracos ou fortes. Desse modo, pode ser emitida uma opinião a respeito, com conclusões específicas, ou sugerida medidas estratégicas. Nota-se que as organizações buscam o tempo todo estratégias empresariais para atuarem comercialmente e obterem resultados satisfatórios. Dessa forma, pode-se dizer que é necessário diagnosticar os fatores atuais que interferem ou possam interferir em seus negócios comerciais.

Nesse contexto, para que uma organização possa atingir resultados satisfatórios em seus negócios comerciais por meio das práticas de GC, um bom começo seria alinhar suas estratégias, objetivos e metas estipuladas. Terra (2000); Probst, Raub e Romhardt (2002) e Mallmann (2012) destacam que a formulação estratégica no contexto da utilização da GC envolve a realização de um diagnóstico da situação que a GC se encontra na organização. Desse modo, pode-se considerar como um dos primeiros passos da estratégia, a identificação com clareza e objetividade dos aspectos, das áreas e dos processos em que a GC possa ser implantada, processo que representa um desafio para as organizações.

A OECD (2003) apresenta que o desafio de diagnosticar uma organização consiste, primeiramente, em obter informações, coletar dados e avaliar o nível de maturidade do conhecimento e experiência em que se encontra. Desse modo, coletar informações que possam estar envolvidas com as áreas relacionadas às pessoas, processos e tecnologia, sendo capazes de proporcionar resultados efetivos e satisfatórios.

Na sequência, são apresentados os seguintes métodos de diagnóstico e avaliação do conhecimento organizacional pesquisados, conforme propostos por Bukowitz e Williams (2002) - *Knowledge Management Diagnostic* (DGC/KMD), pela OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2003) e por Fonseca (2006) - *Organizational Knowledge Assessment* (OKA).

### 2.3.1 Métodos de Diagnósticos da GC

Um método de diagnóstico apresenta-se como um caminho escolhido para se chegar a um determinado lugar. Silva e Menezes (2005) apresentam o método de diagnóstico como um conjunto de procedimentos técnicos ou intelectuais que resultam em conhecimento. Os autores ainda esclarecem que o método a ser utilizado precisa ser adequado aos propósitos que se deseja obter, e que o método de diagnóstico da GC nas organizações deve estar apto a identificar e avaliar algumas ações como:

- a) O estágio que a organização se encontra com relação ao desenvolvimento das práticas de GC;
- b) Diagnosticar a estrutura e competência da organização em utilizar as suas informações e conhecimento;
- c) Identificar áreas e processos utilizados pela organização, com possibilidades de aprimoramentos;
- d) Analisar se suas ações das práticas utilizadas continuamente geram avanços efetivos de GC na organização (SILVA e MENEZES, 2005).

Em um método de diagnóstico busca-se que seja satisfatório, eficaz e utilizado na captura dos dados com a aplicação de questionário, de modo que seja respondido por colaboradores da organização pesquisada, tornando possível o favorecimento da disseminação do assunto e do conhecimento avaliado. Fonseca e Fresneda (2010) lembram que o conhecimento alcançado com a análise das perguntas do questionário deve servir de entusiasmo para que todos os colaboradores participem continuamente das ações relacionadas à GC.

A realização do diagnóstico de GC em uma organização, por meio da aplicação do questionário, pode ser apresentada como a obtenção de informações relevantes sobre a capacidade e o nível de preparação da organização no uso adequado quantitativo e qualitativo do conhecimento. Fonseca e Fresneda (2010, p.4) descrevem:

Uma avaliação do conhecimento (GC) em uma organização deve fundamentalmente buscar a capacidade da organização em alavancar informação, conhecimento, experiência e intuição entre suas pessoas, processos e sistemas a fim de atingir seus objetivos e gerar valor. As dimensões utilizadas para avaliar a GC nas empresas necessitam cobrir todos os aspectos chaves através dos quais seus executivos podem interferir nas pessoas, processos e sistemas a fim de efetivamente conduzir os ativos intelectuais para a geração de valor real para a organização.

Ressalta-se que os métodos de diagnósticos proporcionam coleta de dados quantitativos ou qualitativos, relacionados à gestão do conhecimento. Portanto, torna-se adequado que seja realizada uma análise mais criteriosa sobre cada propósito, ou ainda, uma análise das práticas identificadas com sua utilização.

Nesse contexto, apresentam-se como métodos pesquisados e citados anteriormente os seguintes: DGC/KMD, OECD e OKA.

#### 2.3.1.1 Método do DGC/KMD – *Knowledge Management Diagnostic*

O DGC - Método de Diagnóstico da Gestão do Conhecimento das autoras Bukowitz e Williams (2002) é apresentado como uma contribuição das pesquisadoras, com o intuito de proporcionar um diagnóstico da GC nas organizações. O método avalia situações culturais e os modelos de gestão que as organizações utilizam, com a intenção de melhorar e implantar a GC nessas organizações.

Nesse sentido, o método DGC apresenta uma metodologia para a realização do diagnóstico da GC nas organizações, classificando-o em processo tático e processo estratégico. O método do diagnóstico pode ser realizado pela análise de sete seções ou passos, estes divididas em: obtenha, utilize, aprenda, contribua, avalie, construa e descarte. A análise é realizada por meio da aplicação de um questionário composto por 20 questões em cada seção, perfazendo 140 questões no total. As autoras identificam que a GC é um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Nesse sentido, o método DGC é um produto das compreensões diárias, criadas à medida que as organizações têm novas experiências, pois são capazes de aprender, apreender novos conhecimentos, descartar, reter, adaptar e avançar (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).

Nesse contexto, pode-se observar que uma organização utiliza o conhecimento para criar processos mais adequados e eficazes. Os quais podem servir de contribuição com resultados financeiros, diminuição de custos e redução do tempo utilizado em seus processos empresariais.

Nesse sentido, Bukowitz e Williams (2002) apresentam que a estruturação proposta pelo método DGC segue dois cursos de atividades, que ocorrem simultaneamente dentro das organizações, sendo que o primeiro é a utilização de

conhecimento no dia a dia, para responder às demandas ou às oportunidades do mercado, e o segundo, é o processo em longo prazo, que consiste em combinar o conhecimento intelectual com as exigências estratégicas da organização.

Para as autoras, a estruturação apresentada é uma maneira simplificada de pensar sobre como as organizações geram, mantêm e dispõem o conhecimento estrategicamente para criar valor. Percebe-se que todos os elementos das seções que envolvem o processo DGC estão inter-relacionados uns aos outros. Dessa forma, buscam alcançar a mistura e quantidade corretas de conhecimento e a capacidade de distribuí-lo pela organização. Observa-se que na estruturação do processo tático destacam-se os quatro passos básicos: obtenha, utilize, aprenda e contribua.

Bukowitz e Williams (2002) comentam que conforme as pessoas obtêm a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, elas utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e contribuem devolvendo esse conhecimento para o sistema e, assim, ocorre o processo tático. Nota-se que cada passo pode requerer a participação contínua das pessoas na organização. Nesse contexto, o processo estratégico envolve uma avaliação contínua do capital intelectual, aplicando os três passos básicos e importantes: avalie, construa e descarte. Dessa forma, compara-se com as necessidades futuras.

O Quadro 05, aborda as exposições das autoras relacionadas ao método DGC apresentam, primeiramente, os quatro passos do processo tático: obtenha, utilize, aprenda e contribua. Num segundo momento, estão apresentados os três passos do processo estratégico: avalie, construa e descarte, nos quais poderão ser levantados os dados, a partir da aplicação de um questionário com 20 questões para cada seção.

Quadro 05 - Método do DGC.

<b>1. PASSOS DO PROCESSO TÁTICO</b>	
<b>OBTENHA</b>	<p>A definição do significado da palavra obtenha é: obter, gerar, alcançar, conquistar e adquirir uma informação de fontes pesquisadas ou dos recursos internos da organização. Bukowitz e Williams (2002, p.25) comentam que “[...] as pessoas sempre procuram informações e depois as utilizam para resolver problemas, tomar decisões ou criar produtos e serviços novos [...]”. Espera-se que esse processo de obtenção da informação possa tornar o conhecimento sobre os processos, mais eficientes.</p> <p>Nesse contexto, o processo “obtenha” apresenta-se em buscar a informação necessária para tomar decisões e inovar, por meio das 20 (vinte) questões direcionadas a obter informações.</p>
<b>UTILIZE</b>	<p>Esta segunda seção utiliza o conhecimento para a criação, inovação e geração de novas ideias ou valor, por intermédio das 20 (vinte) questões aplicadas na organização. Busca-se melhoria na estrutura organizacional com relação às comunicações e os fluxos de conhecimento. Nesse sentido, apresenta como as pessoas reúnem a informação ou conhecimento que necessitam no seu trabalho diário e utilizam na geração de valor, disseminando esse conhecimento para toda a organização. As autoras afirmam que as pessoas busquem e utilizem constantemente fontes novas e seguras para inovar e satisfazer suas necessidades. Neste processo “utilize”, segundo as autoras, às organizações têm que proporcionar ambientes e melhores práticas para o estímulo da criatividade, uso e aprendizagem do conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).</p>
<b>APRENDA</b>	<p>Esta terceira seção trata do desafio em encontrar alternativas inovadoras e transformadoras na maneira como as pessoas trabalham. Buscando por meio desses, resultados satisfatórios, com a aprendizagem individual e organizacional. Espera-se identificar e integrar essas novas formas de aprendizagens no trabalho executado e cultivar a prática do aprender fazendo, que pode ser realizado pela aplicação do questionário.</p> <p>O processo da seção “aprenda” pode ser observado como um processo novo para as organizações. As autoras enfatizam que “[...] O desafio para as organizações é achar maneiras de integrar a aprendizagem com o modo como às pessoas trabalham”. “[...] é mais difícil de estabelecer ligações entre aprender e criar valor do que obter e utilizar a informação [...]”. “A aprendizagem é importante para a organização porque, junto com a contribuição, ela é o passo de transição entre a aplicação de ideias e a geração de ideias novas” (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002, p. 146).</p>
<b>CONTRIBUA</b>	<p>A seção “contribua” é a última tática pesquisada e refere-se ao compartilhamento do conhecimento, ou seja, a transferência do conhecimento individual para a organização. Pode-se dizer que a organização nessa seção se encontra em proporcionar um ambiente favorável de cooperação das pessoas, no sentido de despertar o desejo de colaboração das mesmas. Espera-se que ocorra uma cultura voltada para a colaboração de ideias (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).</p> <p>Entende-se que o processo irá contribuir com a ação dos funcionários em registrar o que eles aprenderam no sistema de informações e conhecimento da organização. Dessa forma, compartilhando e armazenando o conhecimento em um repositório organizacional, com base no questionário proposto pelas autoras.</p>

<b>2. PASSOS DO PROCESSO ESTRATÉGICO</b>	
<b>AVALIE</b>	<p>A gestão do conhecimento em nível estratégico evidencia uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com necessidades futuras. Podendo ser por meio de mapeamento, mensuração e avaliação do conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002).</p> <p>Nesse contexto, esta etapa apresenta-se como a parte do processo de GC que se preocupa com o papel das lideranças organizacionais. As autoras entendem que para avaliar o capital intelectual, a organização avalie as competências relacionadas ao capital humano e seus conhecimentos, que pode ser constatado em seus questionários. Portanto, entende-se que as organizações busquem formas de medição objetivas e claras apresentadas em seus planejamentos empresariais. Dessa forma, procurando mapear e avaliar o capital humano útil e adequado à necessidade da organização e construindo novos conhecimentos.</p>
<b>CONSTRUA</b>	<p>Na estratégica “construa” busca-se assegurar que o conhecimento proporcione à organização uma situação estável e competitiva, por meio da renovação dos conhecimentos reavaliando e criando uma nova estrutura de cooperação e gerenciamento entre todos os envolvidos com as organizações. Apresenta-se na GC oportuna quanto à importância da troca de conhecimento entre os empregados, fornecedores, clientes e as comunidades com as quais operam. Dessa forma, busca criar conhecimento com as informações coletadas por meio do questionário. Bukowitz e Williams (2002) enfatizam que o processo “construa” assegura que o capital intelectual futuro da organização seja construído de forma a mantê-la viável e competitiva. As autoras salientam que para construir valor a partir do capital intelectual, as organizações necessitam gerenciar os fluxos de conhecimento entre o capital humano e o organizacional. Nesse sentido, busca-se a identificação e armazenamento na construção do conhecimento útil e descarta-se o desnecessário.</p>
<b>DESCARTE</b>	<p>Esta última estratégica de “descarte” apresenta o reconhecimento pela organização do conhecimento necessário e útil e do conhecimento existente que não é necessário para a organização. Bukowitz e Williams (2002) descrevem esta seção como um instrumento qualitativo, que tem como objetivo provocar a reflexão sobre os conhecimentos que cercam a GC. As autoras afirmam que as organizações podem obter benefícios significativos, despojando-se do conhecimento que não satisfaz mais os seus objetivos estratégicos e podem ser identificados com a aplicação do questionário. E ressaltam que quando se despoja de um conhecimento que não seja mais importante, ocorre a liberação de tempo e recursos para manter aquele que é importante estrategicamente.</p>

Fonte: Adaptado de BUKOWITZ e WILLIAMS (2002).

A última fase do DGC torna-se importante e essencial para que a organização possa entender quando, onde e como descartar algum conhecimento, que não é mais necessário, e assim torna-se um desafio organizacional. Observa-se que todas as sete seções pesquisadas possuem sua importância e relevância na utilização e desenvolvimento da gestão do conhecimento, e que as 20 questões de cada seção aplicadas por meio do questionário sejam analisadas da forma mais eficaz possível.

Na sequência, apresenta-se o segundo método de diagnóstico pesquisado e disseminado pela OECD.

### 2.3.1.2 Método da OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

O método de diagnóstico utilizado e disponibilizado pela *OECD Organisation for Economic and Co-operation Development*, busca identificar, utilizar e diagnosticar qualquer processo ou prática intencional e sistemática de aquisição, captura, compartilhamento e utilização de conhecimento produtivo, onde quer que esteja, para melhorar a aprendizagem e o desempenho das organizações (OECD, 2003).

A OECD considera que a GC envolve os fluxos de conhecimentos de dentro e de fora da organização. Dessa forma, pode-se entender que a OECD tem se preocupado em entender o conjunto das práticas adotadas por organizações públicas e privadas para gerenciar seus ativos intelectuais. Nesse contexto, foi criado um Centro de Pesquisas e Inovações Educacionais da OECD, organização que conta com especialistas que indicam a necessidade de se definir e construir uma base sistemática das práticas de GC, com informações sobre seis áreas de análise (OECD, 2003).

Com o intuito de identificar e diagnosticar cada uma dessas áreas ficou assim classificada em seu diagnóstico: (I) utilização e implementação das práticas de GC; (II) razões para se utilizar ou não práticas de GC; (III) fontes que viabilizam o desenvolvimento destas práticas; (IV) os benefícios e as consequências reais; (V) financiamento da política de GC; e (VI) indicadores gerais.

Segundo a OECD (2003, p.206), para “estudar estas áreas em organizações de diferentes países, a OECD elaborou um questionário de referência a partir de testes cognitivos e do *feedback* de pilotos realizados no Canadá, Dinamarca, França e Alemanha”. Pode-se deduzir que a OECD considera que práticas de GC são as ações (formais e informais) desempenhadas rotineiramente para a operacionalização dos processos de GC pela organização.

Na seção a seguir, é apresentado o modelo de questionário adotado pela OECD, segundo suas seis áreas, dez fatores variáveis de análise e 47 critérios para diagnosticar as práticas de GC. Esse modelo elaborado pelo Centro de Pesquisas e Inovações Educacionais da OECD é composto de um questionário sobre práticas de

GC, resultados, responsabilidades e outros fatores de interesse ao mapeamento do conhecimento e dos processos da GC em organizações (OECD, 2003).

O Quadro 06 apresenta a Estrutura do Questionário criado pela OECD para diagnosticar a situação das práticas de GC nas organizações.

**Quadro 06 - Áreas e critérios do Questionário OECD.**

DIMENSÕES OU ÁREAS DO QUESTIONÁRIO	FATORES VARIÁVEIS DE ANÁLISE	CRITÉRIOS
(01) UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	(01) Comunicação	Diagnosticar práticas de compartilhamento do conhecimento: uso de banco de dados; lições aprendidas; mapeamento do conhecimento e comunidade de práticas.
	(02) Capacitação	Diagnosticar práticas de capacitação e encorajamento a transferência do conhecimento: educação corporativa interna ou externa.
	(03) Políticas e Estratégias	Diagnosticar práticas existentes na organização dos valores ou cultura para disseminar o conhecimento.
	(04) Captura e Aquisição do Conhecimento	Diagnosticar práticas de obtenção do conhecimento externo de outras fontes: indústrias; instituição de pesquisa; da internet; <i>benchmarking</i> .
	(05) Práticas de GC não Formalizadas	Diagnosticar práticas que podem estar sendo utilizadas e não conhecidas pela literatura.
(02) MOTIVOS PARA UTILIZAR PRÁTICAS DE GC	(06) Compartilhamento	Diagnosticar práticas que ajudam integrar, acelerar, assegurar o acesso ao conhecimento organizacional, procurando contribuir e melhorar a integração entre colaboradores, parceiros, fornecedores e consumidores.
	(07) Captura e Controle do Conhecimento	Diagnosticar práticas que melhorem a captura e o uso do conhecimento. Evitar perda do conhecimento existente. Proteger o conhecimento estratégico, capturar e armazenar o conhecimento não documentado pela organização, por meio do mapeamento do conhecimento, dos processos e da memória organizacional.
	(08) Informação	Diagnosticar práticas de registro de informações necessárias e adequadas, descartando as informações desnecessárias.
	(09) Recursos Humanos	Diagnosticar práticas organizacionais de treinamento visando os objetivos estratégicos, desenvolvendo e encorajando a disseminação do conhecimento e melhorando a aceitação à inovação de produtos ou serviços.
	(10) Motivos Externos	Diagnosticar práticas que identifiquem se a organização avaliada está se atualizando e visualizando as ferramentas e novas gestões utilizadas pelos concorrentes.

<p>(03) FONTES DE DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS COM A GC</p>	<p>Diagnosticar sete critérios quanto a resultados obtidos em melhoria na capacidade de capturar conhecimento das organizações buscando: Melhorar a capacidade de capturar conhecimento de outros setores do negócio; melhorar habilidades e conhecimentos dos colaboradores; melhorar produtividade e eficiência; melhorar capacidade de adaptação a requisitos dos clientes; ajudar a desenvolver novos produtos e serviços e diminuir impacto da saída de colaboradores.</p>
<p>(04) BENEFÍCIOS PELO USO DAS PRÁTICAS GC</p>	<p>Diagnosticar se a organização possui funções e metas explícitas de GC e se estão contribuindo com o compartilhamento do conhecimento e valorizando a cultura organizacional.</p>
<p>(05) FONTES DE RECURSOS PARA GC</p>	<p>Diagnosticar e identificar todos os recursos financeiros e culturais utilizados em benefício ao desenvolvimento da GC e se são específicos por áreas mais urgentes.</p>
<p>(06) INDICADORES ESTRUTURAIS</p>	<p>Diagnosticar a estrutura da organização com relação ao seu porte empresarial, tamanho, número de colaboradores, regionalização, fator econômico etc.</p>

Fonte: Adaptado de OECD (2003).

A OECD analisa a situação das práticas de GC em organizações empresariais verificando as seis áreas: (I) Utilização das práticas de GC; (II) Motivos para utilizar as práticas de GC; (III) Fontes de desenvolvimento e resultados com a GC; (IV) Benefícios pelo uso das práticas de GC; (V) Fontes de recursos para GC; e (VI) Indicadores estruturais.

A OECD (2003, p.24) destaca sobre os estudos realizados com a aplicação de seu questionário pelo mundo que obteve as seguintes conclusões com a sua aplicação: “as práticas de GC se difundem no sistema econômico tanto quanto o uso de tecnologia e que as práticas de GC são implementadas para tratar com uma grande variedade de objetivos (eficiência, inovação, produtividade e coordenação)”. Nesse contexto, a OECD (2003) apresenta que um dos pontos mais relevantes e conclusivos pode ser identificado como à correlação positiva encontrada em suas pesquisas, relacionadas às práticas de GC, com a inovação e a produtividade.

Portanto, a finalidade do questionário da OECD é a realização de pesquisa, por meio das seis áreas apresentadas, nas organizações, diagnosticando as práticas de GC e suas contribuições no desenvolvimento econômico. Na sequência, apresenta-se o terceiro e último método de diagnóstico pesquisado, o método OKA – Avaliação do Conhecimento Organizacional.

### 2.3.1.3 Método OKA – Organizational Knowledge Assessment

O método OKA apresenta-se como uma ferramenta para diagnosticar a GC nas organizações e foi desenvolvido por Ana Flávia Fonseca (2006), exclusivamente para o Banco Mundial. Nesse sentido, direciona-se em criar possibilidades para que as organizações concentrem seus esforços na área de GC.

