



PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO – O QUE A LITERATURA APRESENTA?

Vilson Davi Corrêa da Cruz¹, Andréia Mileski Zuliani², Tatiane Garcia Silva Santos³, Luiz Tatto⁴, Irlan N. Tenório Jr.⁵, Régio Marcio Toesca Gimenes⁶

RESUMO: O conhecimento é inerente ao ser humano, caracterizando-o enquanto indivíduo, e capacitando-o para a vida pessoal e profissional. As organizações são organismos dotados de conhecimento, tendo em vista que são formadas por pessoas detentoras do conhecimento. O conhecimento quando considerado útil transforma-se em práticas pessoais e organizacionais. Quando aplicado nas organizações se constitui uma complexa combinação do saber individual com o saber organizacional. A combinação pode se constituir em ferramenta para práticas organizacionais. O objetivo deste artigo é buscar identificar na literatura quais práticas da gestão do conhecimento (GC) podem ser utilizadas no contexto das organizações em geral e, em particular nas organizações do setor têxtil e do vestuário localizadas no norte do estado do Paraná - Brasil. Utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica, a abordagem qualitativa, dedutiva e classificada do tipo survey (levantamento) como estratégia exploratória e descritiva. O resultado alcançado foi a identificação de nove (9) práticas da GC presentes na literatura. Todas podem contribuir, em maior ou menor grau, para a prática da GC no contexto das organizações.

PALAVRA-CHAVE:

Conhecimento; Gestão do Conhecimento; Práticas Organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento é inerente ao ser humano. Ele também nos caracteriza enquanto indivíduo, nos capacitando para a vida pessoal e profissional. As organizações são organismos dotados de conhecimento, tendo em vista que são formadas por pessoas e essas são detentoras do conhecimento. Logo, podemos afirmar que o conhecimento organizacional é uma composição do conhecimento dos indivíduos. Bukowitz e Williams (2002) enfatizam que o conhecimento existente ou um novo conhecimento, é qualquer coisa valorizada pela organização que esteja contida nos processos executados, nos sistemas utilizados ou na cultura organizacional utilizada pelas organizações.

A geração de novos conhecimentos e a sua disseminação pelas organizações são definidas por Nonaka e Takeuchi (1997) como um processo que organizacionalmente valoriza o conhecimento criado pelos indivíduos e o cristaliza aos demais colaboradores, por meio do diálogo, das discussões, compartilhamento das experiências e contribuindo como uma comunidade de práticas. O conhecimento individual nas organizações modernas passou a ter um significado relevante, isso porque o conhecimento é uma forma de manter a competitividade e a inovação de uma organização. Basicamente, esse conhecimento deve ser capturado, codificado, estruturado, disseminado e constantemente revisto. Para que isso seja possível surge a Gestão do Conhecimento (GC) como um processo sistemático para tal, conforme propõem Nonaka e Takeuchi (1997), Bukowitz e Williams (2002) que enfatizam que a gestão do conhecimento é o processo 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 mudanças recentes de tecnologias e informações primeiramente com relação ao problema da concorrência competitiva na venda de produtos e serviços. Em um segundo momento ocorre à escolha das práticas, ferramentas e técnicas que serão aplicadas para identificar, mensurar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente na organização. Pode-se observar que nas organizações, de forma geral, muitas apresentam dificuldades na

¹ Mestrando em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - UNICESUMAR, Maringá-PR. Professor Titular da Unicesumar no curso de Ciências Contábeis. e-mail: vdcruz@hotmail.com

² Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - UNICESUMAR, Maringá-PR. e-mail: amzuliani@uol.com.br

³ Mestranda em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - UNICESUMAR, Maringá-PR. Professora Titular da Unicesumar no curso de Ciências Contábeis. e-mail: garciatatiane1979@gmail.com

⁴ Professor Orientador do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - UNICESUMAR, Maringá-PR., Pós-doutorado em Ciências Sociais Aplicadas pela Università Ca' Foscari Venezia - Itália. Doutorado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. e-mail: tattoluz@gmail.com

⁵ Professor do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - UNICESUMAR, Maringá-PR., Doutor em Ciência da Computação pela Universidade Católica do Rio Grande do Sul. e-mail: nelson.tenoriojr@gmail.com

