

A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE PRODUTOS DE UMA EMPRESA DE CONFECÇÕES

Carine Zago¹

Denise de Cuffa²

Claudio Mioranza³

RESUMO: Atualmente, devido à competitividade intensa presente no mercado, as empresas passaram a preocupar em buscar e manutenção vantagem competitiva, de modo que faz-se necessário que as mesmas consigam trabalhar eficientemente o ativo mais importante que elas possuem, o conhecimento. Desta forma, o objetivo deste trabalho é analisar o papel da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos da empresa Raffer. Desta forma, este estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa, sendo utilizado como instrumento para a coleta de dados o questionário, estruturado e baseado na escala de *Likert* de 10 pontos. O mesmo foi aplicado aos responsáveis do setor de criação e desenvolvimento da empresa Raffer. Para análise e tratamento dos dados utilizou-se a análise descritiva, verificando-se que a partir da utilização de diversas ferramentas voltadas ao compartilhamento de informações a empresa obtém processos mais eficientes e eficazes, fazendo com que o modo como o processo de criação e desenvolvimento de produtos ocorra de forma diferenciada, resultando em maior competitividade em seu mercado de atuação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento; Inovação; Compartilhamento de Informação.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PROCESS OF CREATING PRODUCTS OF A MANUFACTURE COMPANY

ABSTRACT: Nowadays, due to intense competition present in the market, companies began to worry about seeking and maintaining competitive advantage, so it is necessary that they are able to work efficiently the most important asset they have, the knowledge. Thus, the objective of this study is analysing the role of knowledge management in the process of products creation of Raffer Company. Thus, this study was characterized as qualitative research, it was used as tool for data collection the questionnaire, structured and based on the Likert scale of 10 points. The same was applied to responsible of Raffer Company's creation and development sector. For data analysis and processing it was used descriptive analysis, verifying from the use of several tools toward to information sharing the Company gets more efficient and effective processes, causing the way the creation and development of products process occurs differently, resulting in greater competitiveness in its market.

KEY-WORDS: Knowledge Management; Innovation; Information Sharing.

1 INTRODUÇÃO

Enviado: 07-04-2014

Concluído: 01-10-2015

Tendo em vista o atual cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas, uma nova perspectiva se faz presente, exercendo influência sobretudo nas relações que permeiam o ambiente de negócio das organizações. Estas últimas precisam desenvolver inovações no intuito de se diferenciarem umas das outras, necessitando de destaque na promoção da personalização de seus produtos e serviços.

Num mundo de intensas mudanças políticas, econômicas e sociais que afetam as corporações e as pessoas, prontamente a intensificação da necessidade de adquirir e gerenciar o conhecimento humano e a aprendizagem interativa consecutiva é premente para adquirir e manter um diferencial competitivo na era da informação.

Mallmann (2012) explica que obter vantagem competitiva tornou-se um fator relevante para a sobrevivência das organizações, muito mais do que em décadas passadas. Assim, em função da competitividade acirrada, as empresas acabam desenvolvendo processos de alta complexidade e produzindo grande quantidade de dados, informações e conhecimentos, assim como outros recursos utilizados, necessitando que haja gerenciamento de todos esses elementos.

Desta forma, a gestão está cada vez mais ciente da importância que o conhecimento tem quando se trata do desenvolvimento de suas organizações, considerando que a criatividade é um fator que possibilita a transformação de uma forma de conhecimento em outra. Ou seja, a partir do momento em que novas interpretações são geradas ocorre a maximização do nível de conhecimento, o que é de grande relevância para o processo de criação e diferenciação de produtos e serviços (CARNEIRO, 2000).

O autor ainda destaca a importância que a evolução do conhecimento tem no processo de inovação, uma vez que esta consiste na base para as organizações que compõem o mundo dos negócios, não deixando de considerar principalmente o fato de que estes se encontram atualmente em crescimento.

Neste sentido, entende-se como importante este tema devido à exigência presente no mercado de negócios no que tange a busca pela oferta de produtos ou prestação de serviços diferenciados. Para isso, é fundamental que as organizações adotem um processo de desenvolvimento que seja focado, tanto na geração quanto na internalização do conhecimento, utilizando-se de metodologias e ferramentas de qualidade, tais como: reuniões; formalização de processos; diálogos; realização de parcerias, que auxiliarão na troca de informações e que refletirá fortemente no modo como ocorrerá o processo de criação de produtos.