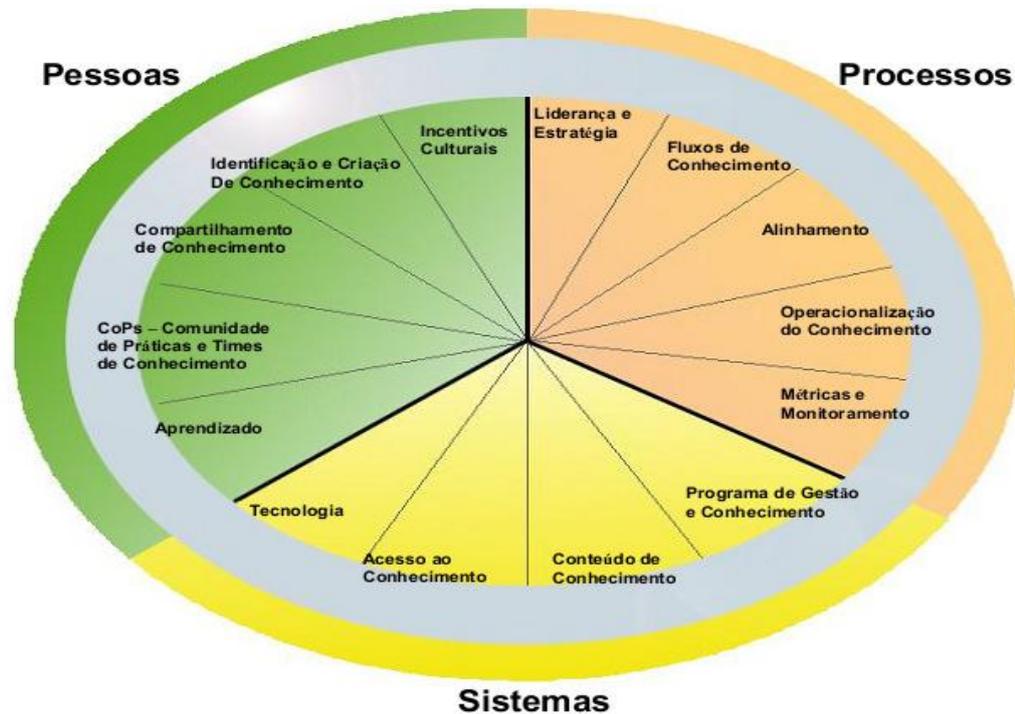
O método OKA também é apresentado por Fonseca (2006); Fresneda et al. (2008) e Fonseca e Fresneda (2010) que apresentam os seguintes objetivos: oferecer um mecanismo para que as organizações diagnostiquem seu nível de preparação para GC; identificar pontos fortes e fracos nas principais áreas relacionadas à GC; o método pode ser útil para o estabelecimento da comunicação e definição das atividades operacionais envolvidas com a GC em toda a organização; o método OKA pode servir como um valioso quadro de referência para facilitar a aprendizagem e compreensão da natureza e complexidade da GC e seu impacto na organização. A autora enfatiza que o método tem por base extensa pesquisa teórica e a identificação de melhores práticas organizacionais, e pode fornecer uma visão adequada e de fácil entendimento sobre o que vem a ser a GC.

Nesse contexto, para que a gestão do conhecimento possa ser utilizada juntamente com o método de diagnóstico do OKA, o método é classificado em três elementos essenciais: 01-Pessoas; 02-Processos; e 03-Sistemas ou Tecnologia. Fonseca (2006) descreve que a GC procura utilizar ações operacionais que envolvam cada um dos elementos, e ao mesmo tempo realizem a sua união. Por meio dos quais possam gerar valor a partir dos seus ativos intelectuais.

Nesse sentido, além dos elementos essenciais, o método OKA é constituído por 14 dimensões, caracterizado por métricas bem definidas por Fonseca (2006), resultantes dos seus estudos de doutorado em Ciência da Informação, pela Universidade de *Maryland*, Estados Unidos.

A Figura 04 expressa visualmente os elementos e respectivas dimensões, cuja descrição acrescentada das métricas consta no Quadro 07.

**Figura 04** - Arquitetura do Método Organizational Knowledge Assessment (OKA).



Fonte: Fonseca e Fresneda (2010, p. 5).

A arquitetura da Figura 04 evidencia os três elementos do OKA e suas dimensões, as quais se espera que sejam analisadas juntamente com o Quadro 07, apresentados na sequência com suas devidas métricas sugeridas.

**Quadro 07** – Apresentação dos Elementos, Dimensões e Métricas do Método OKA.

Elemento	Dimensões	Descrição das Dimensões	Métricas
<b>P E S S O A S</b>	Incentivos Culturais	Diagnosticar as atitudes culturais, crenças implícitas e explícitas e incentivos que existente na organização. Se os mesmos possibilitam a criação e o uso dos ativos intelectuais em processos e metas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau com que as organizações recompensam as atividades ligadas ao conhecimento.</li> <li>2. Tolerância da organização com os riscos e comportamentos relacionados à inovação.</li> <li>3. O grau com que a organização apoia e oferece aprendizado aos seus colaboradores.</li> <li>4. Incentivo da organização a mudanças profissional dos colaboradores (plano de carreira, ascensão profissional, mudança de área, etc.).</li> <li>5. Reconhecimento da participação dos colaboradores na melhoria do desempenho da organização.</li> <li>6. Receptividade da empresa a ideias externas.</li> </ol>

<b>P E S S O A S</b>	Identificação e Criação do Conhecimento	A capacidade da Organização para identificar e criar conhecimento e outros ativos intelectuais.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receptividade da organização a novas informações que sirvam de base para estruturação de novo conhecimento.</li> <li>2. Reconhecimento pela organização das habilidades dos colaboradores em criar novo conhecimento.</li> <li>3. O grau com que a organização investe, otimiza e retém o capital humano atualizado.</li> <li>4. Os procedimentos, esforços e o comprometimento da organização em identificar e capturar informações relevantes aos seu negócio e objetivos organizacionais.</li> <li>5. Os meios de identificação e disseminação do conhecimento capturado.</li> </ol>
	Compartilhamento do Conhecimento	A capacidade da organização para compartilhar ativos Intelectuais.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau com que a organização possui e utiliza as estruturas organizacionais que favoreçam o compartilhamento de conhecimento.</li> <li>2. O grau com que o compartilhamento de conhecimento é disseminado pela organiz.</li> <li>3. A assessoria ou ferramentas que a organização oferece às atividades ligadas ao compartilhamento de conhecimento.</li> <li>4. O grau com que a organização compartilha conhecimento tácito e explícito.</li> <li>5. O grau com que a organização converte conhecimento tácito em explícito.</li> <li>6. O grau com que a organização converte conhecimento explícito em organizacional e seu armazenamento.</li> <li>7. O grau e a qualidade com que a organiz. compartilha conhecimento com clientes, parceiros e vendedores.</li> </ol>
	Comunidades de Práticas	A existência, Finalidade e uso de grupos de pessoas que possam ser efetivamente mobilizados para resolver problemas e permitir que a organização atinja seus objetivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A habilidade da organização em proporcionar suporte a criação de conhecimento e grupos de compartilhamento de conhecimento dentro de sua área de atuação.</li> <li>2. A natureza das comunidades de prática existentes na organização.</li> <li>3. A efetividade das comunidades de prática.</li> <li>4. A capacidade da organização em catalisar a formação de times que utilizem o conhecimento para resolver problemas ou para dar suporte aos objetivos da organização.</li> </ol>
	Conhecimento e Aprendizado	A capacidade da organização no desenvolvimento de seu capital humano por meio de treinamentos e outras estruturas ou atividades formalmente dirigidas ao desenvolvimento das pessoas e o conhecimento.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As ações e abordagens da organização para construir capital humano.</li> <li>2. O grau com que as organizações oferecem treinamentos relacionados às mudanças comportamentais.</li> <li>3. O grau com que a organizações adotam conhecimentos novos em seus processos de trabalho.</li> <li>4. O grau com que a organização utiliza e reutiliza o conhecimento e o "know-how".</li> <li>5. O grau com que a organização incorpora informação externa a suas atividades de aprendizado.</li> </ol>

<b>P R O C E S S O S</b>	Liderança e Estratégias	A utilização das práticas de Gestão do Conhecimento como modelo de gestão dos líderes e gerentes da organização.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau com que a organização considera GC como um valor corporativo.</li> <li>2. O grau com que as lideranças atuam na gerência e supervisão da estrutura organizacional, dos processos e políticas da organização.</li> <li>3. O grau de patrocínio da alta administração ao programa de GC envolvidos nos processos da organização.</li> <li>4. O grau da alta administração em apresentar-se como flexível e apta a mudanças estruturais.</li> <li>5. A qualidade do relacionamento entre a alta administração e o corpo gerencial da organização.</li> </ol>
	Fluxo de Conhecimento	A capacidade do fluxo de conhecimento e outros ativos intelectuais na organização. Incluindo a captura, armazenamento, disseminação do mesmo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A efetividade da captura do conhecimento</li> <li>2. A efetividade do armazenamento dos conhecimentos.</li> <li>3. A efetividade da transformação do conhecimento.</li> <li>4. A efetividade da disseminação dos conhecimentos.</li> <li>5. A efetividade do fluxo do conhecimento.</li> </ol>
	Operacionalização do Conhecimento	A capacidade da organização em integrar e aplicar conhecimento dentro de seu negócio e processos operacionais. Incluindo o desenvolvimento de novos produtos, marketing, e outros. Representa o ciclo interativo de conhecimento dentro dos processos críticos da organização, e consequentemente de seus resultados.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A existência da estrutura para viabilizar a absorção e integração do conhecimento aos processos operacionais da organização.</li> <li>2. O grau com que as políticas, procedimentos e práticas da organização permitem e favorecem mudanças contínuas.</li> <li>3. O grau com que os processos da organização estão mapeados e acessíveis aos empregados.</li> <li>4. O grau com que os empregados tiram proveito da integração e aplicação do conhecimento organizacional dos processos.</li> </ol>
	Alinhamento	O grau no qual o objetivo do Programa de gestão do conhecimento e seu resultado possam satisfazer ou realizar os objetivos propostos pela organização.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau de aptidão da organização para articular e concretizar objetivos.</li> <li>2. O grau com que a empresa possui conhecimento que suporta suas estratégias e alinhamento aos seus objetivos</li> <li>3. O grau com que o Programa de GC ou as iniciativas de GC refletem os objetivos da organização.</li> <li>4. O papel da GC para o atendimento dos objetivos da organização.</li> <li>5. O alinhamento entre o tipo de conhec. existente e as necessidades da organização.</li> <li>6. O grau de alinhamento da GC com os objetivos organiz. impactando positivamente em suas respostas e resultados.</li> </ol>

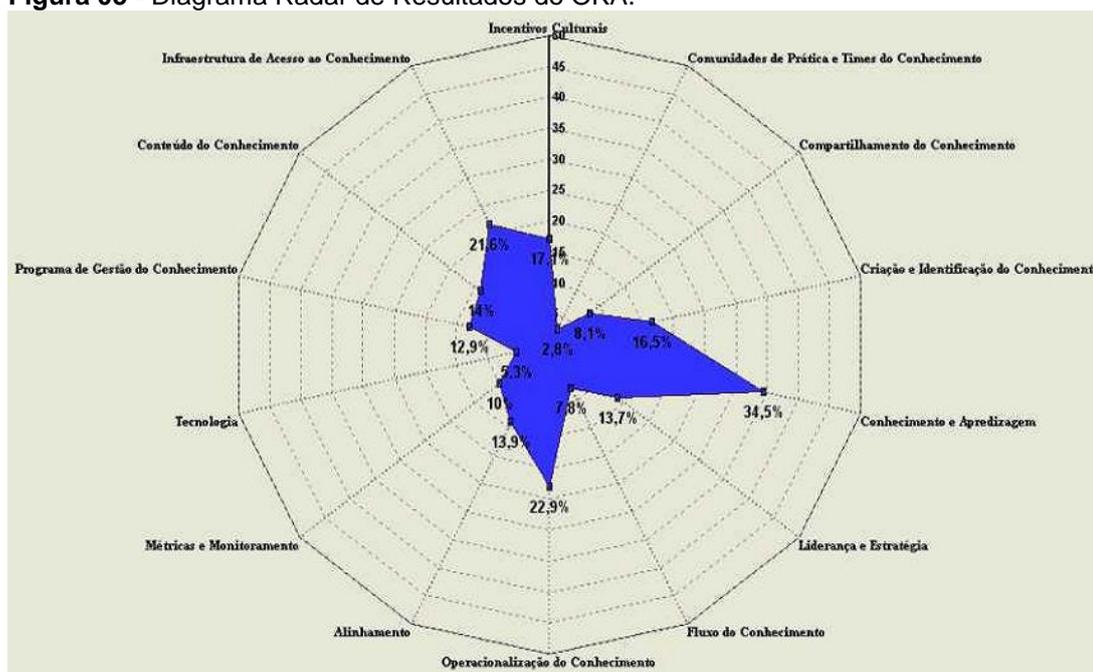
<b>P R O C E S S O S</b>	Métricas e Monitoração	A capacidade da organização para medir a si mesma quanto à gestão dos ativos intelectuais. Monitorar e identificar melhores práticas, informação externa e aprendizado que possa desenvolver os diversos segmentos da empresa e gerar valor.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau com que a organização está apta a identificar, diagnosticar e aperfeiçoar suas operações de maneira sustentáveis.</li> <li>2. O grau com que a organização emprega medidas para diagnosticar possíveis benefícios relacionados as iniciativas e a programas voltados a GC.</li> <li>3. A efetividade da TI e outros investimentos de infraestrutura nos processos.</li> <li>4. O grau com que a organização é capaz de e interagir com seus parceiros, vendedores e competidores.</li> <li>5. O grau com que a organização está apta a identificar e assimilar informação sobre si mesma no ambiente externo.</li> <li>6. O grau com que a empresa está organizada para medir o desempenho de suas pessoas.</li> </ol>	
	<b>S I S T E M A S</br></b>	Infraestrutura Tecnológica de GC	A capacidade e existência de infraestrutura tecnológica que permita a gestão do conhecimento e o compartilham. de melhores práticas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar os softwares, aplicações ou ambientes de comunicação existentes para dar suporte as atividades de GC.</li> <li>2. A capacidade da infraestrutura tecnológica para dar suporte ao fluxo e aos processos de conhecimento.</li> <li>3. Medição dos resultados e uso da infraestrutura tecnológica disponível.</li> </ol>
		Acesso a infraestrutura	Diagnosticar a capacidade e a infraestrutura existente permitindo o acesso e a interação dos <i>stakeholders</i> com os “ativos intelectuais da organização (sistemas ou pessoas).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A objetividade do processo para acessar o conhecimento da organização.</li> <li>2. A facilidade com que pode ser transferido e compreendido o conhecimento contido na organização.</li> <li>3. A facilidade de acesso ao conhecimento implícito da organização.</li> <li>4. A efetividade dos mecanismos informatizados que a organização possui para encontrar conhecimento.</li> <li>5. Medição de resultados e uso dos sistemas disponíveis.</li> </ol>
		Gerência de Conteúdo	O tipo de conteúdo e as ferramentas informatizadas gerenciais, para que as informações da organização auxiliem os processos produtivos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O grau com que a organização tem informação sistêmica, sobre suas necessidades.</li> <li>2. A abrangência do tipo de conteúdo e ferramentas que a organização possui.</li> <li>3. A qualidade do conteúdo e programas que a organização possui para desenvolvimento operacional e administrativo.</li> </ol>
Suporte e Gerência do Programa de Gestão do Conhecimento		A natureza, o desenho e a capacidade do Programa de GC, como construído dentro da organização, em envolver pessoas, processos, unidades, grupos, etc.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suporte a infraestrutura do ambiente organizacional/programa de GC.</li> <li>2. A finalidade dos papéis associados com a infraestrutura do ambiente de GC.</li> <li>3. O equilíbrio entre aspectos formais e informais da infraestrutura do ambiente de GC na organização.</li> <li>4. A existência de meios para realimentação (<i>feedback</i>) e mecanismos de monitoração relacionados ao ambiente de GC pela organização.</li> </ol>	

Fonte: Adaptado de FONSECA (2006).

As métricas apresentadas no Quadro 07 são identificadas e transformadas em 205 questões, perfazendo aproximadamente 1.200 alternativas de respostas, que formam o questionário de diagnóstico. O qual se apresenta como um instrumento de levantamento de dados. As respostas de cada uma das questões são submetidas a um método de ponderação que gera um valor, para cada uma das 14 dimensões do conhecimento. As pontuações de cada dimensão são utilizadas para gerar um diagrama tipo radar. Dessa forma, essas pontuações demonstram o nível de preparação do conhecimento da organização por dimensão do conhecimento (FONSECA e FRESNEDA, 2010).

Na sequência apresenta-se o Diagrama Radar de Resultados, conforme apresentado na Figura 05.

**Figura 05** - Diagrama Radar de Resultados do OKA.



Fonte: Fresneda et al. (2008, p.14).

A interpretação dos resultados apresentados por cada dimensão acima se dá pelo critério definido por Fonseca (2006, p.125), “pelo qual os resultados podem ser transformados em indicadores: Baixo (0 a 10), Médio (11 a 20), Alto (21 a 30) e Muito Alto (acima de 31)”. Nesse contexto, observa-se a importância das dimensões, não somente para cada elemento, mas, sim, porque podem impactar um ou até os três elementos: pessoas, processos e tecnologia/sistemas, conforme o Quadro 07. Um resultado satisfatório de GC pode ter passado pelo compartilhamento de

conhecimento, inicialmente no elemento (pessoas), em seguida contou com a contribuição facilitada da tecnologia (sistemas), e com a utilização adequada dos (processos) tornou-se conhecimento efetivo.

Fonseca (2006) apresenta o método de realização do diagnóstico do OKA propondo duas alternativas: (I) a resposta individual do questionário por pessoas-chave responsáveis pelas diferentes áreas relevantes para a GC na organização e (II) a resposta em conjunto por pessoas de diferentes áreas da organização, debatendo antecipadamente as alternativas a serem respondidas. A autora enfatiza que o principal dilema entre essas alternativas é a rapidez versus a complexidade de realização da pesquisa.

O método OKA foi traduzido do inglês para o português e customizado para a administração pública, com a participação ativa de sua criadora. Além disso, foi desenvolvido o *SysOKA*, um *software* livre para facilitar sua aplicação em base quantitativa. Em 2008, 207 organizações haviam utilizado o método OKA, das quais 68% eram da área governamental (FRESNEDA et al., 2008). Este pode ser readequado e aplicado a qualquer tipo de organização.

Conforme argumenta Fresneda et al. (2008), o método OKA trata-se de um instrumento com sólida base teórica, detalhado, e que pode proporcionar resultados satisfatórios. Os autores sugerem que a partir dos resultados apresentados pelo diagrama de radar, pode-se iniciar um detalhamento das informações geradas pelo método OKA, analisando cada dimensão e cada resposta das questões coletadas. Desse modo, facilita a identificação de um conjunto amplo de informações que possibilitam a elaboração de um Plano de GC alinhado à estratégia e aos objetivos da organização diagnosticada.

Os métodos disponibilizam dados quantitativos a respeito da GC. Nesse sentido, torna-se necessário analisar a interação entre práticas de GC e o desempenho organizacional quanto à eficiência e inovação. Os métodos pesquisados estão resumidos e apresentados com seu ponto forte e fraco no Quadro 08.

**Quadro 08** - Resumo dos Métodos Pesquisados e seus Atributos.

<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Método</b>	<b>Atributos</b>
Wendi R. Bukowitz e Ruth L. Williams	2002	<i>Knowledge Management Diagnostic (KMD/DGC)</i>	<p>Diagnosticam os aspectos da cultura organizacional e o modelo de gestão utilizado, seus processos e facilita a implementação da GC na organização. Disponibiliza um questionário estruturado e resultados quantitativos em oito seções sendo classificadas em: Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua, Avalie, Construa, Mantenha e Descarte.</p> <p><b>Ponto Fraco:</b> Diagnosticam aspectos mais voltados inicialmente à identificação e implantação da GC.</p> <p><b>Ponto Forte:</b> Podendo ser analisado cada aspecto identificado e selecionando os melhores a serem implantados.</p>
Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD)	2003	A implantação da GC nos países membros da OECD e pelas organizações empresariais.	<p>Estruturado para diagnosticar como a GC é tratada em ministérios, agências governamentais e outras organizações públicas de alto nível dos países membros da OECD. Podendo também ser utilizado pelas demais organizações privadas, proporcionando favorecimento para implantação e manutenção da GC.</p> <p><b>Ponto Fraco:</b> Diagnosticam como está a estrutura e a qualidade dos produtos e serviços prestados.</p> <p><b>Ponto Forte:</b> Estes diagnósticos podem levar a uma melhor qualidade dos custos e serviços oferecidos pela área pública e demais organizações privadas.</p>
Ana Flávia Fonseca, para o Banco Mundial	2006	<i>Organizational Knowledge Assessment (OKA)</i>	<p>Diagnosticam o nível de preparação e manutenção da GC, constatando a utilização dos ativos intelectuais por meio das informações, experiências, conhecimentos e habilidades, objetivando incorporar valor a produtos e serviços. É composto por três elementos: Pessoas, Processos e Tecnologias. Subdivididos em 14 dimensões. Conta com questionário estruturado de 205 questões e <i>software</i> livre para diagnosticar os resultados.</p> <p><b>Ponto Fraco:</b> A aplicação e análise do grande número de questões coletadas, num total de 205 questões, que podem proporcionar um desconforto ao entrevistado.</p> <p><b>Pontos Fortes:</b> 01- As questões podem ser analisadas pelos elementos individuais e em conjunto. 02- Facilidade na identificação, no aprimoramento e no desenvolvimento contínuo da GC, pois envolvem Pessoas, Processos e Tecnologia, elementos estes indispensáveis para sobrevivência de uma organização. 03- Os resultados podem ser evidenciado pelo gráfico em Radar, de fácil entendimento e objetividade. 04- Pode apresentar melhoria nos negócios, como redução de custos, maior participação de mercado e melhoria da produtividade. 05- O método apresenta as melhores práticas de GC pesquisadas.</p>

Fonte: O autor.

Observa-se, no Quadro 08, que os três métodos são relevantes, apresentam os atributos, os pontos fracos e fortes, o que proporcionará ao pesquisador a possibilidade de escolher qual se aplica melhor em sua pesquisa.

Ao final desta revisão da literatura sobre diagnóstico de GC, cabe salientar que foi selecionado para esta pesquisa o método de avaliação da OECD, por se enquadrar aos objetivos pretendidos com este trabalho, envolvendo o diagnóstico e análise das práticas de GC, mais especificamente ao mapeamento de conhecimentos e mapeamento dos processos. Como *locus* desta investigação elegeu-se uma organização do setor têxtil e do vestuário em Maringá, a qual envolve pessoas e processos, e tem como vantagem fazer uso de um método desenvolvido por uma organização reconhecida mundialmente, que busca o desenvolvimento e a melhoria contínua de produtos e processos.

## 2.4 VARIÁVEIS, INDICADORES E INDICADORES COMPOSTOS

Nesse tópico apresentam-se os conceitos de variáveis, indicadores e indicadores compostos, conforme utilizados nesta dissertação.