⁶ Professor Orientador do Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações do Centro Universitário Cesumar - UNICESUMAR, Maringá-PR., Pós-doutorado em Finanças Corporativas pela FEA/USP. Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. e-mail: regiomoesca@gmail.com



identificação, armazenamento e disseminação dos seus conhecimentos envolvidos com as práticas de gestão do conhecimento. Essa possibilidade das dificuldades desencadeou a elaboração deste artigo, cuja principal busca será a realização de um levantamento de identificação de quais práticas da GC pode ser utilizada nas organizações do setor têxtil e do vestuário na região norte do estado do Paraná, sendo essas práticas formalizadas ou não.

Nesse sentido, como formulação do problema da pesquisa, levou-se em consideração que as organizações estão envolvidas no aperfeiçoamento dos processos operacionais, dos sistemas de informações, das tomadas de decisões e na gestão de recursos humanos, e preocupadas em criar, manter e gerenciar o conhecimento organizacional, podendo-se perceber indícios de práticas da GC. Buscou-se como justificativa deste artigo o aprimoramento e a manutenção das organizações do setor têxtil. Nesse contexto, podendo se dizer que as organizações têm como metas se tornarem sólidas e sustentáveis nos setores em que atuam. No setor têxtil e do vestuário não é diferente, pois o Brasil possui em torno de 30 mil empresas formais deste setor. 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. Representando 15,7% dos salários pagos no Brasil. Ele 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% (ABIT, 2014).

A indústria têxtil e do vestuário no Estado do Paraná é composta por 6.128 estabelecimentos, representando 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, 2014). Percebendo o crescimento do setor têxtil e do vestuário no estado do Paraná, o trabalho busca disseminar para as organizações o uso de práticas da GC para: criar, armazenar, disseminar e utilizar os conhecimentos. Ressaltando que o trabalho também possui a finalidade de justificar e proporcionar a identificação e análise qualitativa, por meio da pesquisa bibliográfica, podendo contribuir com o aprimoramento ou desenvolvimento de práticas da GC nas organizações. Portanto, o artigo tem como objetivo geral realizar um levantamento na literatura e analisando quais práticas da GC podem ser utilizadas nas organizações do setor têxtil e do vestuário na região norte do estado do Paraná. Tendo como objetivos específicos realizar um levantamento do cenário atual da GC na bibliografia; investigar o posicionamento Nacional e Estadual em relação aos seus respectivos PIBs da indústria têxtil e do vestuário; identificar e analisar quais práticas podem ser utilizadas da Gestão do Conhecimento na indústria têxtil e do vestuário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O CONHECIMENTO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Vários estudos podem ser encontrados sobre o conhecimento pessoal e o organizacional. Principalmente no período atual de globalização, podendo-se observar o envolvimento de aspectos: sociais, econômicos, produtivos e tecnológicos. Dessa forma, impulsionando os estudos e pesquisas na concepção do desenvolvimento de novas práticas organizacionais que utilizam o conhecimento. Criando um cenário que pode ser chamado de sociedade do conhecimento. Esta abordagem pode ser vista em trabalhos como Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998); Bukowitz e Williams (2002); De Sá (2011) e outros.

O conhecimento pode ser visto como relevante em várias circunstâncias da vida pessoal ou em coletividade. Ele proporciona prestígio e reconhecimento aos mais diversos tipos de sociedades. Nesse contexto e devido sua relevância econômica e social, o conhecimento passou a ser estudado como forma de gestão e práticas organizacionais. Por meio deste, buscando-se potencializar os objetivos estabelecidos pelas organizações, desenvolvendo-se em estudo mais aprofundado sobre a interpretação de dados, informação e conhecimento. O conhecimento mostra-se intrínseco a pessoa, a sua visão de mundo, a sua cultura e suas experiências vivenciadas que influenciam na interpretação pessoal da informação. Davenport e Prusak (1998, p.30) definem que “O conhecimento muitas vezes é um processo longo e confuso, e as maneiras de utilizá-lo são múltiplas e imprevisíveis”.