### 2.4.1 Variáveis

Saisana e Tarantola (2002); Viotti e Macedo (2003) e Sellitto e Ribeiro (2004) apresentam que uma variável é um conjunto de medidas quantitativas ou qualitativas. Dessa forma, as variáveis quantitativas estão interligadas a um número ou valor, e as variáveis qualitativas estão associadas a uma categoria ou relacionadas a um conceito, aspecto, qualidade ou a um objeto de estudo.

As variáveis permitem relacionamentos, classificações e tipologias. As relações entre as variáveis podem ser recíprocas e assimétricas. Nas variáveis recíprocas surgem circularidades entre as variáveis, e nas variáveis assimétricas o comportamento de uma variável afeta, determina ou influencia o comportamento da outra variável. (SELLITTO e RIBEIRO, 2004).

Uma variável é representada numericamente, segundo Sellitto e Ribeiro (2004), em quatro tipos diferentes de escalas, conforme apresentado no Quadro 09.

**Quadro 09** - Tipos de Escalas.

<b>TIPO DE ESCALA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
NOMINAL	São mensurados atributos que só admitem relações de equivalência (gremista = 0, palmeirense = 1, vascaíno = 2 etc.).
ORDINAL	Estabelece graduação no atributo (péssimo = 0, ruim = 1, médio = 2, bom = 3, ótimo = 4).
INTERVALAR	A graduação do atributo ocorre proporcionalmente no intervalo entre as escalas (a diferença entre 10° e 20°C de temperatura é a metade da diferença entre -10° e 10°C).
PROPORCIONAL	Ocorre intervalo proporcional e também admite uma referência zero, para que se mantenha uma proporção constante entre atributos e escala (comprimento, largura, peso).

Fonte: Sellitto e Ribeiro (2004).

Dessa forma, os tipos de escalas apresentados no Quadro 09 buscam facilitar a análise e a interpretação das variáveis estudadas.

#### **2.4.2 Indicadores**

Os indicadores são unidades que facilitam a medição de elementos quantitativos ou a verificação de elementos qualitativos, de modo que os elementos qualitativos satisfaçam os objetivos definidos de um estudo e sirvam como uma ferramenta de mensuração sobre os elementos estudados.

Saisana e Tarantola (2002); Viotti e Macedo (2003) e OECD (2008a) explicam que indicadores são pistas, indícios, trilhas seguidas na busca da análise e interpretação das variáveis relacionadas a fenômenos econômicos, sociais e culturais que afetam a sociedade. Os autores ainda apresentam que, mais do que estatísticas isoladas, os indicadores são variáveis relativas que objetivam a formação de um conjunto coerente de informações, representadas pela utilização de algum tipo de sistema ou processo utilizado na coleta e facilitação da análise dos dados.

Um indicador aponta e identifica tendências que podem despertar a atenção de um avaliador ou pesquisador. A OECD (2008a, p.86) esclarece:

Um indicador é uma medida quantitativa ou qualitativa, derivada de uma série de fatos observados que podem revelar posições relativas (por exemplo, de um país) em uma determinada área e, quando avaliado em intervalos regulares, um indicador pode apontar a direção da mudança através de diferentes unidades e com o tempo. No contexto da análise de políticas, os indicadores apoiam a identificação de tendências e chamam a atenção para determinadas questões, podendo assim ser úteis na definição das prioridades políticas e no monitoramento de seu desempenho.

Nesse contexto, os indicadores têm por finalidade tratar as informações coletadas em um estudo, no intuito de torná-las acessíveis de análise e interpretação quantificáveis, para a compreensão de toda a sociedade. Kligerman et al. (2007) apresentam alguns critérios a serem selecionados na definição de um indicador, como: a existência de dados base a serem analisados; coerência do número total de indicadores selecionados; natureza da informação solicitada e coletada; possibilidade de comparação com critérios definidos ou padrões existentes. A utilização dos critérios apresentados acima pode contribuir na avaliação de um indicador e, conseqüentemente, no reflexo de uma tomada de decisão organizacional utilizada por meio dos indicadores.

### **2.4.3 Indicadores Compostos**

Os indicadores conforme já apresentados no tópico 2.4.2, são as pistas, indícios, trilhas seguidas em busca da compreensão das variáveis estudadas. Nesse contexto, Trzesniak (1998); Saisana e Tarantola (2002); OECD (2008a) expõem que os indicadores podem ser utilizados como indicadores compostos, e conceituam que um indicador composto (ICs) é formado quando se compila vários indicadores individuais, que resultam em um único índice, com base em um modelo subjacente. Nesse sentido, um indicador composto fica derivado à qualidade das variáveis existentes, e espera-se que as variáveis sejam relevantes, analíticas, atuais e acessíveis.

Saisana e Tarantola (2002) apresentam como vantagens na utilização dos ICs a agregação e o resumo das questões coletadas, em que os indicadores proporcionam uma “visualização” de um “amplo quadro” e podem ser facilmente interpretados se comparados com vários indicadores separados, além de reduzir a quantidade de indicadores individuais. Os autores apresentam como desvantagem a quantidade de dados necessários para a construção de ICs, já que serão

necessários dados de todos os sub-indicadores encontrados.

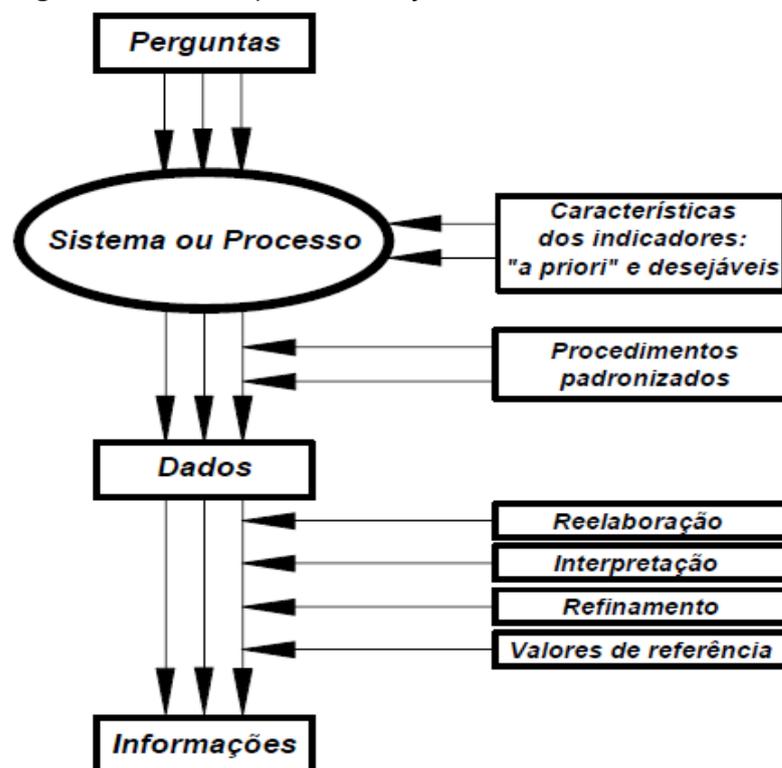
Assim, destaca-se a importância da atenção pelo pesquisador na construção de um indicador composto, relacionado às questões estudadas, à seleção de sub-indicadores e à ponderação entre os sub-indicadores, para mostrarem-se transparentes e adequados.

#### **2.4.4 Construção de Indicadores**

A construção de um indicador apresenta-se envolvida com informações quantitativas ou eventos importantes que possam evidenciar o desempenho de um produto ou processo, quanto a sua eficácia ou nível de satisfação, bem como permitir seu acompanhamento de evolução com o decorrer do tempo. Trzesniak (1998); Sellitto e Ribeiro (2004) e OECD (2008a) apresentam que a construção de indicadores deve ser normatizada e possuir sua elaboração ligada historicamente ao tempo de interesse da pesquisa, atendendo sempre as mesmas regras de medição, para que a comparabilidade entre as variáveis esteja garantida e para que se mostre como um instrumento útil e eficaz.

Trzesniak (1998) explica que o principal passo para a construção de indicadores é destacar o centro da questão da construção no sistema ou processo de interesse ligado à pesquisa, por meio da observação, e assim será direcionada uma ou mais perguntas. O autor salienta que a resposta ou as respostas surgirão das possíveis informações coletadas (TRZESNIAK, 1998). Na Figura 06, o autor deixa evidenciado os passos para construção de um indicador.

**Figura 06** – Passos para Elaboração de um Indicador.



Fonte: Trzesniak (1998, p.162).

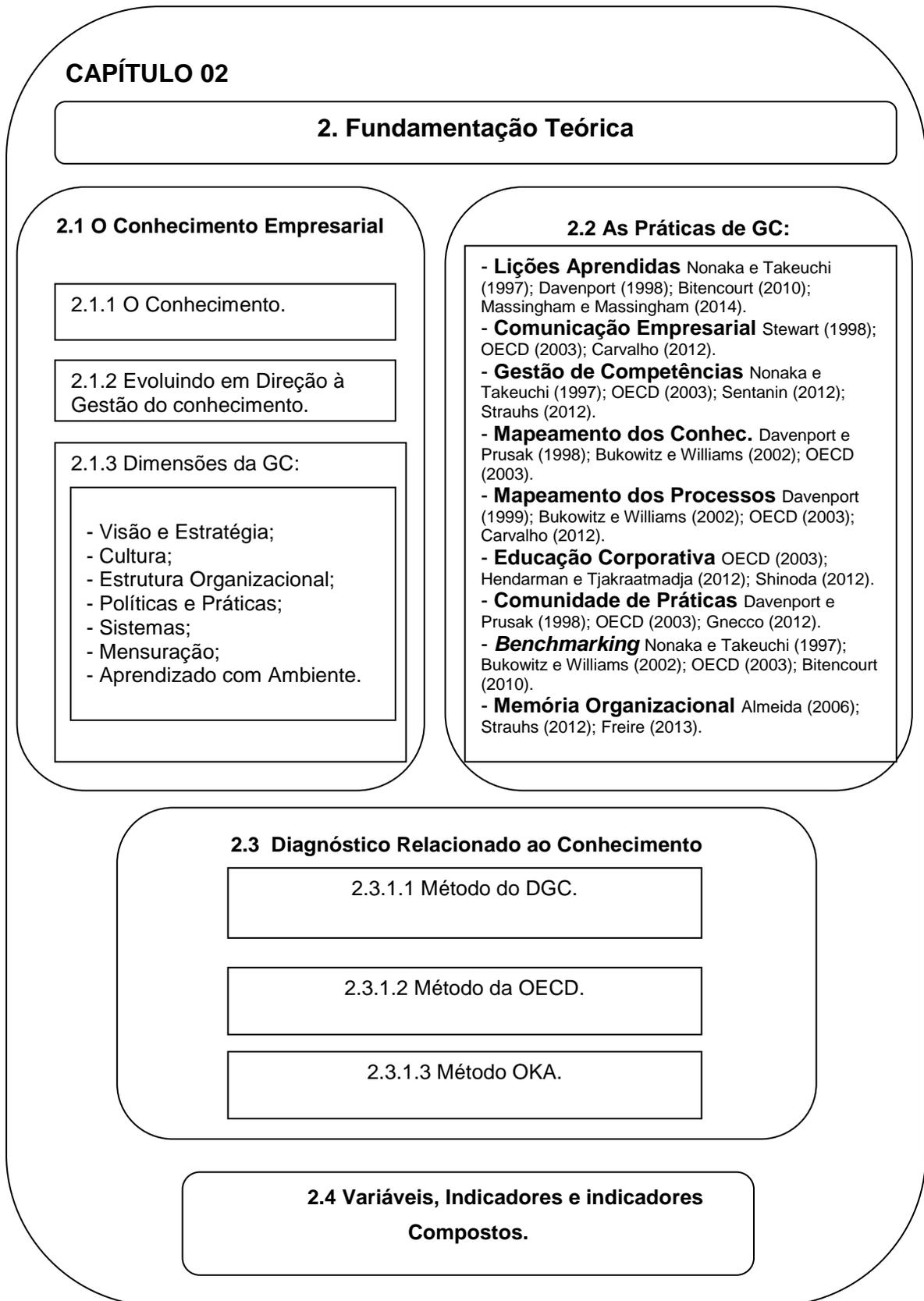
Na Figura 06, pode-se verificar a importância da construção de um indicador referente à distância entre as perguntas e as informações finais apresentadas na figura. Além de destacar que as informações finais estão diretamente ligadas aos indicadores utilizados para análise e interpretação das perguntas e das respostas coletadas.

Segundo Trzesniak (1998), na construção de um indicador é indispensável a observação da proposição dos indicadores, os quais buscam no processo analisado, aspectos com características específicas que possam contemplar as respostas desejadas e a padronização da metodologia aplicada. Essa metodologia, garante a replicabilidade em circunstâncias idênticas e a coerência dos dados coletados. Neste contexto, um indicador baseia-se em um procedimento único, bem definido e vinculado ao tempo das respostas esperadas.

Na fundamentação teórica apresentada, pode-se constatar a evolução da era do conhecimento e as dimensões envolvidas com a organização e a gestão do conhecimento e, dessa forma, identificar as práticas utilizadas pela organização do setor têxtil e do vestuário, a qual pode proporcionar uma visão geral para aplicação de um dos três métodos possíveis de diagnosticar a GC. Após a pesquisa na

literatura, optou-se pelo método da OECD, conforme justificado anteriormente. A partir da aplicação do método de avaliação da OECD e obtenção dos indicadores, foi possível diagnosticar e analisar as práticas encontradas na organização do setor têxtil e do vestuário.

Figura 07 - Estrutura do Capítulo 02.



Fonte: o autor.

Conforme apresentado na Figura 07 evidencia-se a estrutura do Capítulo 02, buscou-se a fundamentação teórica sobre o conhecimento empresarial e a identificação da GC, que sustentará o diagnóstico e a análise das práticas pesquisadas no desenvolver da dissertação. No Capítulo 03, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o processo metodológico utilizado na pesquisa. Em qualquer tipo de trabalho, seja acadêmico ou não, a metodologia apresenta-se com a descrição de conceitos, princípios e técnicas que direcionam o caminho da pesquisa. Nesse sentido, espera-se que o pesquisador utilize a criatividade, a oportunidade e a motivação para definir quais métodos serão utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Lakatos e Marconi (2010, p.65) definem que “o método tem fundamental importância em um trabalho acadêmico na medida em que não há ciência sem o emprego de métodos científicos”.

Portanto, neste capítulo, apresentam-se o fundamento epistemológico da pesquisa realizada, o método utilizado, o tipo de pesquisa, a coleta, os indicadores utilizados, a delimitação do estudo, a análise dos dados e, por último, a harmonia do desenvolvimento da pesquisa com a obtenção dos objetivos pretendidos.

#### 3.1 FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO DA PESQUISA

Em uma pesquisa torna-se primordial a definição do método a ser utilizado, e pode-se dizer que esta escolha poderá resultar como uma escolha válida e aceitável. Demo (1995, p.12) afirma que “o método significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”.

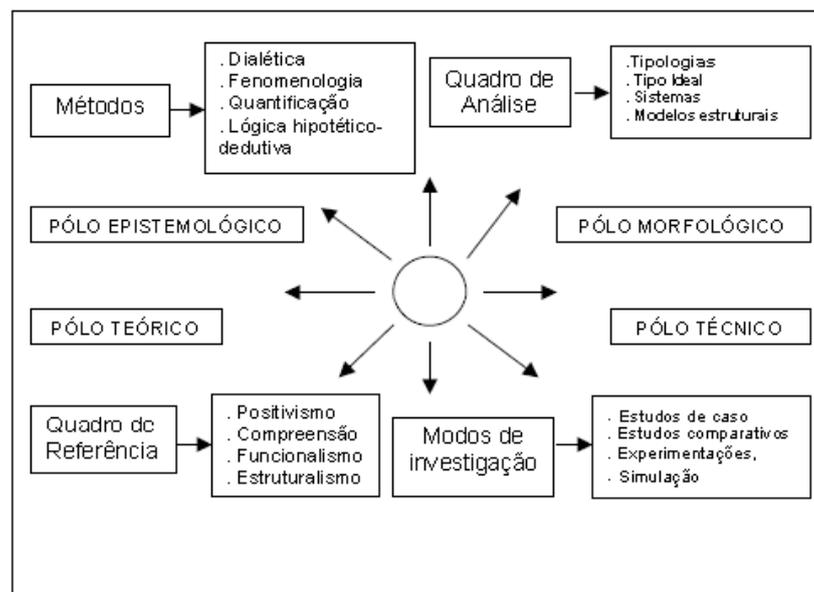
Bruyne et al. (1991); Demo (1995); Silva e Menezes (2005); Lakatos e Marconi (2010) definem que o método de pesquisa se apresenta como o fundamento para a criação do conhecimento, nesse sentido, pode ser considerado a ferramenta que auxilia na interpretação da realidade pesquisada. Os autores ainda apresentam que o método da pesquisa é uma atitude e uma prática teórica de constante busca, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente, como uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

Nesse contexto, nota-se que uma pesquisa está envolvida com a análise e harmonia entre a prática e a teoria, a qual pode ser considerada como um diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático. Entende-se que o método de pesquisa científica seja um conjunto de procedimentos técnicos, de processos e operações mentais que são praticadas na investigação. Lakatos e

Marconi (2010) descrevem que o método é a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa.

Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação da pesquisa e podem ser apresentados como: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico e estão apresentados na sequência. Espera-se que todos esses métodos apontados sigam uma ordem que, segundo Ruiz (1996, p.131) constitui-se em um “conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. Por outro lado, o método utilizado em uma pesquisa, não pode ser entendido somente como uma técnica utilizada na pesquisa, mas sim, na intenção de interpretar e analisar a situação do problema pesquisado. Bruyne et al. (1991); Tatto (2005) e Lakatos e Marconi (2010) ressaltam que o método possui uma dimensão muito maior, baseada em ajudar a explicar e compreender os resultados de uma investigação científica e o seu próprio processo. Dessa forma, o método não pode se limitar a uma lógica de operações e procedimentos. Enfatizam os autores que, a prática científica das ciências sociais é dinâmica e exige análise e interpretação conjunta dos quatro princípios que constituem a metodologia sugerida em: epistemológico, teórico, morfológico e técnico, como pode ser visualizado na Figura 08.

**Figura 08 - Espaço Metodológico Quadripolar.**



Fonte: Bruyne, P. et al. (1977,p.36).

Busca-se com a Figura 08 apresentar uma estrutura formalizada pelos

autores citados. E pode ser entendida como uma busca em assegurar a prática científica. Tatto (2005, p.122) descreve que “A prática científica é um campo onde atuam as forças (ou contingências) provenientes desses quatro princípios, o que significa em última instância que as escolhas metodológicas em qualquer pesquisa estão circunscritas, explícita ou implicitamente, por essas instâncias”.

Nesse contexto, os quatro princípios apontados por Bruyne et al. (1991) são apresentados e descritos na sequência.

O princípio epistemológico é definido por Bruyne et al. (1991) como o princípio que decide as regras de produção e explicação dos fatos e a compreensão da validade das teorias. E aborda os métodos: dialética, fenomenologia, indutivo, dedutivo e a lógica hipotético-dedutiva.

O princípio teórico mostra-se relacionado a um quadro de referência, que orienta a sistemática do objeto da pesquisa, Bruyne et al. (1991) propõem regras de interpretação dos fatos, de definição das soluções, provisoriamente dadas às problemáticas. Os principais quadros de referências citados pelos autores são: o positivismo, a abordagem compreensiva, o funcionalismo e o estruturalismo.

O princípio morfológico, segundo Tatto (2005, p.124), “é o lugar da objetivação da problemática da pesquisa formulada pela teoria. Refere-se a um espaço onde se articulam os conceitos, os elementos e as variáveis. Representa o plano de organização dos fenômenos”. Nesse sentido, o quadro de análise pode ser entendido e classificado como: quadro operatório, prático, da representação, da elaboração e da estruturação dos objetos científicos. Os autores configuram esses quadros de análise em tipologias (qualitativas, quantitativas ou quali-quantitativa), os tipos ideais, os sistemas e as estruturas-modelos.

E, por último, o princípio técnico que pode ser entendido como o procedimento de coleta dos dados ou informações, que transforma estas últimas em informações relevantes para o resultado final do problema pesquisado. Nesse sentido, o princípio técnico pode permitir a escolha do modo de investigação científica, para confrontar os dados ou informações coletadas com a base teórica conceitual que os fundamenta. Tatto (2005, p.123) descreve que “O princípio técnico relaciona-se com os modos de investigações possíveis na prática científica, os quais serão escolhidos em cada caso segundo as opções definidas nos outros princípios acima descritos”.

Desse modo, Bruyne et al. (1991) destacam as principais formas de

investigações no campo das ciências sociais em estudo de caso, estudos comparativos, experimentações e simulações. Os autores citados acima, ainda enfatizam que cada uma das formas de investigação, citadas anteriormente, podem permitir diversas técnicas de coleta de dados ou informações. E que se leve em consideração a escolha de cada elemento metodológico selecionado nos princípios, para aplicação e desenvolvimento da pesquisa.

Segundo Bruyne et al. (1991), as alternativas metodológicas de uma pesquisa compõem um verdadeiro sistema, com os quatro princípios interagindo de modo dialético, para formar o conjunto dessa prática. Dessa forma, as estratégias de pesquisa em ciências sociais apresentam-se como experimental, *survey* (levantamento), histórica, documental e estudo de caso.

As estratégias citadas acima podem ser utilizadas para os seguintes propósitos: exploratório, descritivo ou explanatório (causal).

Silva e Menezes (2005, p. 15) conceituam cada propósito conforme o Quadro 10.

**Quadro 10** – Propósitos da Pesquisa.

PROPÓSITOS	OBJETIVOS
PESQUISA EXPLORATÓRIA	Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.
PESQUISA DESCRITIVA	Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.
PESQUISA EXPLICATIVA	Visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental, e nas ciências sociais requer o uso do método observacional. Assume, em geral, as formas de Pesquisa Experimental e Pesquisa <i>Expost-facto</i> .

Fonte: SILVA e MENEZES (2005, p. 15).

No Quadro 10 pode ser observado os propósitos e objetivos a serem analisados na definição da estratégia a ser utilizada em uma pesquisa.

Após esta explanação conceitual dos procedimentos metodológicos, a seguir são apresentados quais destes procedimentos foram utilizados na presente pesquisa, cujo propósito foi identificar quais práticas de GC são utilizadas na organização do setor têxtil e do vestuário no município de Maringá, na perspectiva científica e tecnológica. Visa-se aumentar a compreensão e disseminar a cultura das práticas de GC para as demais organizações do mesmo setor.

A identificação das práticas pesquisadas tem a finalidade, conforme citado no princípio teórico, de compreender os fenômenos estudados e não de intervir na gestão das organizações. Dessa forma, mesmo com a consciência que uma pesquisa dessa natureza não seja possível com a total independência da parte do pesquisador, espera-se que o pesquisador não interfira por meio de suas opiniões próprias, e procure demonstrar a cientificidade da pesquisa realizada. Após a motivação citada anteriormente, definiu-se a elaboração do estudo e o foco metodológico a ser seguido, traçando as diretrizes e a condução da metodologia, apresentada na sequência.

Para desenvolver a pesquisa adotou-se a estratégia inicial de revisão da literatura, relacionada à gestão do conhecimento com a finalidade de conhecer, descrever, assimilar e conciliar a teoria com a prática, motivada principalmente a auxiliar a sociedade na análise das práticas de GC avaliadas e os seus conceitos.

No decorrer deste processo, verificou-se pela literatura consultada que o tipo de pesquisa mais indicada foi exploratória, devido a existência de diversas variáveis quanto à compreensão, questionamentos e relação a uma modelagem padronizada. Nesse contexto, Jamil (2005) descreve que a pesquisa do tipo exploratória se encaixa em processos metodológicos e possui três propósitos: descobrir variáveis significativas no campo alvo, descobrir relações entre essas variáveis e formar a base para estudos posteriores, para o teste mais sistemático e rigoroso de hipóteses.

Em concernência ao princípio teórico e ao quadro de referência que orienta a sistemática do objeto da pesquisa como de abordagem compreensiva, esta pesquisa é classificada, em um segundo momento, como exploratória com análise descritiva. Jamil (2005); Mattar (2005) e Lakatos e Marconi (2010) classificam esse tipo de análise como estudos exploratórios que têm por objetivo descrever por completo

determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de caso para o qual são realizadas as análises empíricas e teóricas. Os autores enfatizam que as descrições podem ser tanto qualitativas, quantitativas ou quali-quantitativa. Dessa forma, pode-se dizer que a abordagem desta pesquisa avança no formato de características exploratórias e descritivas, dado o caráter complementar entre elas, discutindo a validade como fundamento metodológico.

Conforme apresentado anteriormente, a estratégia adotada para esta pesquisa foi classificada como exploratória e descritiva, pois ambas são complementares, embasadas no seu propósito original, e evoluem no contexto e pode ser constatada nos trabalhos consultados e citados na revisão da literatura desta dissertação, como: Jamil (2005), Mallmann (2012) e Shinoda (2012). Na sequência, apresenta-se a abordagem da pesquisa.

### 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A abordagem utilizada em uma pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa ou quali-quantitativa.

A primeira abordagem foca no objeto da pesquisa, na qualidade dos dados, sem a preocupação principal de medir ou quantificar os dados colhidos. Silva e Menezes (2005) e Mallmann (2012) apresentam que os métodos qualitativos são aqueles direcionados para a descoberta das qualidades de: fenômenos, situações, pessoas, significados e eventos. Utiliza-se a abordagem qualitativa quando a pesquisa considera que a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais na análise, de modo que a interpretação do resultado pode ser classificada em bom, regular, ruim etc.

A segunda abordagem é a quantitativa e apresenta-se focada na preocupação em medir ou quantificar essencialmente todos os dados pesquisados e coletados, podendo ser visualizada como a contradição da primeira. Silva e Menezes (2005) e Mallmann (2012) esclarecem que a abordagem quantitativa pode ser utilizada quando a pesquisa busca quantificar os dados ou as informações coletadas. Nesse sentido, pode-se dizer que os dados são trabalhados a partir de técnicas estatísticas de forma tal que possam ser classificados, agrupados e analisados. Nesta dissertação, foi utilizada a técnica estatística da média, média ponderada e dos indicadores.

Segundo Tatto (2005, p.125):

A pesquisa qualitativa apresenta-se sob múltiplas realidades: focada numa realidade complexa e larga. Enquanto que a pesquisa quantitativa está focada em um único e bem definido problema. A pesquisa quantitativa está circunscrita à redução, controle e precisão. Enquanto a pesquisa qualitativa preocupa-se com a descoberta, descrição, compreensão e interpretação compartilhada. A pesquisa de tipo quantitativo constrói relações causais. Por outro lado, à qualitativa descreve significados e revelações de um fenômeno.

Outras características da natureza da pesquisa qualitativa e quantitativa podem ser analisadas conforme apresentado no Quadro 11 por Streubert e Campeter (1995) apud Tatto (2005, p. 126).

**Quadro 11 – Natureza da Pesquisa.**

<b>Quantitativa</b>	<b>Qualitativa</b>
Objetiva	Subjetiva
A revisão da literatura deve ser no início do estudo/pesquisa	A revisão da literatura pode ser feita a medida que o estudo/pesquisa se realiza
Testa/prova teorias	Desenvolve/cria teorias
Uma realidade focada em um único dado e bem definido	Múltiplas realidades: focado numa realidade ou problema complexo
Redução, controle, precisão	Descoberta, descrição, compreensão, interpretação compartilhada
Limitado	Interpretativo
Mecanicista: partes iguais ao todo	Orgânico: o todo é igual às partes
Relatório de análise estatística. O elemento básico de análise são os números	Relatório rico de análise e interpretação individual. Os elementos básicos de análise são: palavras/ideias
Pesquisador é separado do processo	Pesquisador é parte do processo
Sujeito	Participante
Contexto livre	Contexto dependente
Hipóteses	Pesquisa questões/problemas
A conclusão é lógica e dedutiva	A conclusão é dialética e indutiva
Constrói relações causais	Descreve significados e revelações
Usa instrumentos	Usa comunicação e observação
Design/Propósito: descritivo; correlacional; quase experimental e experimental	Design/Propósito: fenomenológico; <i>Grounded theory</i> ; etnográfico; histórico; filosófico e estudo de caso
Tamanho da amostra: 30 a 500	Tamanho da amostra não é relevante, busca-se “informação rica” a partir da amostra
Leva em conta o programa aplicativo	Levanta informações relevantes que merecem Valor

Fonte: STREUBERT e CAMPETER (1995) apud TATTO (2005, p.126).

Buscou-se com o Quadro 11 identificar algumas características que

diferenciam a natureza da pesquisa qualitativa e quantitativa.

A terceira abordagem é a quali-quantitativa e é apresentada como a união da abordagem qualitativa e da abordagem quantitativa. Essa abordagem se mostra importante no momento da aplicação do questionário na organização estudada, pois auxilia e enriquece a interpretação qualitativa das informações obtidas com o questionário, sobretudo com as particularidades de cada pergunta. Nessa abordagem, ao mesmo tempo da utilização da abordagem qualitativa também se utiliza a abordagem quantitativa e suas técnicas estatísticas ou de indicadores. A abordagem quali-quantitativa, segundo Richardson (2012), pode contribuir para verificar informações e reinterpretar observações qualitativas e dados quantitativos, e assim permite conclusões menos objetivas. Essas interpretações podem ser apresentadas por indicadores de avaliações, sem comprometimento ou envolvimento da opinião por parte do pesquisador.

Quanto ao método de abordagem da pesquisa adotado neste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa, por ser mais apropriada ao alcance dos objetivos propostos e a quali-quantitativa quanto à abordagem do problema. Nesse contexto, por se tratar de diagnosticar práticas de GC utilizadas em uma organização do setor têxtil e do vestuário, essa escolha encontra-se fundamentada de acordo com Mallmann (2012), que preconiza que a escolha da metodologia deve ser orientada pelo propósito preponderante do trabalho, em especial no que diz respeito à coleta e análise dos dados.

A pesquisa é do tipo quali-quantitativa, porque ao mesmo tempo em que irá identificar elementos e a qualidade das práticas de GC, obtidos por meio da opinião do entrevistado coletada mediante questionário adaptado do método da OECD, ela também irá quantificar quais são as práticas de GC mais utilizadas na organização selecionada no município de Maringá, por meio dos indicadores de avaliação elaborados pelo autor.

Para aplicação da abordagem quali-quantitativa se faz necessário definir qual o tipo da pesquisa a ser utilizada – estudo de caso ou comparativa – e qual o método de abordagem – dedutivo, hipotético-dedutivo ou indutivo – assegurando-se, dessa forma, o respaldo científico fundamental à pesquisa, conforme apresentados nos próximos tópicos.

### 3.3 CLASSIFICAÇÃO DO TIPO DA PESQUISA

Após realizada a revisão da literatura em relação ao tema Gestão do Conhecimento e suas práticas, despertou-se o interesse pela pesquisa, em estudar e realizar um diagnóstico e análise do assunto, com vista às novas perspectivas das práticas de gestão empresarial, com a utilização da GC.

Considerando o estudo referente ao princípio técnico que permite a escolha do melhor modo de investigação científica para confrontar os dados ou informações coletadas, com a bibliografia apresentada no Capítulo 02 que os fundamenta, pode-se dizer que as classificações das formas de investigações no campo das ciências sociais são: estudo de caso, estudos comparativos, experimentações e simulações. Nesse contexto, para melhor se interar em cada uma destas formas, efetuou-se um levantamento conceitual, conforme apresentado no Quadro 12.

**Quadro 12** - Tipos da Pesquisa.

<b>TIPOS DA PESQUISA (Investigações)</b>	<b>AUTORES</b>	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA</b>
<b>Estudo de Caso</b>	Lakatos e Marconi (2010)	O estudo de caso ou método monográfico parte do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou de até todos os casos semelhantes. É o estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, organizações ou comunidades, com a finalidade principal de obter generalizações.
	Ruiz (1996)	O autor considera o estudo de caso como uma pesquisa de campo, na qual define que o estudo consiste na observação dos fatos que estuda e como ocorrem espontaneamente, coletando os dados e registrando as variáveis relevantes para posterior análise.
	Shinoda (2012)	O estudo de caso é o método preferido quando: a) as questões “como” e “por que” são propostas; b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo da vida real.
<b>Comparativos</b>	Lakatos e Marconi (2010)	É o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos ou sociedades, contribui para uma melhor compreensão do comportamento organizacional ou humano, tem a finalidade de verificar similaridades e explicar divergências. Compara tanto fatos presentes como os fatos do passado, sendo em sociedades em estágios iguais ou de diferentes desenvolvimentos.
<b>Experimentações e simulações</b>	Ruiz (1996)	Nas experimentações científicas ou de laboratório o pesquisador manipula as variáveis e controla uma a uma, tanto quanto possível as variáveis independentes, com o objetivo de determinar qual ou quais delas são a causa necessária, suficiente e determinante da variável dependente ou do evento em estudo.
	Silva e Menezes (2005)	Pesquisa Experimental é quando se determina um objeto de estudo, selecionando-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observações dos efeitos que a variável produz no objeto.

Fonte: O autor.

Conforme apresentado no Quadro 12, percebe-se que a análise de um fenômeno, no caso das práticas de gestão do conhecimento, não seja possível de ser realizada de forma separada ao contexto que está envolvida a organização do setor têxtil e do vestuário. Desse modo, esta pesquisa buscou diagnosticar e analisar quais as práticas de GC utilizadas na organização. Ressalta-se que o pesquisador não possui controle sobre esses eventos, e pode-se dizer ainda que o fenômeno da gestão do conhecimento seja algo novo e atual nas organizações de forma geral.

Todos os aspectos citados acima estão relacionados e fundamentados no Quadro 12, que direciona para a necessidade de se definir e se classificar o tipo desta pesquisa como Estudo do Caso.

Nesse contexto, Shinoda (2012) aponta alguns cuidados necessários quando se emprega o método do estudo do caso para garantir a confiabilidade e validade da pesquisa. Esses cuidados estão sintetizados no Quadro 13 e passaram por adequações necessárias a esta dissertação.

**Quadro 13** - Cuidados no Estudo de Caso.

<b>Cuidados Necessários</b>	<b>Explicação</b>	<b>Medidas utilizadas neste estudo</b>
Entender o método do Estudo do Caso	Um grande número de pesquisas de estudo de caso apresenta análises intuitivas que não transcendem a emissão de um simples relatório histórico.	- Compreender o método antes da pesquisa de campo, por meio da pesquisa em livros e dissertações. - Síntese dos achados da pesquisa buscando profundidade específica à pesquisa.
Pesquisador não interfere nos resultados encontrados	O pesquisador deve evitar contaminar as respostas do entrevistado, evitando a falsa sensação de certeza as suas próprias conclusões como pesquisador.	- Conscientização do pesquisador quanto ao risco de interferência. - Embasamento das conclusões a partir das respostas do entrevistado. - Observações diretas na aplicação do questionário.
Rigor Científico	É preciso descrever com detalhes as etapas que orientam o estudo: Teoria utilizada, objetivos, a metodologia detalhada do trabalho de campo.	- Elaboração das etapas do estudo detalhado, incluindo a teoria preliminar existente, o planejamento da coleta e análise dos dados, o roteiro das questões aplicadas e a definição dos entrevistados.

Fonte: Adaptado de SHINODA (2012).

Todos os cuidados apresentados no Quadro 13 se evidenciam importantes na utilização de um estudo do caso. Nesse sentido, enfatiza-se, ainda, que o estudo do caso pode ter o fator de generalização do fenômeno estudado. Por outro lado, pode proporcionar a vantagem de disseminação e troca de conhecimentos entre o entrevistado e o entrevistador, possibilitando o aprofundamento e análise das respostas e incentivando novas pesquisas, conforme apresentado posteriormente, no tópico 3.6.

A partir da definição do tipo da pesquisa em estudo do caso, torna-se importante definir o método de abordagem, que pode ser classificado em dedutivo, hipotético-dedutivo ou indutivo, apresentado a seguir.

### 3.4 MÉTODO DE ABORDAGEM

O método de abordagem científica apresenta-se como o conjunto de etapas

ou processos de conciliações mentais utilizados na realização de uma investigação. Bruyne et al. (1991); Silva e Menezes (2005) e Lakatos e Marconi (2010) definem a abordagem como uma linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa, a partir do qual os métodos fornecem as bases lógicas à investigação. Tais métodos podem ser classificados em: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico.

Nesse contexto, Bruyne et al. (1991) conceituam, conforme Figura 08, que o princípio epistemológico define e decide as regras de produção e explicação dos fatos, da compreensão e validade das teorias. Os autores abordam também os métodos dialético, fenomenológico, indutivo, dedutivo e a lógica hipotético-dedutiva, apresentados na sequência.

O método dialético, segundo Lakatos e Marconi (2010), fundamenta-se na dialética proposta por Hegel, na qual as contradições se transcendem e dão origem a novas contradições, que passam a requerer solução, e pode ser entendido como um método de interpretação dinâmica e totalizante da realidade. Desse modo, compreende-se que os fatos não podem ser considerados fora de um contexto social, político, econômico etc., portanto, empregado em pesquisa qualitativa.

O método fenomenológico, conforme comentam Silva e Menezes (2005, p.27), não é dedutivo nem indutivo, mas preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. Nesse sentido, pode-se dizer que a realidade é construída socialmente, compreendida, interpretada e comunicada. Observa-se que a realidade não é única, existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações. Portanto, o sujeito/ator pode ser reconhecidamente importante no processo de construção do conhecimento.

O método indutivo apresenta-se como o conhecimento fundamentado na experiência, não levando em conta princípios pré-estabelecidos. Nesse sentido, no raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta, sendo que as constatações particulares podem levar à elaboração de generalizações. Nesse contexto, Lakatos e Marconi (2010) comentam que diferente do método indutivo, o método dedutivo pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. Desse modo, pode-se dizer que o raciocínio dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas. Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chega-se a uma conclusão. (LAKATOS e MARCONI, 2010).

Nesse contexto, pode-se analisar também o método hipotético-dedutivo, utilizado quando a coleta de dados for insuficiente ou os dados não estiverem disponíveis. Dessa forma, utilizando-se de hipóteses, Gil (1999, p.30) conceitua o método hipotético-dedutivo como:

Proposto por Popper, que consiste na adoção da seguinte linha de raciocínio: quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenômeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la.

Fundamentando-se com base nos conceitos relacionados acima, o método de abordagem e investigação científica abordado na utilização desta pesquisa é o método indutivo, o qual está relacionado à concepção teórica utilizada pelo pesquisador.

Nesse sentido, com a utilização do método indutivo também foi definido o método de procedimento e o tipo da pesquisa a ser trabalhado durante o desenvolvimento da dissertação, como de estudo do caso. Desse modo, utilizou-se deste método de procedimento com a leitura, a visita à organização e a análise dos dados coletados. Portanto, esse método de procedimento se justifica pelo fato das organizações do setor têxtil e de vestuário virem destacando-se gradativamente entre as organizações do município de Maringá.

Como já citado anteriormente, a base referencial do método de procedimento foi a revisão bibliográfica. A revisão bibliográfica desenvolveu-se com base em material já elaborado, relacionado ao conhecimento e à gestão do conhecimento, e devidamente conceituado pelos leitores, constituída principalmente por livros e artigos científicos que possam levar o leitor e o pesquisador a reflexões a partir de fatos observados ou de relatos registrados na literatura. Na sequência, apresenta-se a técnica a ser utilizada no estudo do caso, definindo-se por meio de sua aplicabilidade na pesquisa.

### 3.5 VISÃO GERAL DO MÉTODO PROPOSTO

Nos tópicos seguintes estão apresentadas as etapas das atividades metodológicas definidas para materialização desta dissertação. Inicialmente, apresenta-se a adaptação do questionário original da OECD, o qual serviu de base conceitual representada por meio do instrumento de identificação e avaliação das práticas de GC na organização do setor têxtil e do vestuário. Em seguida, para representar os dados extraídos com o instrumento (questionário), é apresentado um quadro de conversões das respostas nominais coletadas e seu respectivo valor quantitativo, para fins de cálculo dos indicadores construídos nesta dissertação. E finalmente a aplicação de escalas qualitativas de classificação dos indicadores obtidos, relacionados às práticas de GC utilizadas na organização do setor têxtil e do vestuário.

### 3.6 TÉCNICA DA PESQUISA

Para eleger a técnica da pesquisa utilizada nesta dissertação, tornou-se importante definir a finalidade da pesquisa. Desse modo, optou-se pelo levantamento de dados e pela realização de um diagnóstico e análise das práticas de GC em uma organização do setor têxtil e do vestuário de Maringá. Nesse sentido, buscou-se contribuir com as seguintes reflexões:

- a) Analisar as práticas identificadas na organização, para que possam ser utilizadas pelas demais organizações do mesmo ramo.
- b) Auxiliar a gestão empresarial e também procurar correlacionar a disseminação do tema ao trabalho científico.
- c) Contribuir com o aprimoramento das organizações e das necessidades econômicas ou sociais locais pertencentes à região da Amusep.

Após essas reflexões definiu-se a aplicabilidade da pesquisa, por meio da elaboração e aplicação de um questionário específico ao gerente da organização selecionada, adaptado do questionário original do método de avaliação da OECD, conforme Quadro 14, onde consta o modelo original e suas adaptações. O método da OECD está relacionado às práticas de gestão do conhecimento e se apresenta envolvido com as pessoas e os processos de uma organização. Desse modo, buscou-se levantar dados para um diagnóstico e análise das respostas obtidas com

sua aplicação, relacionadas às práticas de gestão do conhecimento.

Na sequência, apresenta-se o questionário original com as devidas adaptações. Posteriormente, a classificação das perguntas aplicadas em escalas qualitativas e finalmente o processo de cálculos dos indicadores por dimensão de análise.

### 3.6.1 Adaptação do Questionário da OECD para Organizações Têxteis

Para a efetivação do diagnóstico sobre as práticas de GC existentes na organização têxtil e do vestuário, propõe-se a adaptação do questionário original da OECD, verificando-se a relação entre os critérios aplicados originalmente e os adaptados para organização têxtil, apresentados no Quadro 14. Todos os fatores de análise originais (áreas ou dimensões) do questionário foram mantidos. Algumas adaptações ou modificações foram realizadas nas perguntas do novo questionário e nos critérios apresentados ao entrevistado.