Observa-se que nas organizações busca-se o armazenamento dos seus conhecimentos, 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. Freire et al. (2013) entende que o conhecimento adquirido haveria de ser registrado e estar disponível para sempre na empresa, sua retenção deve ser seletiva as informações, documentos e experiências. Para Bukowitz e Williams (2002); Carvalho (2012); Massingham (2014) O conhecimento é intrínseco a pessoa. Buscando-se com a conversão do conhecimento o seu desenvolvimento e utilização. Desse modo, espera-se que o conhecimento intangível, seja convertido em explícito. Portanto, o conhecimento externo poderá ser padronizado e transmissível para as pessoas. Os autores ainda comentam que a conscientização pela busca desse conhecimento explícito e contínuo, somente será possível com as conversões dos conhecimentos, podendo ocorrer em quatro modos



diferentes sendo: conversão pela Socialização, conversão pela Externalização, conversão pela Combinação e conversão pela Internalização, na qual se pode considerar que estes tipos de conversões, são a epistemologia do processo de identificação, criação e interação do conhecimento, dentro de uma organização. Desse modo, o conhecimento e suas conversões podem ser identificados na interação entre os conhecimentos: Conhecimento Tácito versus Tácito, Conhecimento Tácito versus Explícito, Conhecimento Explícito versus Tácito e Conhecimento Explícito versus Explícito. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Entende-se que a organização leve em consideração na conversão, criação e disseminação do conhecimento, seus valores e limitações culturais. Podendo ser vistos como amplificadores da organização. Buscando-se cristalizá-lo como parte do conhecimento disseminado pela empresa. Nesse sentido, podendo ser realizada por meios de processos ou com o uso da tecnologia da informação a todos os demais setores envolvidos na empresa. Esta disseminação do conhecimento evidencia-se por sua aplicabilidade como meio de possibilitar a transferência do conhecimento a todos os *stakeholders*.

A GC nas organizações mostra-se como um valioso recurso estratégico para o desempenho qualitativo e quantitativo das mesmas e dos seus *stakeholders* que fazem parte desse processo. Desse ponto de vista, a GC se propõe a promover uma integração dos tipos de conhecimento existentes na empresa. Focando-se em melhores resultados e garantir o gerenciamento e a disseminação do conhecimento nas organizações. Nesse contexto, a evolução da GC pode ser vista como uma nova forma de gestão, apresentando-se como um assunto inovador que pode ser encontrado atualmente em vários meios de comunicação. Destacando o conhecimento como o foco principal para evolução empresarial. Segundo OCDE (2008) – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico 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). Nesse sentido, percebe-se que as empresas vêm buscando novos conhecimentos nos negócios empresariais de forma contínua e inovadora. OCDE (2008) enfatiza que o conhecimento é o principal fator de produção do século 21 e que o conhecimento gera 55% da riqueza mundial. O avanço do conhecimento mostra-se ligado a inovações e conseqüentemente ao aumento da produção das prestações de serviços e dos produtos. Nesse sentido, evidencia-se que a busca 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 GC pode-se notar que as empresas vêm aprimorando seus processos, atividades, produtos e a relação com os seus funcionários, de forma individual e coletiva. Dessa forma, espera-se manterem e expandirem nos mercados que atuam. Nesse sentido, a GC pode ser vista como positiva e eficaz se colocada em ação pelas empresas e as mesmas puderem identificar resultados visíveis e inovadores. A GC se fundamenta na literatura como ciência da administração de negócios. Ela se revela como aprimoramento para que os gestores utilizem o conhecimento como uma ferramenta incentivadora de novas ideias e práticas a serem absorvidas. Buscando-se resultados satisfatórios na gestão empresarial. Segundo 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 GC apresenta-se como o aprimoramento da execução de processos e produtos realizados pelas pessoas em uma organização. Dessa forma, tornando o processo do conhecimento proposto em prática de execução ou de inovação para a organização empresarial. Bukowits e Williams (2002) conceituam que a GC torna-se um processo pelo qual a empresa gera riqueza, utilizando o seu conhecimento ou capital intelectual. Diante desse cenário, a Gestão do Conhecimento torna-se um valioso recurso estratégico para o desenvolvimento das empresas. Portanto, um fator indispensável para a sustentabilidade das organizações. A GC pode ser vista como uma prática estruturada que estimula a inovação, com foco na geração de resultados. De acordo Davenport e Prusak (1998) a GC passam por três pilares: criação, disseminação e utilização de conhecimentos.