**Quadro 14** - Adaptação Questionário OECD.

Dimensão/Área, Fator de Análise e Pergunta Original OCDE	Critérios Originais da OCDE	Alterações no Questionário Original da OCDE
<p><b>Dimensão 01:</b></p> <p>UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>1.1 Comunicação.</b> Na empresa os colaboradores compartilham conhecimento ou informação por meio de:</p>	<p>1.1.1. Banco de dados regularmente atualizados, de boas práticas de projetos, lições aprendidas ou listadas por <i>experts</i>.</p> <p>1.1.2. Documentação escrita, como manuais de capacitação, boas práticas de trabalho, artigos publicados etc. (memória organizacional).</p> <p>1.1.3. Facilidades do trabalho colaborativo entre equipes de projetos que estão separados fisicamente (equipes virtuais).</p>	<p>Na Pergunta: “empresa” foi trocada por “organização”.</p> <p>Nos critérios:</p> <p>1.1.1- foi substituído “listadas” por “<i>experts</i>” por “comunidades de práticas”.</p> <p>1.1.2 – A palavra “manuais de capacitação” foi substituída por “mapeamento de conhecimentos” e incluída “mapeamento de processos”.</p>

<p><b>Dimensão 01:</b></p> <p>UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>1.2 Capacitação.</b> A empresa:</p>	1.2.1. Provê capacitação formal relacionada às práticas de GC.	<p>Na Pergunta: “empresa” foi trocada por “organização”.</p> <p>Nos critérios: houve alteração em:</p> <p>1.2.1 e 1.2.2 incluído exemplos: “mapeamento de conhecimentos, mapeamento dos processos e lições aprendidas”.</p> <p>1.2.3 incluída “e de acompanhamento dos colaboradores” e exemplo.</p> <p>1.2.5 incluído exemplo: “educação corporativa”.</p> <p>1.2.6 a palavra “empresa” foi substituída por “organização” e excluído “das instituições”.</p>
	1.2.2. Provê capacitação informal relacionada às práticas de GC	
	1.2.3. Utiliza práticas formais de tutoria, incluindo de aprendizagem.	
	1.2.4. Incentiva a transferência de conhecimento entre os colaboradores experientes para os novos ou menos experientes colaboradores.	
	1.2.5. Incentiva os colaboradores a fazerem cursos que tenham relação com o trabalho, reembolsando os que concluem com êxito esses cursos.	
	1.2.6. Oferece oportunidades de capacitação fora da empresa para os colaboradores das instituições.	
<p><b>Dimensão 01:</b></p> <p>UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>1.3 Estratégias e Políticas.</b> A empresa:</p>	1.3.1. Tem uma política estratégica de GC escrita.	<p>Na Pergunta: “empresa” foi trocada por “organização”.</p> <p>Nos critérios: foram mantidos inalterados porque todos estes elementos de estratégias e políticas podem ser verificáveis nas organizações.</p> <p>Obs.: acrescido apenas um exemplo no item 1.3.2 (memória organizacional) e no 1.3.3 (comunidades de práticas).</p>
	1.3.2. Tem um sistema de registro de valores ou cultura que promova o compartilhamento de conhecimento.	
	1.3.3. Fomenta/utiliza parcerias ou alianças estratégicas para aquisição de conhecimento.	
<p><b>Dimensão 01:</b></p> <p>UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>1.4 Captura e Aquisição de Conhecimento.</b> A empresa regularmente:</p>	1.4.1. Utiliza conhecimento obtido de fontes de outras indústrias.	<p>Na Pergunta: “empresa” foi trocada por “organização”.</p> <p>Nos critérios: houve alteração em:</p> <p>1.4.1 de “fontes de outras indústrias” para “fontes externas”. Incluído exemplo “<i>benchmarking</i>”.</p> <p>1.4.2 foi acrescentado “ou privadas”.</p> <p>1.4.3 substituída a palavra “dedica” por “disponibiliza”. Citado exemplo de “cursos e viagens, gestão de competências”.</p> <p>1.4.4 substituição da palavra “empresa” por “organização” e incluído exemplo: (<i>benchmarking</i>).</p> <p>1.4.5 incluído exemplo “comunidade de práticas”.</p>
	1.4.2. Utiliza conhecimento obtido de instituições públicas de pesquisa.	
	1.4.3. Dedicar recursos para obter conhecimento de fontes externas.	
	1.4.4. Utiliza a internet para obtenção de conhecimento externo à empresa.	
	1.4.5. Incentiva a participação de seus colaboradores em equipes de projetos de especialistas externos.	
<p><b>Dimensão 01:</b></p> <p>UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>1.5. (idem 1.5.1)</b></p>	1.5.1. Existem práticas de GC que sua empresa utiliza e que não foi incluída no questionário?	<p>Na Pergunta: “empresa” foi trocada por “organização”.</p>

<p><b>Dimensão 02:</b></p> <p>RAZÕES PARA SE UTILIZAR PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>2.1. A Integração e Compartilhamento do Conhecimento.</b></p>	2.1.1. Ajudar na integração do conhecimento em sua empresa	<p>Nos critérios houve alteração em:</p> <p>2.1.1 substituído “na integração” por “no desenvolvimento” e de “em sua empresa” para “por toda a organização”.</p> <p>2.1.2 de “para novos colaboradores” para “entre os colaboradores”.</p> <p>2.1.3 de “fusão ou aquisição de nova empresa para ajudar” para “de novos processos ou produtos ajudando”.</p> <p>2.1.4 acrescido a palavra “identificado”; substituído a palavra “empresa” por “organização”, e excluído “que trabalham fora do país”.</p> <p>2.1.5 incluído “demais” e substituído a palavra “empresa” por “organização”.</p> <p>2.1.6 substituição de “projeto” para “trabalho”.</p>
	2.1.2. Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento para novos colaboradores.	
	2.1.3. Acompanhar o processo de fusão ou aquisição de nova empresa para ajudar a integrar os conhecimentos dentro da mesma.	
	2.1.4. Assegurar que o conhecimento dos colaboradores da empresa que trabalham fora do país esteja acessível para toda a empresa.	
	2.1.5. Assegurar que novos conhecimentos estejam acessíveis aos colaboradores da empresa.	
	2.1.6. Facilitar o trabalho colaborativo entre equipes de projeto separadas fisicamente	
	2.1.7. Melhorar o compartilhamento de conhecimento com fornecedores.	
	2.1.8. Promover compartilhamento do conhecimento com clientes.	
<p><b>Dimensão 02:</b></p> <p>RAZÕES PARA SE UTILIZAR PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>2.2. Captura e Controle do Conhecimento.</b></p>	2.2.1. Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à empresa.	<p>Nos critérios houve alteração em:</p> <p>2.2.1 de “empresa” para “organização”.</p> <p>2.2.2 de “sua empresa” para “a organização”, incluído “existente e registro em mapeamento de processos”.</p> <p>2.2.3 de “empresa” para “organização”, incluído “para manutenção do mapeamento do conhecimento e da memória organizacional”.</p> <p>2.2.4 incluído “para aprimoramento do mapeamento do conhecimento e mapeamento dos processos”.</p>
	2.2.2. Proteger sua empresa da perda do conhecimento devido à demissão de colaboradores.	
	2.2.3. Identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na empresa.	
	2.2.4. Capturar conhecimento tácito dos colaboradores.	
<p><b>Dimensão 02:</b></p> <p>RAZÕES PARA SE UTILIZAR PRÁTICAS DE GC</p> <p><b>2.3. Gestão da Informação.</b></p>	2.3.1. Evitar problemas de sobrecarga de informação em sua empresa.	<p>No critério houve alteração em: 2.3.1 de “em sua empresa” para “na organização”.</p>
	2.3.2. Auxiliar os gestores a focar atenção em informações-chave.	
<p><b>Dimensão 02:</b></p> <p>RAZÕES PARA SE UTILIZAR PRÁTICAS DE GC -</p> <p><b>2.4. Gestão de Recurso Humano.</b></p>	2.4.1. Capacitar os colaboradores para que atinjam os objetivos estratégicos da empresa.	<p>No critério houve alteração em: 2.4.1 de “da empresa” para “definidos pela organização” e incluído exemplo: “gestão de competências”.</p> <p>2.4.2 substituído “de Recursos Humanos” para “competências e habilidades”.</p>
	2.4.2. Capacitar os colaboradores no desenvolvimento de Recursos Humanos	
	2.4.3. Incentivar o compartilhamento de conhecimento dos gestores como ferramenta para a promoção profissional de seus colaboradores.	
	2.4.4. Incentivar os colaboradores a divulgarem ideias inovadoras.	

<b>Dimensão 02:</b> RAZÕES PARA SE UTILIZAR PRÁTICAS DE GC <b>2.5.Razões Externas.</b>	2.5.1. Atualizar sua empresa quanto às ferramentas de GC utilizadas por seus competidores.	No critério houve alteração em 2.5.1 de “sua empresa” para “a organização” e incluído exemplo ( <i>benchmarking</i> ).
<b>Dimensão 03:</b> RESULTADOS DA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC <b>3.1 (s/ fator de análise).</b>	3.1.1. Incrementou nossa habilidade para capturar conhecimento de instituições públicas de pesquisa 3.1.2. Incrementou nossa habilidade para capturar conhecimento de outras empresas 3.1.3. Incrementou a habilidade e o conhecimento dos colaboradores. 3.1.4. Incrementou a eficiência e produtividade dos colaboradores. 3.1.5. Incrementou nossa adaptação de produtos de acordo com solicitação de clientes. 3.1.6. Auxiliou na incorporação de novos produtos e serviços ao portfólio. 3.1.7. Mitigou os impactos da demissão de colaboradores.	Nos critérios houve alteração em: 3.1.1 substituiu a palavra “nossa” por “a” e acrescentou “organizacional e ou privadas”. 3.1.2 substituiu a palavra “nossa” por “a” e “empresa” por “organizações” e acrescentou “organizacional”. 3.1.5 substituiu a palavra “nossa” por “a” e incluiu “novos”.
<b>Dimensão 04:</b> RESPONSABILIDAD E 4.1. (s/ fator de análise).	4.1. NÃO tem função(ões) de GC explícita(s), mas compartilhar o conhecimento é uma parte importante da cultura. 4.2. Tem um gerente do conhecimento ou uma unidade responsável pela GC.	Nos critérios: foram mantidos sem alterações.
<b>Dimensão 05:</b> ORÇAMENTO <b>5.1. (s/ fator de análise).</b>	5.1.1. Sua empresa NÃO tem um orçamento dedicado à GC. 5.1.2. Sua empresa tem um orçamento dedicado à GC.	Nos critérios: houve alteração em ambos os itens de “sua empresa” para “a organização”.
<b>Dimensão 06:</b> ESTRUTURA <b>6.1. (s/ fator de análise).</b>	6.1.1. Indicar o número de colaboradores da empresa dentro do país. 6.1.2. Indicar o número aproximado de colaboradores que trabalham fora do país.	Nos critérios houve alteração em: 6.1.1 de “da empresa” para “que a organização” e de “dentro do país” para “emprega diretamente”. 6.1.2 de “trabalham fora do país” para “prestam serviços indiretamente ou terceirizados para a organização”.

Fonte: Adaptado OECD (2003).

O questionário adaptado apresenta cinco fatores de análise na dimensão utilização das práticas de GC (comunicação, capacitação, estratégias, captura e outras práticas de GC não mencionadas). Na dimensão de razões para utilização pelas organizações foram mantidos também os cinco fatores de análise (integração, captura, gestão da informação, gestão de recursos humanos e as razões externas). Na dimensão de resultados com a utilização foram mantidos os sete critérios de avaliações. E nas demais dimensões de responsabilidade, orçamento e estrutura

foram mantidos os dois fatores originais de cada um. O questionário foi elaborado com referência ao método de avaliação da OECD, a qual considera que práticas de GC são as ações (formais e informais) desempenhadas rotineiramente para a operacionalização desses processos de GC pelas organizações (OECD, 2003, p. 206).

O questionário adaptado é do tipo quantitativo, quando analisado a identificação da prática de GC e a quantidade dos dados coletados. No entanto, ao que se refere à realização do diagnóstico e da análise dos dados coletados, torna-se qualitativo. Isto será mais bem detalhado e descrito nos próximos tópicos.

### **3.6.2 Adaptação das Escalas Originais da OECD**

As escalas originais do questionário utilizado pelo método da OECD foram adaptadas (com exceção da dimensão de responsabilidade e orçamento), para melhor adequação e utilização na organização do setor têxtil e do vestuário, assim como para as demais organizações que queiram utilizá-lo, com a finalidade de diagnosticar e identificar as práticas de GC utilizadas pela organização. O Quadro 15 apresenta as alterações realizadas e as adaptações das escalas originais da OECD para as utilizadas na organização pesquisada.

**Quadro 15 – Adaptação das Escalas Originais da OECD.**

<b>Dimensão no Questionário</b>	<b>Escala Original OCDE</b>	<b>Escala Adotada</b>
UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC	1 Utilizada antes de 1999. 2 Utilizada desde 1999. 3 Tem planos de utilização nos próximos 24 meses. 4 Não utilizada/não aplicável. 5 Não sabe.	1 Não existem. (0) <sup>*</sup> 2 Estão em processo de implantação. (5) 3 Já estão em uso em iniciativas isoladas.(7) 4 Já estão em uso e amplamente disseminadas.(10)
RAZÕES PARA SE UTILIZAR AS PRÁTICAS E RESULTADOS DA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS	1 +++ Crítico. 2 ++ Crítico. 3 + Crítico. 4 - Crítico. 5 -- Crítico. 6 --- Crítico. 7 Não aplicável/não Sabe.	1 Discordo totalmente. (0) 2 Discordo de praticamente tudo. (2) 3 Discordo ligeiramente. (4) 4 Concordo ligeiramente.(6) 5 Concordo com praticamente tudo. (8) 6 Concordo totalmente.(10)
ESTRUTURA	Nº de trabalhadores da empresa no país: 1 0. 2 1 a 19. 3 20 a 49. 4 50 a 99. 5 100 a 249. 6 250 a 499. 7 500 a 1999. 8 2000 ou mais.	Nº de colaboradores da empresa diretamente: 1 01 - 49. 2 50 - 99. 3 100 - 149. 4 150 - 199. 5 200 - 249. 6 250 - 299. 7 300 - 349. 8 350 - 399. 9 400 - 449. 10 450 - 499. 11 500+.
	Nº de trabalhadores fora do país: 1 0. 2 1 a 19. 3 20 a 49. 4 50 a 99. 5 100 a 249. 6 250 a 499. 7 500 a 1999. 8 2000 ou mais.	Nº de colaboradores da empresa indiretamente: 1 01 - 49. 2 50 - 99. 3 100 - 149. 4 150 - 199. 5 200 - 249. 6 250 - 299. 7 300 - 349. 8 350 - 399. 9 400 - 449. 10 450 - 499. 11 500+.

Fonte: Adaptado das Escalas Originais da OECD (2003).

\* Os valores das escalas entre parênteses representam os valores numéricos utilizados para o cálculo dos indicadores relacionados a cada dimensão e utilizados nesta dissertação.

No Quadro 15 apresentado, a dimensão de utilização das práticas de GC teve a escala alterada para mensurar a situação atual das práticas de GC no ambiente da

organização pesquisada e não o tempo de aplicação da prática, como na escala original. Na dimensão relacionada às razões para se utilizar as práticas pela organização e resultados com a sua utilização, a escala de níveis de criticidade originais foi substituída por níveis de concordância do entrevistado com sentenças afirmativas, elaboradas e apresentadas no questionário aplicado. Na dimensão de estrutura, que originalmente mensura o porte da empresa com relação ao número de trabalhadores dentro e fora do país, foi adaptada a pergunta para o número de colaboradores diretos e indiretos envolvidos com a organização pesquisada.

### **3.6.3 Conversão das Respostas em Valores Numéricos**

Conforme apresentado no Quadro 15, relacionado às alterações de escalas de respostas referentes a cada dimensão ou área avaliada, também foram incluídos valores numéricos crescentes ou decrescentes, mantidos sempre no intervalo entre zero e dez, com a finalidade de facilitar a análise e interpretação das respostas por meio de cálculos de indicadores construídos pelo pesquisador.

A associação dos valores numéricos citados acima é desconhecida pelo entrevistado e tem a finalidade de conciliar as respostas coletadas pelo questionário aos valores numéricos utilizados para calcular os indicadores utilizados nesta dissertação, os quais serão indicadores parciais por fator de análise e indicador geral.

### **3.6.4 Construção dos Indicadores para Avaliação das Práticas de GC**

Definidas as variáveis a serem mensuradas sobre o objeto de análises relacionadas às práticas de GC (conforme o questionário adaptado da OECD, apresentado no Apêndice A), pode-se construir o cálculo dos indicadores de avaliação das práticas de GC utilizadas pela organização do setor têxtil e do vestuário. Nesse sentido, é necessário definir a fórmula de cálculo dos indicadores parciais, relacionados a cada um dos fatores de análise das práticas de GC, assim como o cálculo do indicador composto geral, que incorpora as distintas dimensões avaliadas.

O Quadro 16 apresenta as dimensões de GC e os fatores de análises, juntamente com suas representações numéricas e seus respectivos indicadores de

avaliação das práticas de GC.

**Quadro 16 – Construção de Indicadores para Prática de GC.**

<b>Dimensão de GC (d)</b>	<b>Fator de Análise (n)</b>	<b>Indicador da Prática de GC (IndFator-d.n)</b>	<b>Número de perguntas do Fator de Análise (j)</b>
<b>Utilização das Práticas de GC (1)</b>	Comunicação (1)	IndFator-1.1Comun.	03
	Capacitação (2)	IndFator-1.2Capac.	06
	Estratégias e Políticas (3)	IndFator-1.3Estr	03
	Captura e aquisição de conhecimento (4)	IndFator-1.4Aquis.	05
<b>Razões para se Utilizar as Práticas de GC (2)</b>	Integração e Compartilhamento de Conhecimento (1)	IndFator-2.1Integ.	08
	Captura e Controle do Conhecimento (2)	IndFator-2.2Cont.	04
	Gestão da Informação (3)	IndFator-2.3GInf.	02
	Gestão de Recursos Humanos (4)	IndFator-2.4GReH.	04
	Razões externas (5)	IndFator-2.5RazExt.	01
<b>Resultados da Utilização das Práticas (3)</b>	Maior Habilidade de Capturar Conhecimento de Instituições Públicas ou Privadas de Pesquisas (1)	IndFator-3.1HCIPesq.	01
	Maior Habilidade de Captura de Conhecimento de outras Instituições (2)	IndFator-3.2HCOInst.	01
	Maior Habilidade e Conhecimento dos Colaboradores (3)	IndFator-3.3HCColab.	01
	Maior Eficiência e Produtividade dos Colaboradores (4)	IndFator-3.4EfProd.	01
	Maior Adaptação de Novos Produtos (5)	IndFator-3.5NProdutos	01
	Auxílio na Incorporação de Novos Produtos ao Portfólio (6)	IndFator-3.6IncNProdutos	01
	Menor Impacto na Demissão de Colaboradores (7)	IndFator-3.7ImpDem.	01

Fonte: Adaptado OECD (2003).

\* O questionário original da OECD apresenta cinco fatores de análise na dimensão “Utilização das Práticas de GC”. Pelo motivo do último fator ser uma pergunta aberta, nesta dissertação foi desconsiderada para obtenção de um indicador de avaliação das práticas de GC na organização do setor têxtil e do vestuário, devido ser uma pergunta qualitativa.

Os números apresentados entre parênteses no Quadro 16 correspondem ao número relacionado à dimensão de GC na primeira coluna, e ao número identificável de cada fator de análise na segunda coluna. Cada um dos indicadores apresentados na terceira coluna de indicador de prática de GC deve ser encontrado por meio da

aplicação do questionário adaptado da OECD e suas respectivas escalas de valores definidas no Quadro 15, onde o resultado do levantamento efetuado representa a situação atual da organização do setor têxtil e do vestuário. Utilizou-se da aplicação das equações apresentadas na sequência, onde serão encontrados os valores representativos dos indicadores individuais, compostos e do indicador geral das práticas de GC.

A Equação 1 apresenta a equação utilizada para a obtenção dos indicadores individuais (cada fator de análise individualmente), os quais estão indicados por números, que podem ser consultados na terceira coluna do Quadro 16.

$$IndFator - d.n = \frac{[\sum_{i=1}^j (Resp\_perg\_d.n.i)]}{j} \quad \text{Equação (1)}$$

Onde:

IndFator-d.n = indicador do fator de análise, representados na segunda coluna do Quadro 16. Ex: IndFator-1.2 (1 = dimensão: utilização das práticas, 2 = capacitação) ou IndFator-2.5 (2 = dimensão: Razões para se utilizar, 5 = razões externas) etc.

Resp\_perg\_d.n.i = valor da resposta para a questão d.n.i do questionário. (Ex: Resp\_perg\_1.2.1, corresponde à pergunta da dimensão 1, fator 2, pergunta 1).

j = número de perguntas por fator de análise, disponibilizado na quarta coluna do Quadro 16.

A Equação 2 está relacionada com o indicador de dimensão, o qual é um indicador composto (do valor acumulado de todos os fatores de análise da dimensão analisada), e os dados relacionados à dimensão (d) estão disponíveis na primeira coluna do Quadro 16.

$$IndDim - d = \frac{[\sum_{i=1}^{nt} (IndFator - d.i)]}{nt} \quad \text{Equação (2)}$$

Onde:

IndDim-d = indicador da dimensão (Ex: IndDim-1, IndDim-2 e IndDim-3).

nt = número total de fatores na dimensão d do IndDim-d.

A Equação 3 apresenta a formulação para a obtenção do Indicador Geral de Avaliação de GC, o qual abrange todos os indicadores individuais e compostos, e será utilizado posteriormente para a mensuração das práticas de GC na organização em estudo.

$$Ind - GC = \frac{[\sum_{i=1}^{dt} (IndDim - i)]}{dt} \quad \text{Equação (3)}$$

Onde:

Ind-GC = índice geral das práticas de GC.

dt = número total de dimensões presentes no questionário, neste caso dt=3.

#### EXEMPLOS DOS CÁLCULOS APLICADOS

$$IndFator - 1.1 = \frac{[\sum_{i=1}^3 (Resp\_perg\_1.1.i)]}{3}$$

$$IndFator - 1.1 = \frac{[(Resp\_perg\_1.1.1) + (Resp\_perg\_1.1.2) + (Resp\_perg\_1.1.3)]}{3}$$

Já para o cálculo do indicador de dimensão, os cálculos ficarão da seguinte forma:

$$IndDim - 1 = \frac{[\sum_{i=1}^4 (IndFator - 1.i)]}{4}$$

$$IndDim - 1 = \frac{[(IndFator - 1.1) + (IndFator - 1.2) + (IndFator - 1.3) + (IndFator - 1.4)]}{4}$$

Para a realização do cálculo do Índice Geral das Práticas de gestão do conhecimento, neste caso, como temos apenas três dimensões, dt=3 e assim:

$$Ind - GC = \frac{[\sum_{i=1}^3 (IndDim - i)]}{3}$$

$$Ind - GC = \frac{[(IndDim - 1) + (IndDim - 2) + (IndDim - 3)]}{3}$$

As dimensões de Responsabilidade, Orçamento e Estrutura relacionadas à organização do setor têxtil e do vestuário são consideradas variáveis qualitativas. A dimensão de responsabilidade busca identificar a existência formalizada da função de um gestor específico de gestão do conhecimento na organização, e não caracteriza uma análise quantitativa. Na dimensão de orçamento, uma organização pode até estar investindo recursos em alguma prática de GC, no entanto, não ter formalizado um pré-orçamento específico. E na última dimensão de análise, da estrutura, a variável apresenta-se como qualitativa com relação à definição do porte da organização, com relação aos seus colaboradores diretos e indiretos.

### 3.6.5 Escala Nominal para classificação dos Indicadores Aplicados

Nos tópicos apresentados anteriormente foram expostas as etapas de construção e cálculos para obtenção dos valores quantitativos dos indicadores individuais, compostos e geral. Valores estes que se apresentam na forma numérica, e em intervalo entre zero e dez. Com a finalidade de evidenciar de forma qualitativa os indicadores encontrados e melhor evidenciação dos resultados alcançados com as práticas de GC, propõe-se a conversão dos intervalos numéricos (quantitativos) em valores nominais (qualitativos). Conforme apresentado no Quadro 17.

**Quadro 17** – Conversão de Escalas dos Resultados Quantitativos em Qualitativos.

Intervalo de valores numéricos para o indicador de avaliação de prática de GC	Classificação nominal do Indicador
$0 \leq \text{Indicador} \leq 2$	INSATISFATÓRIO
$2 < \text{Indicador} \leq 4$	RUIM
$4 < \text{Indicador} \leq 6$	REGULAR
$6 < \text{Indicador} \leq 8$	BOM
$8 < \text{Indicador} \leq 10$	EXCELENTE

Fonte: Adaptado OECD (2003).

O Quadro 17 foi utilizado para conversão dos resultados dos indicadores calculados, de quantitativos em qualitativos, e evidencia ao gestor da organização uma análise e classificação em intervalos qualitativos. A vantagem de se utilizar os

indicadores na forma qualitativa está em uma visualização mais significativa para os usuários da informação, sendo que “BOM” é mais representativo que 6,1, conforme apresentado no Quadro 17. Como desvantagem da utilização da conversão dos indicadores numéricos em qualitativos está a facultatividade do gestor em poder ou não classificar a qualidade em “Bom ou Regular” com referência no intervalo numérico estipulado pelo mesmo, na construção do seu quadro de conversão, sendo que 6,1, pode representar “Regular”, com base nos critérios que utiliza na construção das conversões.

### 3.7 POPULAÇÃO

A população foi composta por uma única organização do setor têxtil e do vestuário do município de Maringá, disposta a contribuir com o trabalho e pertencente à região da Amusep. A organização foi selecionada com base no levantamento realizado sobre o setor têxtil e do vestuário, e justificado no tópico 1.3.

Richardson (2012, p.99) apresenta que “o que importa é a qualidade das informações, não o número de entrevistados que compartilha a informação”. Assim, o trabalho destaca-se por sua importância explicativa, e não por tratar de uma opinião generalizada do entrevistado.

A organização foi selecionada após um levantamento inicial sobre o posicionamento Nacional, Estadual e Municipal do PIB, com relação ao setor têxtil e de vestuário, possibilitando uma maior obtenção de análise do setor, com foco nos objetivos pesquisados relacionados às práticas de GC.

Essa organização do município de Maringá pertence ao setor de indústria têxtil e de vestuário, que é composto por 509 (quinhentos e nove) estabelecimentos, que representam 24,5% do total das indústrias da cidade e geram 6.442 (seis mil quatrocentos e quarenta e dois) empregos e representam 20,6% do total das indústrias de transformação da cidade (IPARDES, 2013).

A população foi definida intencionalmente, pois caracteriza a escolha de caso que representa um satisfatório julgamento. Tendo em vista a análise de uma única organização, optou-se por realizar uma análise quali-quantitativa que justifica a finalidade do estudo e a definição de uma única organização selecionada e disposta a contribuir com o trabalho, conforme os seguintes critérios:

- O tempo de existência no mercado, isto é, de atuação no mercado do

setor têxtil e do vestuário, no município de Maringá.

- A organização selecionada é associada à ACIM - Associação Comercial e Empresarial de Maringá, a qual presta um serviço de acompanhamento e estruturação de gestão empresarial permanente.
- A contribuição dessa organização com o total de 6.442 (seis mil quatrocentos e quarenta e dois) empregos oferecidos pelo setor, contribuindo com o desenvolvimento da região da Amusep.
- Estar localizada no município pertencente à região da Amusep, compartilhando recursos similares e possibilitando uma comparação entre outras do mesmo setor.

Assim, a organização selecionada foi denominada nesta dissertação como: LALESSO – TÊXTIL S/A.

A primeira etapa do desenvolvimento do trabalho para a coleta dos dados foi obter o relatório da ACIM - Associação Comercial e Empresarial de Maringá, para identificar as possíveis organizações do setor têxtil e do vestuário pertencentes ao município de Maringá e região da Amusep, e proporcionar a identificação dos responsáveis pelas informações para um futuro estabelecimento de contato com a organização selecionada. Identificada a organização, foi enviada uma carta de apresentação do trabalho ao responsável, via e-mail e, também, pessoalmente.

Na sequência, foi realizado um contato telefônico com um dos responsáveis pela organização selecionada, a fim de conscientizá-lo sobre a importância do trabalho, bem como da colaboração para a coleta de dados desta pesquisa. Na ocasião, foi solicitada a autorização para o envio por e-mail do questionário da OECD e, também, o agendamento da visita para aplicá-lo.

A técnica de pesquisa foi por meio da aplicação de um questionário fechado e adaptado do método de avaliação da OECD, que buscou a realização de uma análise quali-quantitativa, conforme apresentado no Apêndice A, constituído de 47 questões. Questões estas com respostas de múltipla escolha que abrangem seis áreas de aspectos constituintes da organização na perspectiva da GC. Questões estas capazes de recepcionar e, após analisadas, apresentar um diagnóstico e análise de como se encontra o estado da arte da gestão do conhecimento, relacionado às práticas de GC na Região da AMUSEP. Buscou-se compreender o processo de GC e os fatores estratégicos das práticas utilizadas pela organização, as quais foram diagnosticadas e analisadas, e empregou-se a utilização de

indicadores individuais, compostos e indicador geral.

Para realizar a aplicação do questionário do método de avaliação da OECD na organização selecionada, que foca na identificação das práticas de GC, mais especificamente no mapeamento de conhecimento e mapeamento de processos, foi definido e adequado os seguintes conceitos e instrumentos apresentados:

- a) O questionário de avaliação da OECD está anexado na fase final deste trabalho (Apêndice A).
- b) O questionário de avaliação da OECD é reconhecido no meio científico e já foi aplicado e apresentado resultados aceitáveis em várias organizações mundialmente.
- c) O questionário do método da OECD é composto por perguntas de aspectos constituintes da organização envolvendo Pessoas e Processos, com perspectiva relacionada à GC e da OECD, que são capazes de proporcionar construção de indicadores e análises.

Na sequência, após a elaboração pelo pesquisador do diagnóstico e análise das práticas de GC identificadas e de como se encontra o estado da arte da GC na organização pertencente à Região da AMUSEP, foi apresentado o instrumento (questionário adaptado) para levantamento das práticas de GC para aplicações futuras, por outros pesquisadores, em organizações de pequeno e médio porte do mesmo setor, que queiram avançar na utilização das práticas de gestão do conhecimento.

Este trabalho buscou compreender o processo das práticas de GC e os fatores estratégicos utilizados pela organização analisada, os quais foram diagnosticados e analisados, empregando à utilização da ferramenta do questionário e construção de indicadores, para auxiliar na interpretação dos dados colhidos.

### 3.8 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A definição da limitação da pesquisa visa o reconhecimento dos fatos pesquisados de forma a não se generalizar os resultados a todas as demais organizações do mesmo ramo, dado ao método utilizado indutivo e ao fato de que o diagnóstico e a análise das práticas de gestão foram utilizados em uma única organização, e somente analisou-se as respostas do gerente, responsável pelos controles.

Richardson (2012) apresenta a validade da limitação da pesquisa e comenta que a validade pode ser analisada em termos da administração reflexiva, relacionada entre a opinião do entrevistado e um processo mais abrangente de análise histórica e estrutural da organização, sendo que a opinião do entrevistado não é generalizada, mas é considerada válida pelo autor. Apesar da limitação, esse recorte é muito importante, facilita o diagnóstico e análise das práticas de GC, e corresponde com o objetivo da dissertação.

A limitação desta pesquisa foi definida segundo os critérios apresentados no Quadro 18.

**Quadro 18 - Critérios de Limitação da Pesquisa.**

Critérios	Classificação	Conceito
Setor Econômico (secundário)	Indústria de transformação.	Atuante no sistema industrial de produção de bens e consumo, sendo o setor que transforma as matérias-primas processadas em produtos industrializados.
Limitação geográfica	Mesorregião do Estado do Paraná.	Na cidade de Maringá.
Ramo de atividade	Classificada como Indústria do Setor Têxtil e do Vestuário.	Confecção de roupas, geralmente de produção em série.
Porte da empresa	Grande Porte.	Pertencentes à região da Amusep, com base informacional no relatório da ACIM.
Aplicação de nível organizacional	Alta administração.	Aos proprietários, gerentes ou supervisores que estejam envolvidos com a prática de GC.

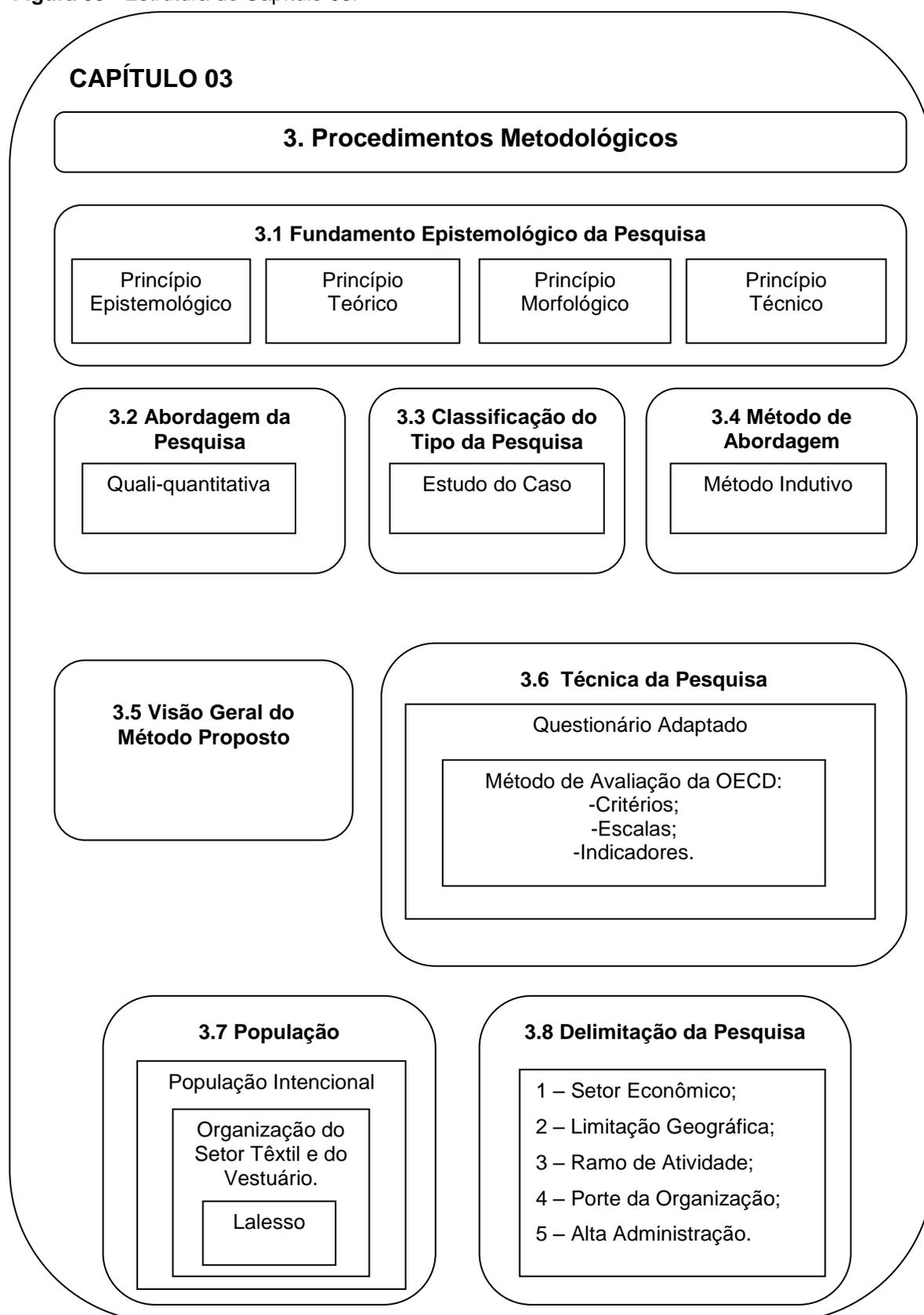
Fonte: O autor.

Os procedimentos metodológicos são os alicerces para a criação do conhecimento e a utilização de seus métodos facilita o desenvolvimento e a compreensão dos estudos pesquisados.

O ser humano faz uso da pesquisa o tempo todo, pois quando define como colher informações e analisá-las para a solução dos problemas no seu dia a dia evidencia-se a utilização da pesquisa.

Este é um trabalho científico, que busca diagnosticar e analisar as práticas de GC utilizadas na organização selecionada e está estruturado em etapas. Apresenta-se na Figura 09 a estrutura do Capítulo 03, que trata da evidenciação das etapas seguidas, para o alcance do resultado final proposto pelo objetivo desta dissertação.

Figura 09 - Estrutura do Capítulo 03.



Fonte: O autor.

## 4. O CASO ESTUDADO

### 4.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA - LALESSO TÊXTIL S/A

A organização está atuante no mercado no ramo têxtil e do vestuário desde o ano de 1987. A organização possui uma larga experiência no ramo de moda em vestuário. Atuou no mercado de PL (*Private Label*) entre os anos de 1990 a 2008. Neste mercado de PL teve parcerias com várias marcas e grupos conceituados do mercado brasileiro, como Ellus, Vila Romana, Lojas Renner, Siberian, *Makenji*, entre outras. Foi a maior fornecedora de serviços prestados de facção para a reconhecida marca Ellus durante 10 anos. Em paralelo com as parcerias, a organização foi desenvolvendo-se e crescendo com a sua marca própria, conhecida como Lalesso, que a partir do ano de 2009 passou a dedicar-se somente as suas próprias marcas.

A organização possui atualmente três marcas próprias com grande destaque no mercado brasileiro de vestuário. A marca Lalesso, desde 1987, é bem conhecida no mercado e é a principal marca do grupo no momento. A mesma desenvolve suas roupas e busca atender um público adulto e exigente, focada no atendimento das classes A e B. Sua segunda marca Keke, criada a partir do ano de 2003, nasce para atender um público mais jovem que busca uma moda com atitude e estética, mas continua a respeitar sua cultura organizacional e independência de criar produtos harmoniosos com a moda atual, e também foca no atendimento das classes A e B. A terceira marca, Kaka, criada em 2011, tem o objetivo de criar um produto de muito bom gosto, destinada ao público adulto, porém mais customizado para atender as necessidades das classes C e D.

**Missão da Organização:** Ser um grupo de empresas prósperas distribuindo esta prosperidade para nossos colaboradores, fornecedores e principalmente aos nossos clientes através do desenvolvimento de produtos, serviços e soluções como exemplo a ser seguido.

**Visão:** Ser reconhecida como empresa que agrega valor ímpar ao negócio de nossos clientes.

**Cultura e Valores Organizacionais:** 01 - Acreditar em Deus, acreditar nos nossos sonhos, acreditar no ser humano, acreditar na nossa empresa, acreditar no nosso país e num mundo melhor; 02 - Manter condições seguras de trabalho e controlar os processos industriais para proteger nossas pessoas e o meio ambiente;

03 - Oferecer produtos e soluções a preço justo sendo reconhecido como melhor do mercado; 04 - Humildade para reconhecer erros, sabendo que sempre há o que melhorar; 05 - Estimular a criatividade valorizando as pessoas que ousam; 06 - Honestidade e a transparência acima dos interesses momentâneos; 07 - Franqueza; 08 - Veneração pelos nossos clientes, com atendimento diferenciado colocando nossa responsabilidade a frente do lucro; 09 - Comprometimento com nosso negócio; 10 - Ser uma empresa séria e confiável.

**Dados Informacionais: Lalesso Têxtil S/A.**

Atividade: Indústria Têxtil e do Vestuário - Confecção.

- Seguimento do mercado: Moda com valor agregado.
- Público alvo: Classes A, B, C e D.
- Principais marcas próprias: Lalesso, Keke e Kaka.
- Parcerias em Holding (capital fechado): Pegou e X1.
- Quantidade total de colaboradores: 500 pessoas.
- Capacidade produtiva total: 200 mil peças/mês.
- Capacidade produtiva própria: 150 mil peças/mês.
- Capacidade produtiva contratada: 50 mil peças/mês.
- Principais produtos e representatividade nas vendas:

(01) *Jeans* (calças, *shorts*, saias, jaquetas e bermudas): Esses produtos são responsáveis por 70% do total produzido pela organização. Destes 70% produzido, 75% dos produtos são direcionados para o público feminino e 25% para o masculino.

(02) Malha (vestidos, camisetas e blusinhas): sendo estes, responsáveis pelos 30% restantes da produção. Onde 75% destes produtos são direcionados ao público feminino e 25% para o masculino.

- Distribuição das vendas por região: Sul: 40%; Sudeste: 35% (sendo destes 80% para SP); Centro-oeste: 10%; Norte: 3%; Nordeste: 12%.

Após realização do levantamento histórico da organização, visitou-se a mesma para aplicação do instrumento (questionário adaptado da OECD), conforme apresentados os resultados na sequência.

## 5. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os resultados relacionados à coleta de dados obtidos com a pesquisa. Esses resultados estão apresentados por cada fator de análise utilizado, juntamente com os resultados dos indicadores calculados, conforme pode ser observado no Quadro 19. Os resultados foram obtidos por meio das respostas do questionário adaptado da OECD e aplicado ao gestor responsável da organização do setor têxtil e do vestuário, bem como a análise e interpretação do mesmo. A apresentação contempla as dimensões: Utilização das práticas de GC, Razões para se utilizar as práticas de GC, Resultados da utilização das práticas de GC.

Em todas as dimensões relacionadas acima foram aplicadas as técnicas de: elaboração e aplicação do questionário, definição e conversão de escalas, construção de indicadores utilizados na avaliação das práticas de GC, conforme apresentadas no Capítulo 03.

Primando a preservação da identidade da organização selecionada, especificamente, nesta dissertação, é chamada de Lalesso Têxtil S/A.

### 5.1 CÁLCULOS DOS INDICADORES INDIVIDUAIS, COMPOSTOS E GERAL DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após a aplicação do questionário adaptado na organização, a análise dos fatores de critérios respondidos e a utilização das escalas de valores numéricas relacionadas às práticas de GC, foram realizados os cálculos dos indicadores das práticas de GC por cada fator de análise, por dimensão e por indicador geral. Para se chegar aos resultados finais dos indicadores propostos foram aplicadas as equações correspondentes a cada um dos elementos analisados, conforme apresentadas no Capítulo 03.

Os resultados encontrados na organização pesquisada estão apresentados no Quadro 19.

**Quadro 19** – Cálculo dos Indicadores de Avaliação das Práticas de GC na Organização.

Fator de Análise (Quadro 16)	IndFator (Valor)	IndDim (Dimensão)	Ind-GC (Geral)
1.1Comun.	8,00	7,93	7,91
1.2Capac.	7,33		
1.3Estrat.	9,00		
1.4Aquis.	7,40		
2.1Integ.	8,75	8,95	
2.2Cont.	10,00		
2.3GInf.	8,00		
2.4GReH.	8,00		
2.5RazExt.	10,00		
3.1HCIPesq.	0,00	6,86	
3.2HCOInst.	8,00		
3.3HCColab.	8,00		
3.4EfProd.	8,00		
3.5NProdutos	8,00		
3.6IncNProdutos	8,00		
3.7ImpDem.	8,00		

Fonte: O autor.

O Quadro 19 está classificado em três dimensões. A primeira corresponde à dimensão de “Utilização de Práticas de GC”, cujas perguntas buscaram identificar as práticas existentes, formalizadas ou não pela organização avaliada, e obteve o indicador por dimensão no valor de 7,93. Na segunda dimensão, “Razões para se Utilizar Práticas de GC”, as perguntas do foram elaboradas de forma a verificar a importância de se implantar e utilizar as práticas de GC na organização pelo gestor responsável, e o indicador por dimensão obteve o valor de 8,95. A última dimensão utilizada no questionário, “Resultados com a Utilização das Práticas de GC”, buscou obter do gestor responsável sua percepção quanto à efetividade das práticas utilizadas pela organização, e obteve o indicador por dimensão de 6,86. Esses indicadores, conforme o Quadro 17 de conversão de escalas, podem ser classificados entre “Bom e Excelente”. No entanto, pode-se verificar que o indicador geral de GC obtido de 7,91 será apresentado somente como indicador “Bom”.

Cada uma das dimensões teve os resultados organizados em quadros, possibilitando a visualização das questões, escalas e respostas obtidas do

entrevistado. Mediante a utilização das equações apresentadas no Capítulo 03, obteve-se o indicador individual, composto e geral. Na sequência, apresentam-se as análises e os resultados obtidos por cada fator de análise utilizado no questionário aplicado.

No fator de análise 1.1 Comunicação, o valor do indicador individual foi de 8,0 (Bom), sendo superior ao do indicador composto da dimensão de 7,93. Destacou-se a comunicação referente à utilização das práticas de mapeamento de conhecimentos, mapeamento de processos e a prática de memória organizacional como Excelente. No entanto, ficou evidenciado nas demais perguntas que a comunicação é feita somente em iniciativas isoladas, ou seja, de acordo com o interesse da organização. Observa-se, nos resultados apresentados para este fator, uma ineficiência das ações relacionadas à comunicação no sentido de armazenar e disseminar todos os conhecimentos aos demais colaboradores da organização. Em face aos resultados obtidos, confrontando-os com a literatura abordada no Capítulo 02, que ressalta os aspectos gerenciais e os elementos humanos como essenciais na era do conhecimento, notou-se uma comunicação ineficiente, a qual pode dificultar o aprimoramento de processos e produtos na organização.