Espera-se que as empresas possam buscar a criação constante de novos conhecimentos e disseminação para todos os envolvidos. Nesse sentido, na produção, processo e comercialização dos produtos ou serviços oferecidos, incorporando novas tecnologias e assimilação dos processos por todos os colaboradores da empresa. Buscando-se utilizar as práticas da gestão do conhecimento. Os conceitos de conhecimento, tipos, particularidades, sua forma de conversão do conhecimento, e da GC apresentadas, mostram-se essenciais para a implantação ou aprimoramento das ações e prática de gestão utilizada pelas organizações. Podendo ser agregadas a utilização das práticas da GC. Na sequência apresentam-se os conceitos dessas práticas da gestão do conhecimento.



2.2 AS PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Percebe-se que as organizações independentes do tamanho ou porte possuem sua forma particular de utilizarem suas técnicas e executarem as práticas da gestão administrativa. Diante disso, defini-se na sequência o conceito de técnica e prática utilizadas neste trabalho.

Prática pode ser constatada como: Aplicação de regras ou princípios de uma arte ou ciência, ato ou efeito de praticar, conversação, palestra, discurso, execução repetida de um trabalho. Como técnica pode ser observada como: conjunto dos processos de uma arte, conjunto dos métodos e práticas essenciais à execução de uma arte ou profissão. Portanto, defini-se o conceito de prática utilizada neste trabalho como aplicação de uma arte habitual em executar a gestão organizacional, que possa proporcionar a perfeição ou método de realizar a prática da GC nas organizações. 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 relevantes e essenciais a partir da necessidade da troca de informações pela empresa e seus colaboradores. Desse modo, podem ser visualizadas na forma de: reuniões empresariais com compartilhamento de informações, conversas informais como: almoços, cafezinhos, *happy hours*, e educação corporativa.

A prática da GC pode ser vista, como um aprimoramento administrativo da organização compartilhando experiências e buscando gerar riqueza patrimonial. Bukowitz e Williams (2002) comentam que a prática da GC é o processo pelo qual a empresa gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Segundo OCDE (2008); De Sá (2011) e Massingham (2014) a utilização 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 pode ser considerada prática da gestão do conhecimento. A OCDE (2008) fundamenta o conceito acima, com a apresentação do quadro 01 abaixo, exemplificativo de algumas práticas identificadas no seu modelo de questionário aplicado nas organizações.

Quadro 01: Critérios do Questionário OCDE sobre as Práticas da GC.

DIMENSÃO DO QUEST.	FATORES DE ANÁLISE	CRITÉRIOS
UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DA GC	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 da GC: Encorajamento a transferência de conhecimento, (Mapeamento); A educação corporativa continuada, (pessoas); À oferta de capacitação fora dos limites da empresa. (Tecnologia)
	Captura e Aquisição de Conhecimento (Pessoas e Processos)	Verifica três critérios quanto à obtenção de conhecimento de outras fontes (industriais, instituições de pesquisa 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 da GC não inclusas	Verifica se há alguma prática que a organização adote não mencionada anteriormente.

Fonte: Baseado em OECD (2008).

Pode-se constatar no quadro 01 acima, que a prática da GC apresenta-se envolvida com pessoas, processos e tecnologia integrados com a organização. De modo geral, diversos tipos de literatura como Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002); OCDE (2008); De Sá (2011); Carvalho (2012) e outros enfatizam que as organizações atuais vêm se adequando e valorizando a utilização da prática da gestão do conhecimento. Nesse contexto, destacam-se as práticas identificadas na literatura sobre o tema, onde foram identificadas nove práticas sendo: Lições aprendidas, Comunicação empresarial, Gestão de competências, Mapeamento de conhecimentos, Mapeamento dos processos, A prática da educação corporativa, Comunidade de práticas, *Benchmarking*, Memória organizacional.

Nos tópicos seguintes estão abordadas cada uma dessas nove práticas da GC.