No fator de análise 1.2 Capacitação, o valor do indicador individual foi de 7,33 (Bom), ou seja, inferior ao indicador composto da dimensão, de 7,93. Inicialmente, é possível afirmar que a organização apresenta um percentual de indicações de práticas de GC informais, dando indícios de se encontrar em um estágio de desenvolvimento. Observa-se nos resultados apresentados para este fator que a organização não provê capacidade formalizada para treinamento de funcionários atuantes e novos, somente para alguns setores ou funcionários, além de não oferecer cursos internos ou externos a todos os colaboradores e seus respectivos setores.

Estes resultados apontam para a necessidade de melhorias significativas, para garantir um funcionamento eficaz dos processos da organização. Em confrontação aos resultados apresentados com a literatura, observa-se que a organização deve proporcionar uma interação em todas as suas áreas organizacionais, com treinamentos e sinergia entre todos os colaboradores, na expectativa de melhor produtividade e resultados financeiros. Portanto, de modo geral, dos fatores apresentados deduz-se a necessidade de um repensar organizacional sob todos os aspectos.

Em relação às identificações das práticas que se encontram no estágio de implantação, nota-se a prática de educação corporativa e os cursos externos. Além disso, cabe destacar que as práticas informais que mais se destacaram neste fator foram: mapeamento de conhecimentos, mapeamentos dos processos, lições aprendidas.

No fator de análise 1.3 Estratégias e Políticas, o valor do indicador individual foi de 9,0 (Excelente), ou seja, bem acima do indicador composto da dimensão 7,93.

A organização não apresenta uma política estratégica de GC escrita, no entanto, isso não atrapalha a organização na disseminação de seus valores culturais e nem a promoção do compartilhamento de seu conhecimento organizacional, inclusive participando de alianças estratégicas de aquisição de conhecimento por meio de comunidade de práticas nacionais e internacionais. Desta forma, infere-se a existência de canais que disseminam e facilitam a propagação dos valores, cultura, estratégias e políticas, de modo a alcançar todos os colaboradores em todos os níveis organizacionais, na forma da prática de memória organizacional. Assim, mesmo que informalmente, a organização demonstra eficiência nesse processo que pode ser evidenciado no comprometimento dos seus colaboradores. As práticas mais evidenciadas neste fator foram: comunidades de práticas e memória organizacional.

No fator de análise 1.4 Captura e Aquisição de Conhecimento, o valor do indicador individual foi de 7,40 (Bom) e está abaixo do indicador composto da dimensão de 7,93. Pode-se constatar com esses resultados que as práticas de GC pesquisadas ocorrem na organização de forma globalizada, não estão formalizadas e sistematizadas, mas explícitas estrategicamente, portanto, estão visivelmente integradas na visão do gerente entrevistado. Destacam-se as práticas de comunidade de práticas e *benchmarking* (bem valorizada pelo entrevistado).

Destaca-se, ainda, que o indicador sofreu este decréscimo devido à ineficiência ou à falta de oportunidade de adquirir conhecimento, em relação às facilidades da utilização dos conhecimentos obtidos por parcerias com as instituições públicas ou privadas de pesquisa, que podem facilitar o aprimoramento e crescimento da organização pesquisada.

Os resultados apresentados com a dimensão de “Utilização das Práticas de GC” revelam-se importantes e mostram-se necessários para o funcionamento e eficácia da organização pesquisada, pois demonstram melhorias em seus meios de

comunicação, possibilitando a valorização de seu capital intangível e, assim, ajudam a organização a se destacar no setor têxtil e do vestuário.

No fator de análise 2.1 Integração e o Compartilhamento do Conhecimento, o indicador individual foi de 8,75 e ficou abaixo do indicador composto de 8,95, referente à dimensão de “Razões para se utilizar Práticas de GC”.

Pelos resultados encontrados com os indicadores utilizados e por meio da análise do questionário respondido pelo gestor responsável, nota-se que existem ações informais associadas à prática de mapeamento de conhecimento, mapeamento de processos, lições aprendidas e *benchmarking*, as quais receberam a nota máxima da escala, conforme as respostas do gestor da organização. No entanto, o valor encontrado pelo indicador individual mostra-se inferior, devido à falta de integração e compartilhamento do conhecimento organizacional que precisa abranger todos os colaboradores e não somente alguns setores ou departamentos, como já identificado anteriormente. Deste modo, pode-se dizer que existem e são percebidas ações (práticas) concentradas no estágio informal e isoladas por departamentos.

No fator de análise 2.2 Captura e Controle do Conhecimento, o valor do indicador individual foi 10,0 (Excelente), ou seja, superior ao indicador composto da dimensão estudada, que foi de 8,95 (Excelente).

Destaca-se a razão para utilização das práticas de GC com os valores máximos apresentados nas perguntas respondidas pelo gestor responsável, sendo a de escala 10. Assim, evidencia-se a captura e o controle do conhecimento externo e interno que pode ser confrontado com a revisão da literatura apresentada no Capítulo 02.

Cabe destacar que as práticas que mais se evidenciaram no fator de análise 2.2 foram: *benchmarking*, mapeamento do conhecimento, mapeamento dos processos e memória organizacional.

No fator de análise 2.3 Gestão da Informação e 2.4 Gestão de Recurso Humano, o valor do indicador individual foi 8,0 para ambos, ficando abaixo do indicador composto da dimensão analisada, cujo valor é de 8,95.

Esses resultados encontrados com os indicadores individuais estão relacionados às razões para se utilizar as práticas de GC, no entanto, o entrevistado não concordou totalmente com as perguntas aplicadas, justificando que todas as perguntas relacionadas ao fator de análise 2.3 e 2.4 são importantes e necessárias,

mas não estão em plena utilização pela organização, devido a sua informalidade e não padronização por todos os departamentos da organização.

Desta forma, com relação aos resultados obtidos para estes fatores ao serem confrontados com a literatura apresentada no referencial teórico do Capítulo 02, verifica-se que, com exceção dos treinamentos específicos associados às demandas da área de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da organização, existe a necessidade da organização pesquisada realizar ações pontuais de melhoria em seus processos organizacionais.

No fator de análise 2.5 Razões Externas, o valor do indicador individual foi de 10,0 (Excelente).

O resultado obtido com a aplicação do questionário e a aplicação da equação, que gerou o indicador individual 10,0 (Excelente), já era de se esperar, pois desde o momento da aplicação pessoal do questionário na organização o entrevistado já vinha valorizando excessivamente a utilização da prática de *benchmarking*, justificando as razões de utilização dessa prática de GC, direcionado ao setor têxtil e do vestuário, como ferramenta que auxilia a organização a identificar as melhores práticas externas que a levam a atingir resultados (produtivos e financeiros) superiores àqueles que tem sido obtidos.

Os resultados apresentados com a dimensão de “Razões para Utilizar Práticas de GC” relacionados acima buscam evidenciar pontos, para que o gestor responsável pela implantação e disseminação do uso das práticas de GC repense e ajuste suas estratégias e políticas organizacionais, a fim de que as práticas funcionem interligadas e sirvam de sustentação ao direcionamento da estruturação da organização, neste caso específico à organização do setor têxtil e do vestuário.

Na avaliação da dimensão “Resultados da Utilização das Práticas de GC” e seus fatores de análise, todos os fatores de análise obtiveram o valor do indicador individual 8,0, com exceção do fator de análise de captura do conhecimento de instituições públicas ou privadas de pesquisa, sendo que o valor do indicador individual foi de 0,0 (Insatisfatório). Essa falta de utilização e convênio com instituições de pesquisas influenciou o valor do indicador composto da dimensão obtido, cujo valor foi de 6,86.

Destaca-se no fator relacionado à habilidade da organização estudada, referente à parceria e captura do conhecimento por meio de instituição de pesquisa, sendo que a organização deveria utilizar esta oportunidade de parceria para

evidenciar e constituir uma das formas de acesso ao conhecimento e ao aprimoramento da organização, e assim obter resultados satisfatórios em processos, produtos e também no financeiro.

Pelos resultados apurados com os indicadores individuais e a confrontação com a literatura apresentada no Capítulo 02, nota-se com relação aos colaboradores que a organização caminha para uma gradual substituição do paradigma industrial para a conquista e adequação da era do conhecimento organizacional. Percebe-se também pelas respostas do questionário aplicado a importância dada pela organização estudada à comunicação sobre eficiência e produtividade, realizada pelos colaboradores e a sua disseminação para os novos colaboradores. Nas análises das respostas obtidas, evidencia-se também a importância que a organização disponibiliza no relacionamento com clientes e fornecedores, inclusive segundo o entrevistado, com aplicação de questionários de avaliação da qualidade e satisfação dos produtos comercializados. Em relação à adaptação e incorporação de novos produtos no mercado, observa-se que é uma prática presente e efetiva no setor têxtil e do vestuário, o qual convive rotineiramente com as exigências atuais dos clientes. E, finalmente, a evidência da consonância com a literatura apresentada no Capítulo 02, às práticas de GC utilizadas pela organização mitigam os impactos na demissão de colaboradores.

Os resultados da dimensão de “Resultados da Utilização das Práticas de GC” apresentados acima buscaram obter do gestor responsável a sua percepção quanto à efetividade e aos resultados alcançados com as práticas utilizadas pela organização. Estes resultados sugerem que, gradualmente, a organização venha integrar um rol de práticas de GC de forma crescente e consciente, principalmente com a integração de todos os departamentos e colaboradores.

### **5.1.1 Análise do Indicador Geral de Práticas de GC**

Confrontando os resultados apresentados no tópico 5.1 e nos Quadros 17 e 19, observa-se que o resultado 7,91 (Bom) do cálculo do indicador geral representa adequadamente as três dimensões analisadas, conforme apresentado sua visualização qualitativa no Quadro 17. Ocorrendo uma pequena variação da dimensão de razões para se utilizar as práticas de GC, que individualmente obteve o indicador de 8,95 (Excelente), relacionado à conscientização da organização da

importância de sua utilização, porém, conforme apresentada, não está formalizada, a qual fica adequadamente caracterizada ao indicador geral de 7,91 (Bom).

No que se refere à proposta da dissertação de identificar e analisar as práticas de GC utilizadas na organização estudada, percebe-se que as práticas têm sido utilizadas, mesmo que informalmente, e assim foram qualificadas como “Bom”, o que demonstra a importância e a necessidade dessas práticas serem formalizadas e disseminadas pela organização estudada.

### **5.1.2 Análise das Dimensões Qualitativas das Práticas de GC**

A análise de variável qualitativa busca descrever, compreender e interpretar melhor as informações sobre a organização estudada, neste caso, as variáveis são as dimensões analisadas, para as quais não foram definidas escalas de valores para medição ou obtenção do indicador de práticas de GC.

O questionário aplicado na organização apresenta em sua primeira dimensão de “Utilização das Práticas de GC na Organização” uma questão aberta para o registro de alguma outra prática de GC que não tenha sido apresentada nas perguntas do questionário aplicado. Neste quesito, o entrevistado respondeu que não existia nenhuma outra prática sendo utilizada pela organização que não estivesse apresentada no questionário. Na quarta dimensão de “Responsabilidade para Práticas de GC”, buscou-se identificar a existência formalizada da função de um gestor específico de gestão do conhecimento na organização. Neste quesito, o entrevistado respondeu que a organização não tem função de GC explícita, mas compartilha o conhecimento e a cultura organizacional existente, o que foi identificado com as demais perguntas aplicadas do questionário.

Na quinta dimensão de “Orçamento para Práticas de GC”, buscou-se identificar se a organização possui algum orçamento dedicado à GC. Neste quesito, o entrevistado respondeu que não possui um orçamento específico, mas investe recursos quando surge a necessidade, o que caracteriza a destinação específica de recursos para alguns departamentos e não de forma generalizada.

E na sua última dimensão de análise da “Estrutura da Organização”, a variável apresenta-se como qualitativa com relação à definição do porte da organização, com relação aos seus colaboradores diretos e indiretos. Neste quesito, o entrevistado informou que a organização possui em média 350 colaboradores

diretos e menos de 100 colaboradores indiretos.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Neste capítulo, foi apresentada a aplicação do método utilizado para a obtenção dos indicadores de avaliação das práticas de GC, em uma organização do setor têxtil e do vestuário. A aplicação do método teve como objetivo avaliar sua efetividade como caso real.

A aplicação incluiu a entrevista com o gestor responsável pela organização estudada e envolvido com as práticas de GC. O questionário aplicado incluiu questões sobre a utilização, razões e resultados alcançados com a adoção das práticas de GC. Foram utilizadas as Equações 1, 2 e 3 para definição dos valores referentes a cada indicador e sua evidenciação qualitativa, como também o Quadro 17 apresentado.

Com relação aos resultados da avaliação das práticas de GC na organização, constatou-se algumas diferenças na análise dos indicadores individuais em relação ao indicador composto. No entanto, o indicador composto e o indicador geral das práticas de GC mostraram-se adequados e bem representativos.

Neste caso específico da organização do setor têxtil e do vestuário estudada, não houve práticas de GC totalmente formalizadas, mas entre as nove práticas de GC apresentadas no Capítulo 02 destacam-se as principais práticas de GC identificadas informalmente e muito utilizadas: mapeamento do conhecimento, mapeamento dos processos, memória organizacional, lições aprendidas, comunidade de práticas e *benchmarking*. E, como práticas de GC pouco utilizadas e não formalizadas: comunicação empresarial, gestão de competências e educação corporativa.

Portanto, o questionário aplicado na organização permite identificar e avaliar quais fatores e critérios envolvidos com as práticas de GC podem ser implantados ou aprimorados. Ressalta-se que a entrevista foi realizada em uma única organização do setor têxtil e do vestuário, e os resultados obtidos e avaliados a partir das informações coletadas foram de 7,91 (Bom) e representam adequadamente as três dimensões analisadas. Resultados estes que se originaram da aplicação do questionário a um único gerente de controle da organização selecionada.

O questionário aplicado na organização apresenta uma questão aberta para o registro de alguma outra prática de GC que não tenha sido apresentada nas perguntas do questionário aplicado. Neste quesito, o entrevistado respondeu que não existia nenhuma outra prática sendo utilizada pela organização que não estivesse apresentada no questionário.

Concluindo, em resposta à pergunta do estudo, as práticas identificadas não são formalizadas, apesar de todas serem utilizadas em maior ou menor grau. Todavia, o resultado se fundamenta na visão de uma única pessoa da organização.

## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Apresentam-se na sequência as conclusões e as recomendações sobre a pesquisa realizada que apontam respostas mediante a confrontação dos resultados obtidos com o objetivo geral e os objetivos específicos. Apresentam-se também algumas contribuições com a realização da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros, relacionadas às práticas de GC.

### 6.1 APRESENTAÇÃO

Conforme constatado na literatura, o conhecimento individual nas organizações modernas passou a ter um significado relevante, isso porque o conhecimento individual convertido em conhecimento organizacional é uma forma de manter a competitividade e a inovação de uma organização. Basicamente, esse conhecimento individual deve ser capturado, estruturado, disseminado e constantemente revisto. Para que isso seja possível surge a Gestão do Conhecimento (GC) como um processo sistemático para tal, atuando como processo pelo qual a organização produz resultados positivos, por meio do seu conhecimento ou capital intelectual.

As organizações são organismos dotados de conhecimento, já que são formadas por pessoas e essas são detentoras do conhecimento. Logo, pode-se afirmar que o conhecimento organizacional é uma composição do conhecimento dos indivíduos ou qualquer coisa valorizada pela organização e que esteja contida nos processos executados, nos sistemas utilizados ou na cultura organizacional, caracterizando-se como práticas. Em confrontação com a literatura apresentada, a utilização de qualquer prática ou processo intencional e sistemático de: aquisição, captura, compartilhamento e utilização de conhecimento produtivo, onde quer que este esteja, se utilizada para melhorar a aprendizagem e o desempenho nas organizações é considerada prática de GC.

A GC e suas práticas auxiliam as organizações a enfrentarem as mudanças de tecnologias e informações, primeiramente com relação ao problema da concorrência competitiva na venda de produtos e serviços. Em um segundo momento, ocorre a escolha das práticas que serão aplicadas para identificar, avaliar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na organização.

A partir da gestão do conhecimento nota-se que as organizações têm aprimorado seus processos, atividades, produtos e a relação com os seus colaboradores, de forma individual e coletiva. Dessa forma, espera-se que estas organizações se mantenham e expandam nos mercados que atuam. Nesse sentido, a GC é vista como positiva e eficaz, se colocada em ação pelas organizações e as mesmas puderem identificar resultados visíveis e inovadores com a utilização das práticas de GC.

Em síntese, a prática de GC apresenta-se envolvida com pessoas, processos e tecnologia, integrados com a organização e contribuindo para a criação do conhecimento organizacional e um aprendizado contínuo.

Este estudo, em conformidade com a literatura, buscou na prática responder o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. Conforme apresentado no problema da pesquisa, buscava-se definir qual método de diagnóstico e avaliação das práticas de GC é utilizado na organização selecionada. A literatura de GC apresentou três métodos possíveis a serem utilizados: DGC, OKA e o da OECD, porém, foi selecionado intencionalmente, de acordo com os objetivos da pesquisa, o método de diagnóstico da OECD, por ter se mostrado mais próximo do método utilizado pela empresa analisada, já que não sabia informar qual método era utilizado. Assim, para desenvolver o questionário aplicado, efetivou-se a adaptação do original da OECD. Foram mantidas as perguntas e os fatores de análise originais, alterou-se somente os elementos de análise (qualitativos) para a organização do setor têxtil e do vestuário. Em relação ao método de avaliação de práticas de GC, utilizou-se o questionário adaptado e adotou-se a adaptação das escalas originais da OECD, utilizando-se, assim, a conversão dos valores obtidos pelas escalas adaptadas em resultados encontrados e foram criados indicadores individuais, compostos e indicador geral, elaborados especificamente para esta dissertação. Por meio destes métodos ficou constatado que o resultado do diagnóstico e da avaliação das práticas de GC na organização apresentou-se útil, adequado e bem representativo.

O objetivo geral da dissertação consistiu em realizar um levantamento de dados para identificar quais práticas de gestão do conhecimento são utilizadas na organização do setor têxtil e do vestuário no município de Maringá. As conclusões obtidas foram a identificação entre as nove práticas de gestão do conhecimento existentes na literatura apresentada no Capítulo 02: Lições aprendidas, Mapeamento de conhecimentos, Mapeamento dos processos, Comunidade de práticas,

*Benchmarking* e Memória organizacional. Ressalta-se que todas as práticas identificadas possuem suas particularidades e, nesse sentido, evidencia-se como primordial a utilização de todas elas pelas organizações que queiram utilizar a gestão do conhecimento.

A pesquisa também proporcionou a resposta aos objetivos específicos, os quais estão apresentados na sequência, na ordem em que foram definidos.

Em busca do objetivo de se realizar um levantamento do cenário atual da GC na bibliografia, pode-se constatar mediante a fundamentação teórica apresentada no capítulo 02 a evolução da era do conhecimento constituída pelos tipos de conhecimentos, suas conversões, disseminação, as dimensões da GC, as práticas de GC consagradas, os métodos de diagnóstico, as variáveis analisadas e os indicadores, envolvidos com a organização e a prática de GC. Dessa forma, constatou-se e verificou-se as práticas utilizadas na organização selecionada, a qual pode proporcionar uma visão geral para aplicação do método de diagnóstico e de avaliação das práticas de GC.

Quanto ao objetivo de investigar o posicionamento Nacional, Estadual e Municipal em relação aos seus respectivos PIBs da indústria têxtil e do vestuário, a investigação apresentou que o setor têxtil e do vestuário no Brasil possui em torno de 30 mil organizações formais deste setor. Essas organizações geram um faturamento anual na ordem dos 58,2 bilhões de dólares americanos. O setor também oferece empregos para 1,7 milhão de trabalhadores. No país o setor têxtil e do vestuário ocupa a quarta colocação em termos de pagamento de salários entre setores produtivos. A indústria têxtil e do vestuário no Estado do Paraná é composta por 6.128 estabelecimentos, que representam 17,7% do total das demais indústrias atuantes no Estado. O setor em questão também gera 91.490 empregos, o que representa 12,8% do total das indústrias de transformação do Paraná. E no município de Maringá, o setor de indústria têxtil e de vestuário é composto por 509 estabelecimentos, o que representa 24,5% do total das indústrias da cidade e geram 6.442 empregos, e assim representam 20,6% do total das indústrias de transformação da cidade. A cidade foi reconhecida oficialmente como polo têxtil por meio da Lei Estadual nº 11.720/97, de 15 de maio de 1997, que criou o polo da Indústria Têxtil e da Confecção do Paraná, liderado pelo Município de Maringá. O objetivo da Lei em questão é implementar, profissionalizar e desenvolver a indústria têxtil e de confecções da região. O que evidencia, de acordo com a investigação

realizada, a importância da utilização da GC no setor têxtil e do vestuário.

Na busca de alcançar o objetivo de identificar quais práticas de GC são utilizadas na indústria têxtil e do vestuário, em particular, às de mapeamento de conhecimentos e mapeamento dos processos e após a aplicação do questionário e da apuração dos indicadores, foram identificadas na organização selecionada como práticas informais, mas efetivamente utilizadas em confrontação com o Capítulo 02, as práticas de mapeamento do conhecimento, mapeamento dos processos, memória organizacional, lições aprendidas, comunidade de práticas e *benchmarking*. E como práticas de GC pouco utilizadas e não formalizadas pela organização: comunicação empresarial, gestão de competências e educação corporativa.

No que tange à definição de um questionário de natureza quali-quantitativa para aplicar na organização do setor têxtil e do vestuário, definiu-se pela aplicabilidade de um questionário específico, adaptado do questionário original do método de avaliação da OECD, apresentado no Quadro 14. O questionário está relacionado às práticas de gestão do conhecimento e apresenta-se envolvido com as pessoas e os processos envolvidos com a organização analisada. Desse modo, atendendo aos objetivos propostos.

Concluindo, a partir dos resultados apresentados no tópico 5.1 e nos Quadros 17 e 19, observa-se que o resultado 7,91 (Bom) do cálculo do indicador geral de práticas de GC representa adequadamente as três dimensões analisadas, conforme apresentado na sua visualização qualitativa no Quadro 17.

No que se refere à proposta central da dissertação de identificar as práticas de GC utilizadas na organização estudada, aponta-se que as práticas que são utilizadas, mesmo informalmente, foram qualificadas como “Bom”, o que demonstra a importância e a necessidade de serem formalizadas e disseminadas pela organização estudada. E em confrontação com a literatura do Capítulo 02, mais especificamente ao tema relacionado às práticas de GC apresentadas, a única organização do setor têxtil e do vestuário estudada apresenta e utiliza as práticas de GC: mapeamento do conhecimento e mapeamento dos processos. Neste caso, atende ao objetivo proposto nesta dissertação.

Destaca-se o fato desta pesquisa ser exploratória, sendo aconselhável considerar os resultados como iniciais para estudos futuros mais aprofundados nas práticas de GC. Ainda ressalta-se que a gestão do conhecimento é um estudo

considerado novo e pode ser desenvolvido futuramente diversas práticas que poderão ser consideradas de gestão do conhecimento, o que torna aconselhável que as organizações atuais possam refletir como estão em relação à possível utilização dessas práticas de gestão do conhecimento.

Portanto, frente aos ricos conceitos estudados, é possível apontar que o campo da GC enquanto espaço do conhecimento apresenta-se em constante evolução, e nesse sentido contar com a contribuição dos acadêmicos e das organizações para o seu contínuo desenvolvimento teórico e prático.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES RELEVANTES

Esta pesquisa buscou colaborar com os estudos relacionados à GC nas organizações e apresentar com o devido respaldo teórico as práticas de GC, as quais podem permitir uma visão mais prática e efetiva para as organizações que desejam implantar ou aprimorar suas práticas existentes.

O estudo relacionado às práticas de GC apresentadas na literatura desta dissertação não são exaustivas, proporcionando oportunidade de novos estudos com a identificação de novas práticas de GC que não foram identificadas, e podem ser consideradas instrumentos que promovam o desenvolvimento econômico e social.

Quanto à aplicação do método de diagnóstico e avaliação das práticas de GC, sugere-se um aprofundamento do estudo para adoção dos outros métodos apresentados, como o DGC ou o OKA, adaptando-os a critérios definidos e relacionados ao interesse de cada organização.

Concluindo, recomenda-se uma reflexão das organizações, sobre as práticas de GC apresentadas na literatura desta dissertação. Nesse sentido, ficam alguns questionamentos: será que essas organizações estão preparadas para acolher e incorporar as práticas de GC? Será que essas conhecem todo o potencial da GC para melhorarem seu desempenho?

## REFERÊNCIAS

- ABIT-Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de confecção. Disponível em: <<http://www.abit.org.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.
- ACIM-Associação Comercial e Empresarial de Maringá. [www.acim.com.br](http://www.acim.com.br). Acesso em 10 mar. 2015.
- ALMEIDA, D. A. & LEAL, F. & PINHO, A. F. & FAGUNDES, L. D. (2006) **Knowledge Management in the failure analysis: Mapping failure method using information system**. Journal of Knowledge Management. Vol. 16 n.1, pp. 171-188 jan/abr 2006
- BITENCOURT, Claudia **Gestão Contemporânea de Pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BRITO, L. M. P. & BOLSON, S. B. **Gestão do Conhecimento: Estudo em uma Instituição Privada de Ensino Superior – *Diagnosis of Environmental Management in Micro and Small Business of the City of Manaus-AM***. Revista RAUNP do Mestrado em Administração. v.6, n.2, p.77-87, abr./set. 2014.
- BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- \_\_\_\_\_. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUKOWITZ, W. R. & WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BÚSSOLA, Carlo. **Filosofia O Conhecimento**. Espírito Santo: FCCAA, 2003.
- CARVALHO, Fábio C. A. de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CHAWLA, D. & JOSHI H. (2010) **Knowledge Management Practices in Indian industries – a comparative study**. Journal of Knowledge Management. Vol. 14 n.5, pp. 708-725
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**, São Paulo: Futura, 1998.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DE SÁ, Mohana F. **Avaliação das Práticas de Gestão do Conhecimento de Parques Tecnológicos: Uma Proposta para apoio à Gestão Pública**. Florianópolis, SC, 188 p. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e gestão do conhecimento.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DRUCKER, Peter F. **O Melhor de Peter Drucker**. São Paulo: Nobel, 2002.

DURAN, C. & CETINDERE, A. & SAHAN, O. (2014). **An Analysis on the Relationship Between Total Quality Management Practices and Knowledge Management: The case of Eskisehir**. *Journal of Knowledge Management*, 109(1), 65-77.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. 2222 p.

FONSECA, A. F. **Organizational Knowledge Assessment Methodology**. Washington, DC: World Bank Institute, 2006.

FONSECA, A. F.; FRESNEDA, P. S. V. **Método Organizational Knowledge Assessment - OKA: Documento Base**. Brasília: CTGCIE/CEGE/UCB/UNIPÊ, 2010.

FREIRE, P. S. et al. **Memória Organizacional e seu Papel na Gestão do Conhecimento**. *Revista de Ciências da Administração*. v.14, n.33, p.41-51, ago. 2013.

FRESNEDA, P. S. V. et al. **Diagnóstico da Gestão do Conhecimento nas Organizações Públicas utilizando o Método Organizational Knowledge Assessment (OKA)**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA: Painel 20: Gestão do Conhecimento e inovação para a melhoria da gestão pública, 2., 2008, Brasília. *Anais...* Brasília, 2008.

GARCIA, Osmarina Pedro Garcia. **A Gestão do Conhecimento como fator determinante na retenção dos profissionais na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro**. Francisco Beltrão, 2015. 161 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão, 2015.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GNECCO, Lenio Jr. et al. **Métodos e Técnicas de Gestão do Conhecimento: Comunidade de Prática**. *Reuna*, Belo Horizonte-MG; Brasil, v.17, n.2, p.59-80, Abr-Jun. 2012.

HENDARMAN, A. F. & TJAKRAATMADJA, J. H. (2012) **Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era**. *Procedia - Journal of Knowledge Management*. Vol.52 pp. 35-44

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

IEMI-Instituto de Estudos e Marketing Industrial. Disponível em: <<http://www.iemi.com.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

INGI, R. E. & DURST, S. (2013) **The Benefits of Knowledge Management in Small And Medium-Sized Enterprises**. Procedia - Journal of Knowledge Management. Vol.81 pp. 351-354

IPARDES-Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

JAMIL, G. L. **Gestão de Informação e do Conhecimento em Empresas Brasileiras: Estudo de Múltiplos casos**. Minas Gerais, MG, 221 p. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Ciência da Informação da UFMG.

KLIGERMAN, Débora C.; VILELA, Heliana; CARDOSO, Telma Abdalla de O.; COHEN, Simone C.; SOUSA, Denise; LA ROVERE, Emilio. **Sistemas de indicadores de saúde e ambiente em instituições de saúde**. Ciência & Saúde Coletiva, v. 12, n. 1, p.199-211, 2007.

LAKATOS, Eva. Marconi, Marina. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

Lei 11.720 de 15 de Maio de 1997. **Pólo da Indústria Têxtil e da Confecção do Paraná**.

<http://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/pesquisarAto.do?action=exibir&codAto=5497&indice=1&totalRegistros=3>. Acesso 10 mar. 2015.

LIN, H. F. (2014) **A Multi-stage Analysis of Antecedents and Consequences of Knowledge Management Evolution**. Journal of Knowledge Management. Vol. 18 no.1, pp. 52-74

MACHADO, Cersi **Gestão do Conhecimento e o Desenvolvimento Empresarial**, 2013. Disponível em: <[www.sbgc.org.br](http://www.sbgc.org.br)>. Acesso em: 22 jan. 2015.

MALLMANN, M. L. **Diagnóstico Qualitativo dos Processos de Gestão do Conhecimento pela utilização de Parâmetros do Método OKA: O caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. Florianópolis, 288 p. 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e gestão do conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. 2012.

MASSINGHAM, P. (2014) **An evaluation of knowledge management Tools**. Journal of Knowledge Management. Vol. 18 n.6, pp. 1075-1100

MASSINGHAM, P. R. & MASSINGHAM, R. K. (2014) **Does Knowledge Management Produce Practical Outcomes? Evolution**. Journal of Knowledge Management. Vol. 18 n.2, pp. 221-254

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo, Ed. Atlas, 2005.

MICHAELIS: Dicionário Escolar Língua Portuguesa. São Paulo. Editora Melhoramentos, 2008. (Dicionários Michaelis). 870 p.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as Empresas japonesas geram a dinâmica da inovação – 28ª**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE-Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.(2003) Disponível em: < <http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 30 jan. 2015.

OECD. Organisation for Economic and Co-operation Development. **Handbook on Constructing Composite Indicators: methodology and user guide**. 2008a.

OLIVEIRA Daher R. & SCHIEHLL E. & SALLES J. A. A. **Medindo o Conhecimento Organizacional pelo uso e Percepção das Práticas Gerenciais**. Revista inter Science Place. Ano 03 n.13, p.132-148 mai/jun 2010.

OLIVEIRA, V.P. & ARAUJO, F. & RODRIGUES, M.V.R. **Gestão do Conhecimento**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2008.

PIA-Pesquisa Industrial Anual. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pia/>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3ª ed. São Paulo : Atlas, 2012.

RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão do Conhecimento e Inovações nas Empresas**. RJ: Qualitymark Ed., 2010.

RUIZ, João A. **Metodologia Científica: Guia para Eficiência nos Estudos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SAISANA, M.; TARANTOLA, S. **State-of-the-art Report on Current Methodologies and Practices for Composite Indicator Development**. Report EUR 20408 EN. European Commission–Joint Research Centre, Ispra, 2002.

SANTOS, I. C. & RODRIGUES, M.V.R. **Evolução do Modelo de Gestão**. IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro. 2008.

SARRUF, P. G. **Comunidades de Práticas e suas Contribuições no Processo de Troca e Criação de Conhecimentos**. Curitiba, 127 p. 2011. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência, Gestão e Tecnologia da informação do Setor Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2011.

SBGC-Sociedade Brasileira Gestão do Conhecimento. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/>>. Acesso em: 30 jan. 2015.

SELLITTO, Miguel A.; RIBEIRO, José Luis D. **Construção de Indicadores para Avaliação de Conceitos Intangíveis em Sistemas Produtivos**. Gestão e Produção, v.11, n.1, p.75-90, 2004.

SENTANIN, O. F. **Dimensões Estratégicas de Recursos Humanos e Gestão de Desempenho em uma Empresa Pública de Pesquisa e Desenvolvimento**. São Carlos, 103 p. 2011. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Análise de Organizações e Gestão do Conhecimento. Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 2012.

SHINODA, A. C. M. **Gestão do Conhecimento em Projeto: Um Estudo sobre Conhecimentos Relevantes e Práticas**. São Paulo, 308 p. 2012. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SILVA, E., MENEZES, E., **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA, R. S. G. **Proposta de Diretrizes para o Desenvolvimento da Gestão do Conhecimento por meio de Comunidades de Prática**. São Carlos, 103 p. 2011. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Análise de Organizações e Gestão do Conhecimento. Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 2011.

SORDI, Neide **Como a Gestão do Conhecimento pode Contribuir para o Desenvolvimento Econômico**, 2013. Disponível em: <[www.sbgc.org.br](http://www.sbgc.org.br)>. Acesso em: 22 jan. 2015.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara R. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2008.

TATTO, Luiz **Institucionalização, Estrutura e Comportamento das Universidades Públicas Estaduais Paranaenses**. Florianópolis, SC, 279 p. 2005. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento em Empresas de Pequeno Porte**. São

Paulo: Negócios, 2003.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. São Paulo: Negócios, 2001.

TRZESNIAK, Piotr. **Indicadores Quantitativos: Reflexões que Antecedem seu Estabelecimento**. Ci. Inf.,v. 27, n. 2, p. 159-164. Brasília, 1998.

UNICESUMAR – CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ. **Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Objetivos. Disponível em: [www.unicesumar.edu.br](http://www.unicesumar.edu.br). Acesso em 02 fev. 2015

VICK, T. E. **Relações entre Gestão da Informação e Criação de Conhecimento em Empresa de Base Tecnológica: um estudo comparativo**. São Carlos, 140 p. 2010. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Análise de Organizações. Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 2010.

VIOTTI, Eduardo B; MACEDO, Mariano de M. **Indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação no Brasil**. Editora da Unicamp, 616 p., Campinas, 2003.

WADA, Sonia **Os Benefícios da Gestão do Conhecimento para as Organizações**, Disponível em: <[www.sbgc.org.br](http://www.sbgc.org.br)>. Acesso em: 23 jan. 2015.

YESIL, S. & KOSKA, A. & BUYUKBESE, T. (2013) **Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study**. Procedia - Social and Behavioral Sciences. 75 pp. 217–225

ZOGBI, Osmar **1º Fórum Nacional de Educação**, Disponível em: <[www.forumnacionaldeeducacao.com.br/evento](http://www.forumnacionaldeeducacao.com.br/evento)>. Acesso em: 04 abr. 2015.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado (a) Senhor (a),

Apresenta-se este questionário como parte integrante de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado titulado “As Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Organização do Setor Têxtil e do Vestuário em um Município da Região da AMUSEP: Um Estudo de Caso”, do Programa de Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Unicesumar Centro Universitário Cesumar – Maringá – PR.

Essa pesquisa tem por objetivo identificar e analisar quais práticas de gestão do conhecimento estão sendo utilizadas na organização do setor têxtil e do vestuário no município de Maringá. Nesse sentido, sua colaboração será muito importante, pois através das respostas desse questionário será possível levantar os dados e chegar a um resultado final, alcançando os objetivos dessa pesquisa.

Muito obrigado.

Mestrando: Vilson Davi Corrêa da Cruz

Orientador: Dr. Luiz Tatto.

**Definição do Termo:** A OECD (2003) apresenta que a utilização formal ou informal de qualquer prática ou processo intencional e sistemática de aquisição, captura, compartilhamento e utilização de conhecimento produtivo, onde quer que este esteja, para melhorar a aprendizagem e o desempenho nas organizações é considerado uma prática de gestão do conhecimento.

## 1) PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

Esta seção mede o uso das práticas formais, informais e cotidianas de GC.

Por gentileza, indique o uso que a organização faz de cada prática de GC listada. Indique com apenas um X por pergunta, a resposta que melhor se encaixa.

UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC NA ORGANIZAÇÃO	Não existem	Estão em processo de implantação	Já estão em uso	
			Em iniciativas isoladas	Amplamente disseminadas
<b>1.1. Comunicação</b> – Na organização os colaboradores compartilham conhecimento ou informação por meio de:				
1.1.1. Banco de dados regularmente atualizados, de boas práticas de projetos, lições aprendidas ou comunidade de práticas.				
1.1.2. Documentação escrita, como mapeamento de conhecimentos, mapeamento de processos, boas práticas de trabalho, artigos publicados etc. (memória organizacional).				
1.1.3. Facilidades do trabalho colaborativo entre equipes de projetos que estão separados fisicamente (equipes virtuais).				
<b>1.2. Capacitação</b> – A organização:				
1.2.1. Provê capacitação formal relacionada às práticas de GC (mapeamento de conhecimentos, mapeamento dos processos e lições aprendidas).				
1.2.2. Provê capacitação informal relacionada às práticas de GC (mapeamento de conhecimentos, mapeamento dos processos e lições aprendidas).				
1.2.3. Utiliza práticas formais de tutoria, incluindo de aprendizagem e acompanhamento dos colaboradores (educação corporativa).				
1.2.4. Incentiva a transferência de conhecimento entre os colaboradores experientes para os novos ou menos experientes colaboradores.				
1.2.5. Incentiva os colaboradores a fazerem cursos que tenham relação com o trabalho, reembolsando os que concluem com êxito esses cursos (educação corporativa).				
1.2.6. Oferece oportunidades de capacitação fora da organização para os seus colaboradores.				
<b>1.3. Estratégias e Políticas</b> - A organização:				
1.3.1. Tem uma política estratégica de GC escrita.				
1.3.2. Tem um sistema de registro dos valores ou cultura que promova o compartilhamento de conhecimento (memória organizacional).				
1.3.3. Fomenta/utiliza parcerias ou alianças estratégicas para aquisição de conhecimento (comunidade de práticas).				
<b>1.4. Captura e Aquisição de Conhecimento</b> - A organização regularmente:				
1.4.1. Utiliza conhecimento obtido de fontes externas ( <i>benchmarking</i> ).				
1.4.2. Utiliza conhecimentos obtidos de instituições públicas ou privadas de pesquisa.				
1.4.3. Disponibiliza recursos para obter conhecimento de fontes externas (cursos, viagens e gestão de competências).				
1.4.4. Utiliza a internet para obtenção de conhecimento externo à organização ( <i>benchmarking</i> ).				
1.4.5. Incentiva a participação de seus colaboradores em equipes de projetos de especialistas externos (comunidade de práticas).				
<b>1.5. Existem práticas de GC que a organização utiliza e que não foi incluída no questionário?</b>				
Não.				
Sim. Quais? _____				

## 2) RAZÕES PARA UTILIZAR PRÁTICAS DE GC:

Esta seção mede as razões para se utilizar práticas de GC.

Por gentileza, indique a concordância que você atribui a cada razão para o uso das práticas de GC na organização. Indique com apenas um X por pergunta.

RAZÕES PARA SE UTILIZAR PRÁTICAS DE GC	Concordo totalmente	Concordo com praticamente tudo	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo de praticamente tudo	Discordo totalmente
<b>2.1. A Integração e o Compartilhamento do Conhecimento:</b>						
2.1.1. Ajudar no desenvolvimento do conhecimento por toda a organização.						
2.1.2. Acelerar e melhorar a transferência do conhecimento entre os colaboradores.						
2.1.3. Acompanhar o processo de novos processos ou produtos ajudando a integrar os conhecimentos dentro da mesma.						
2.1.4. Assegurar que os conhecimentos identificados dos colaboradores da organização estejam acessíveis a todos os demais colaboradores.						
2.1.5. Assegurar que novos conhecimentos estejam acessíveis aos demais colaboradores da organização.						
2.1.6. Facilitar o trabalho colaborativo entre equipes de trabalho separadas fisicamente.						
2.1.7. Melhorar o compartilhamento de conhecimento com fornecedores.						
2.1.8. Promover compartilhamento do conhecimento com clientes.						
<b>2.2. Captura e Controle do Conhecimento:</b>						
2.2.1. Melhorar a captura e uso do conhecimento de fontes externas à organização.						
2.2.2. Proteger a organização da perda do conhecimento existente devido à demissão de colaboradores e registro em mapeamento de processos.						
2.2.3. Identificar e/ou proteger a estratégia do conhecimento presente na organização, para manutenção do mapeamento do conhecimento e da memória organizacional.						
2.2.4. Capturar conhecimento tácito dos colaboradores, para aprimoramento do mapeamento do conhecimento e mapeamento dos processos.						
<b>2.3. Gestão da Informação:</b>						
2.3.1. Evitar problemas de sobrecarga de informação na organização.						
2.3.2. Auxiliar os gestores a focar atenção em informações-chave.						
<b>2.4. Gestão de Recurso Humano:</b>						
2.4.1. Capacitar os colaboradores para que atinjam os objetivos estratégicos definidos pela organização (gestão de competências).						
2.4.2. Capacitar os colaboradores no desenvolvimento de suas competências e habilidades.						
2.4.3. Incentivar o compartilhamento de conhecimento dos gestores como ferramenta para a promoção profissional de seus colaboradores.						
2.4.4. Incentivar os colaboradores a divulgarem ideias inovadoras.						
<b>2.5. Razões Externas:</b>						
2.5.1. Atualizar a organização quanto às ferramentas de GC utilizadas por seus competidores ( <i>benchmarking</i> ).						

### 3) RESULTADOS DA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC

Esta seção mede os resultados da utilização das práticas de GC.

Por gentileza, indique a concordância que você atribui aos resultados da utilização das práticas de GC na organização. Indique com apenas um X por pergunta.

RESULTADOS DA UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE GC	Concordo totalmente	Concordo com praticamente tudo	Concordo ligeiramente	Discordo ligeiramente	Discordo de praticamente tudo	Discordo totalmente
	<b>3.1. Utilizando práticas de GC:</b>					
3.1.1. Incrementou a habilidade organizacional para capturar conhecimento de instituições públicas ou privadas de pesquisa.						
3.1.2. Incrementou a habilidade organizacional para capturar conhecimento de outras organizações.						
3.1.3. Incrementou a habilidade e o conhecimento dos colaboradores.						
3.1.4. Incrementou a eficiência e produtividade dos colaboradores.						
3.1.5. Incrementou a adaptação de novos produtos de acordo com solicitação de clientes.						
3.1.6. Auxiliou na incorporação de novos produtos e serviços ao portfólio.						
3.1.7. Mitigou os impactos da demissão de colaboradores.						

### 4) RESPONSABILIDADE PARA PRÁTICAS DE GC:

A organização NÃO tem função(ões) de GC explícita(s), mas compartilhar o conhecimento é uma parte importante da cultura.

A organização tem um gerente do conhecimento ou uma unidade responsável pela GC.

### 5) ORÇAMENTO PARA PRÁTICAS DE GC:

A organização NÃO tem um orçamento dedicado à GC.

A organização tem um orçamento dedicado à GC.

**6) ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO:**

Por gentileza, indique o número aproximado de colaboradores que a organização emprega:

<b>DIRETAMENTE</b>		<b>INDIRETAMENTE</b>	
	<b>01 – 49</b>		<b>01 – 49</b>
	<b>50 – 99</b>		<b>50 – 99</b>
	<b>100 – 149</b>		<b>100 – 149</b>
	<b>150 – 199</b>		<b>150 – 199</b>
	<b>200 – 249</b>		<b>200 – 249</b>
	<b>250 – 299</b>		<b>250 – 299</b>
	<b>300 – 349</b>		<b>300 – 349</b>
	<b>350 – 399</b>		<b>350 – 399</b>
	<b>400 – 449</b>		<b>400 – 449</b>
	<b>450 – 499</b>		<b>450 – 499</b>
	<b>500+</b>		<b>500+</b>