2.2.1 Lições aprendidas

A primeira prática apresenta-se com o objetivo das lições aprendidas e pode ser vista como a busca contínua com o passar do tempo de novos comportamentos e habilidades que possam ser utilizados em uma empresa. Buscando incorporá-los às atividades executadas ou armazená-las como conhecimento válido e eficaz, na forma de lições aprendidas. Pode ser observado que a GC pode melhorar a aprendizagem organizacional com as lições aprendidas e aumentar a base conhecimento da organização. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que a internalização pela organização é o processo de assimilação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, e está relacionado ao “aprender fazendo”, tornando-se uma lição aprendida.

Percebe-se que o desafio para as organizações seja 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 que talvez este seja o mais importante componente de sucesso na gestão do conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Portanto, esta prática pode ser entendida como uma prática de compartilhamento e armazenamento do conhecimento organizacional das lições aprendidas a qual também pode se apresentar dependente da eficácia da prática da comunicação empresarial utilizada em uma organização.

2.2.2 Comunicação Empresarial

A segunda prática pesquisada apresenta-se como a busca da eficácia da prática da gestão do conhecimento. Destacando-se como primordial a eficiência da comunicação empresarial. Dessa forma, tornando a comunicação a ferramenta de divulgação e conscientização a todas as pessoas envolvidas na organização. Buscando a disseminação do conhecimento adquirido. O qual pode ser apresentado na forma de manuais e propensos a incentivar todos os funcionários a participar de forma conjunta na prática da gestão do conhecimento empresarial.

Stewart (1998) enfatiza que compartilhar e transmitir conhecimentos exige 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. Nesse contexto, observa-se que a prática de comunicação vem sendo uma ferramenta importante na identificação, armazenamento e disseminação do conhecimento e habilidades das pessoas. A qual se espera que proporcione uma melhoria da gestão de competência organizacional. Dessa forma, atuando como facilitadora dos relacionamentos profissionais e propensos a sugestões para inovações de processos e produtos. Destacando-se como prática que vem sendo vista como de aprimoramento da 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 utilizada pela organização na sua forma de planejar, estruturar, desenvolver, monitorar e qualificar as competências essenciais. Registrando-se em banco de dados a ser utilizado na gestão empresarial.

Nesse contexto, as competências e as habilidades dos funcionários podem ser definidas pelo seu conhecimento pessoal e não pelo cargo ou função que o mesmo ocupa. No entanto, espera-se que a competência se mostre relevante e atuante para que seja considerada uma prática da gestão do conhecimento. A gestão de competências pode ser considerada um processo de acompanhamento contínuo e focado nos planos estratégicos da organização. Nesse sentido, podendo ser realizado pelas ações de: seleção e recrutamento de pessoal, desempenho em atividades, nas metas, e em acordos estratégicos internos e externos planejados pela organização. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que em contraste com a abordagem tradicional a nova abordagem da gestão de competências e habilidades vem sendo uma vantagem competitiva. Nesse sentido, Stewart (1998); Carvalho (2012) comentam como vantagem competitiva a utilização de práticas analisando-se: cartas de reclamações, índices de renovações, vendas cruzadas, indicações e rapidez de retorno de suas ligações. Dessa forma, possibilitando que as informações procedentes destas práticas possam ser armazenadas em um banco de dados da organização. Ressalta-se que a organização busque mapear seus conhecimentos de gestão, dos processos e clientes. Dessa forma, os que se apresentam envolvidos com o capital humano, estrutural e do cliente. Portanto, espera-se que a organização não priorize nenhum dos itens acima, mas proporcione sua interação, armazenando-os em um banco de dados interno. Podendo utilizar o mapeamento de conhecimentos da organização como auxílio para localizá-los.

2.2.4 Mapeamento de Conhecimentos



O mapeamento de conhecimentos apresenta-se como a quarta prática da GC pesquisada. Nesse contexto, o mesmo apresenta-se focado pela organização em elaborar, monitorar e disseminar o mapa de conhecimento empresarial. Dessa forma, identificando o que ela sabe e o que não sabe sobre sua gestão administrativa. Davenport e Prusak (1998) comentam que o mapeamento de conhecimentos é um guia para o ambiente informacional presente, descrevendo a localização da informação e o responsável por ela, para que foi utilizada, a quem se destina e se está acessível. Podendo estes mapeamentos serem atualizados com os *feedbacks* da prática de educação corporativa apresentado no tópico 2.2.6. Nesse contexto, o mapa pode servir como um guia de identificação e localização do conhecimento. Davenport e Prusak (1998) comentam que uma estratégia de mapeamento que focalize tipos específicos de conhecimento permite que uma empresa coordene a maneira como reúne e analisa esses conhecimentos mais importantes e age a partir deles.

Entende-se que o mapa de conhecimentos possa estar apto a apresentar o conhecimento profissional de cada funcionário, podendo ser armazenados em programas informatizados, banco de dados, cd, papel e etc. Davenport e Prusak (1998) afirmam que os mapas de conhecimentos são nitidamente parte integrante da infraestrutura de transferência do conhecimento. Portanto, percebe-se que além do mapeamento de conhecimentos, a prática da 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 vista nas organizações como a transferência do conhecimento por meio do mapeamento dos processos. Pode-se dizer que o mesmo aborda o conhecimento ligado aos processos operacionais e administrativos realizados pela organização. Desse modo, evidenciam-se os passos de suas operações, comercialização, produção e gestão geral, onde evidencia todos os processos existentes e a interligação entre eles. Davenport e Prusak (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 de gestão e também envolvido com a prática de comunicação empresarial. Portanto, com o mapeamento busca-se mostrar o funcionamento dos processos da organização, podendo ainda identificar o que pode e precisa ser aprimorado. Nesse contexto, destaca-se a busca pelo aprimoramento profissional dos colaboradores por meio da prática da GC em educação corporativa.

2.2.6 A Prática da Educação Corporativa

A sexta prática pesquisada aborda a prática de educação corporativa, apresentando-se como a prática da gestão voltada às necessidades específicas da organização. Dessa forma, pode-se dizer que oferece a seus colaboradores aprimoramento do conhecimento profissional e intelectual, por meio do incentivo educacional interno e gratuito. Podendo ser constatado pela utilização de cursos e treinamentos informatizados *online* e no horário de trabalho dos seus funcionários. Conforme Davenport e Prusak (1998, p.21) afirmam que “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”.

Percebe-se que a prática de educação corporativa pode ser identificada como atuante em diversas empresas que utilizam a GC. Tornando-se uma prática de utilização não somente de meio gerencial, mas estendendo-se para todos os cargos ou funções existentes. Podendo ser vista como colaboradora da organização, assim como a comunidade de práticas.

2.2.7 Comunidade de Práticas

A comunidade de práticas apresenta-se como a sétima prática pesquisa. Fundamenta-se como uma ferramenta utilizada pelas organizações que utilizam a gestão do conhecimento. Podendo ser abordada 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. Dessa forma, trocando ideias, práticas de gestão e ampliando suas formas de gestão corporativa.

Nesse contexto, esta prática de captura e compartilhamento de conhecimento empresarial, pode auxiliar a organização em suas estratégias empresariais. Destacando-se como novas linhas de produtos e serviços, soluções rápidas que já foram testadas e transformações de ideias em melhores práticas da GC. Espera-se que a utilização dessa prática, contribua com desenvolvimento das competências e habilidades internas da organização. A prática também é defendida por Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998) argumentam que comunidades informais evoluem entre si, buscando resolver um determinado problema ou buscam outros objetivos comuns. Desse modo, podendo se dizer que a união a esses grupos, pode ser a busca de conhecimento e habilidades de práticas organizacionais válidas. Bukowitz e Willians (2002); Massingham (2014) definem que



comunidades de práticas é uma unidade básica para o compartilhamento de conhecimento, devendo possuir competências específicas, conjunto de habilidades e conhecimento que as tornam competitivas. Dessa forma, podendo ser vistas com a finalidade de adquirir e catalogar conhecimentos por meio da comunidade, podendo ser compostas por especialistas em diversas áreas organizacionais. No tópico seguinte aborda-se a prática do *benchmarking* que pode ser identificada e utilizada na comunidade de práticas.

2.2.8 O *Benchmarking*

A oitava prática pesquisada é o *benchmarking*, destacando-se na gestão empresarial com a possibilidade de uma organização identificar e capturar quais são as melhores práticas que estão sendo utilizadas por outras organizações. Nesse sentido, podendo estas ser do mesmo ramo de atividade ou de ramo diferente. Nonaka e Takeuchi (1997) comentam que o *benchmarking* pode ser o conhecimento acumulado externamente, o qual é compartilhado de forma ampla dentro de uma organização, que o armazena como parte da base de conhecimentos da mesma e é utilizada 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 OCDE (2008) comenta que a utilização de informação e 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 pode ser considerado um processo da GC. Dessa forma, apresentando-se com a utilização do *benchmarking*. 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. 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 o tornou como melhor prática. Nesse contexto, podendo 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. Outra prática que pode ser eficaz às necessidades das organizações, podendo servir de alicerce na gestão organizacional presente e futura é a memória organizacional.

2.2.9 Memória Organizacional

Esta última prática da gestão pesquisada, pode ser entendida como a preparação de uma organização para a utilização da gestão do conhecimento contínuo. Registrando-se e descrevendo atos e fatos na forma de memória da organização. Desse modo, em um banco de dados organizacional de forma fácil e rápida. Nesse sentido, buscando apresentar todos os registros e fatos, personagens, período, experiências, registro de competências, habilidades, processo e capital intelectual que a empresa possua, podendo ser reutilizados novamente. Freire (2013) concorda que um modelo de memória organizacional seja definido a reutilizar o conhecimento intelectual, a explorar a experiência adquirida nos projetos passados. Desse modo, evitando a repetição de erros, melhorando o fluxo da comunicação e da informação na organização. Freire (2013) comenta que o conhecimento organizacional é “aquilo” que as organizações sabem sobre seus clientes, produtos, processos, funcionários, erros e sucessos construídos ao longo tempo, que guarda as experiências vividas e as situações relacionadas a estas vivências.

Portanto, pode-se dizer que a busca pela prática da memória organizacional, está em possuir informações que possam ser úteis, principalmente para enfrentar os concorrentes de uma organização. Buscou-se com a pesquisa de fundamentação teórica abordada acima, sustentar a necessidade de mudança na gestão empresarial frente ao cenário de novas práticas de gestão organizacional.

3 MATERIAL E MÉTODOS

A intenção deste trabalho foi identificar as práticas da gestão do conhecimento, que podem ser utilizadas pelas organizações. A identificação, verificação e descrição do tema pesquisado foram realizadas com a finalidade de se aprofundar e compreender as práticas da GC.

O presente estudo se direcionou na perspectiva qualitativa. Por meio desta, levantou-se informações e conhecimentos relevantes que pudessem ser considerados úteis. Esse conjunto de elementos foram obtidos por meio da identificação, leitura, compreensão e seleção de referencial já disponível ao tema pesquisado. Dessa forma optando-se pela amostra intencional da literatura.

Para desenvolver a pesquisa adotou-se a estratégia de revisão da literatura, do tipo *survey*, relacionada à gestão do conhecimento com a finalidade de conhecer, descrever, assimilar e apresentar a teoria sobre as práticas da GC, motivada principalmente a auxiliar à sociedade na análise dessas práticas da GC, a serem utilizadas pelas organizações. No decorrer deste processo, após definição do tipo de pesquisa em *survey*, adotou-se a busca de propósito da pesquisa em exploratória e descritiva, devido existirem diversas variáveis quanto à compreensão, questionamentos e relação a uma modelagem padronizada. Em preocupação optou-se pelo método de abordagem da pesquisa como qualitativa por ser mais apropriado ao alcance dos objetivos propostos.



E fundamentado com base nos conceitos relacionados acima pelo método de abordagem e investigação científica dedutiva. Desse modo, podendo se dizer que o raciocínio dedutivo tem o objetivo de descrever o conteúdo das premissas. Desse modo, utilizou-se como base referencial do método de procedimento a: Revisão Bibliográfica. Desenvolvida de forma qualitativa com base em material relacionado ao conhecimento e a gestão do conhecimento, e devidamente conceituado pelos leitores, constituída por livros, artigos científicos, tese e pesquisas, que possam levar o leitor e o pesquisador a reflexões a partir de fatos observados ou de relatos registrados na literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A literatura pesquisada sobre conhecimento, práticas da GC e seu desenvolvimento apresentou-se, como pode ser observada relevante e reflexiva. Buscou-se identificar, compreender, descrever uma possível contribuição conceitual das práticas da GC a ser utilizada pelas organizações. Nesse contexto, apresentando-se os conceitos de conhecimento, gestão do conhecimento e as práticas reconhecidas pela literatura. Como podem ser constatadas com as contribuições de: Nonaka e Takeuchi (1997); Davenport e Prusak (1998); Bukowitz e Williams (2002); OCDE (2008); e outros. Nesse contexto, pode ser observado que as práticas da GC passaram a ser relevantes e buscadas pelas organizações, como meio de aprimoramento e desenvolvimento organizacional. Podendo se dizer que atualmente o campo da gestão do conhecimento e suas práticas, apresentam-se dinâmicas e motivadoras para aperfeiçoamento de processos envolvidos com pessoas, processos e tecnologia nas organizações.

O desenvolvimento dos conceitos pesquisados teve as importantes contribuições dos autores relacionados acima. Entretanto, destacam-se atualmente com o aprimoramento e apresentação das práticas da GC: Stewart (1998); De Sá (2011); Carvalho (2012); Freire (2013) e Massingham (2014). Nesse contexto, contribuindo com a identificação das 09 (nove) práticas pesquisadas. A expressiva contribuição apresentada pelos autores citados acima, podem ser vistas como relevantes e de estudo continuado, tanto por acadêmicos como por gestores e empresas de controladoria.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi buscar identificar na literatura quais práticas da gestão do conhecimento (GC) podem ser utilizadas no contexto das organizações em geral e, em particular nas organizações do setor têxtil e do vestuário localizadas no norte do estado do Paraná - Brasil. As conclusões obtidas foram a identificação de (9) nove práticas da gestão do conhecimento existentes na literatura especializada. Podendo-se dizer que todas as práticas identificadas possuem suas particularidades, mas mostrando-se primordial a utilização de todas elas pelas organizações que queiram utilizar a gestão do conhecimento. Torna-se também relevante salientar que a GC é mais identificada nas grandes organizações, as quais possivelmente, já passaram por um processo de implantação e reconhecimento do conhecimento organizacional existente. Espera-se que a apresentação deste artigo possa contribuir com a problemática da pesquisa, contribuindo com o aperfeiçoamento dos processos e a gestão de forma geral, e na implantação e disseminação das práticas da gestão de conhecimento, ressaltando a justificativa que as organizações procurem identificar além das 09 (nove) práticas apresentadas, registrar e reutilizar práticas que vêm sendo utilizadas pelas mesmas formalmente ou informais, em direção à solidez e a sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, o artigo teve como objetivos específicos a realização de um levantamento do cenário atual da Gestão do Conhecimento na bibliografia, conforme apresentado no tópico 2, efetuou uma investigação do posicionamento Nacional e Estadual em relação aos seus respectivos PIBs da indústria têxtil e do vestuário, conforme descrito na introdução e identificou e analisou as 09 (nove) práticas descritas no tópico 2.2 que podem ser utilizadas da GC pelas organizações do setor têxtil e do vestuário e demais organizações.

Como limitação, destaca-se o fato da pesquisa ser exploratória, sendo aconselhável considerar os resultados como iniciais para estudos futuros mais aprofundados nas práticas da GC. Ainda, ressaltando que a gestão do conhecimento é um estudo considerado novo podendo ser desenvolvidas 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 a possível utilização da gestão do conhecimento como: Estão preparadas para acolher e incorporar a GC? As organizações conhecem todo o potencial da GC para melhorarem seu desempenho? Portanto, frente aos ricos conceitos estudados, é possível apontar que o campo da gestão do conhecimento (GC) enquanto espaço do conhecimento, apresenta-se em constante evolução. O qual deve contar com a contribuição para o seu contínuo desenvolvimento teórico e prático dos acadêmicos e das organizações.

REFERÊNCIAS

ABIT-Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de confecção. Disponível: <http://www.abit.org.br>. Acesso em: 10 mar. 2015.



BUKOWITZ, W. R. & WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARVALHO, Fábio C. A. de. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DE SÁ, Mohana F. **Avaliação de 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.

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.

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

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. (2008) Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 30 jan. 2015.

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