Portanto, considerando o exposto, o presente estudo busca responder à seguinte problemática: Qual o papel da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos da empresa Raffer? De modo que se estabeleceu como objetivo, analisar o papel da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos da empresa Raffer.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem organizacional

Devido a transformações ocorridas no mercado, como a globalização, a disseminação da tecnologia da informação, o surgimento das redes mundiais etc. veio à tona a era do conhecimento, sendo este considerado um fator essencial de riqueza para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

Assim, a partir desta realidade, organizações passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais à era do conhecimento surgindo a chamada organização do conhecimento, formada por diversas variáveis, dentre as quais, a aprendizagem organizacional (AYAS, 2001).

O termo Aprendizagem por si só se refere ao processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, podendo se manifestar em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY, A; FLEURY, M., 1997).

Angeloni (2008) explica que todas as organizações aprendem naturalmente, no entanto, somente aquelas que conseguem estabelecer meios sistemáticos de gerenciamento do aprendizado são as que realmente atingem a alavancagem do conhecimento.

A autora explica também que a aprendizagem ocorre por meio de ação individual e organizacional. A aprendizagem individual consiste no processo em que o indivíduo traz experiências do passado relacionando-as com as reações do ambiente atual. A partir disto chega a algumas conclusões sobre as novas informações e em seguida as armazena em seus modelos mentais¹ individuais, resultando na geração ou não de um novo aprendizado. Em contrapartida, a aprendizagem organizacional refere-se à forma como as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas

¹ Modelos mentais consistem em ativos que auxiliam os indivíduos na maneira como entendem o mundo, moldam suas percepções e conseqüentemente o seu modo de agir (SENGE, 2006).

atividades e culturas, buscando utilizar as aptidões e habilidades de seus colaboradores de maneira mais eficiente (SENGE, 2006).

Portanto, o grande desafio para as organizações consiste em compreender o significado de aprendizagem, como esta ocorre no indivíduo, e como se processa a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, visando obter capacidade de gerenciar e maximizar esse processo, direcionando-o para as estratégias organizacionais e criando uma cultura organizacional que a favoreça (ANGELONI, 2008). Para que isso ocorra é importante que haja gestão do conhecimento na organização, o que fará com que o este conhecimento criado por cada indivíduo possa ser compartilhado entre as pessoas de forma eficiente.

2.2 Gestão do conhecimento

A intensificação do valor do conhecimento e da aprendizagem contínua é premente para as organizações adquirirem e manterem um diferencial competitivo diante da era da informação. O investimento em pessoas e a utilização da inteligência plena dos colaboradores da empresa melhora a qualidade, eficiência, eficácia e aumenta a competitividade.

Assim, termos como a gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva são caracterizadores da nova área de interesse da administração das organizações. Surgem como uma consequência da globalização, evolução tecnológica e do desmantelamento da hierarquia empresarial da era industrial, administrando a utilização, criação e disseminação do conhecimento, a partir da premissa de que este se tornou um recurso econômico acentuado de grande importância nas organizações (COLAUTO; BEUREN, 2003).

A gestão do conhecimento é um fator crítico para o sucesso de uma organização sendo nesse caso intensamente estudada em administração. Possui ainda um domínio multidisciplinar, e na administração apresenta forte ligação com mudanças, melhores práticas, reengenharia de processos de negócios e *benchmarking*. Com essas características, pode-se dizer que a gestão do conhecimento não apresenta apenas uma perspectiva ou escola de pensamento enfocando sua estruturação (SILVA; ROSENFELD, 2007).

A maioria dos significados dados para o conhecimento converge para a ideia de que este é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não

palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Um dos grandes obstáculos para o compartilhamento de informações refere-se ao fato de os indivíduos, de modo geral, apresentarem um comportamento natural no qual buscam guardar seus conhecimentos para si. Este fato dificulta o processo de compartilhamento deste ativo. Logo, necessita-se do gerenciamento estratégico apropriado para que a reversão dessa dificuldade se torne um diferencial competitivo (CRUZ, 2007).

Além disso, os ativos intangíveis (conhecimento, por exemplo) são um dos principais fatores determinantes da capacidade de inovar das organizações e da sua capacidade de aprendizagem organizacional. Mais que isso, estes recursos tornam-se cada vez mais fonte de valorização e credibilidade para as organizações (TEECE, 1986).

Assim, a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços é vista como um fator relevante para a formulação de estratégia de negócios das organizações, sendo o conhecimento organizacional considerado um ativo fundamental que distingue uma organização das demais. Isto quer dizer que produtos e serviços que apresentam melhor qualidade são resultado de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, relacionados à aplicação de ferramentas e metodologias de qualidade (FUTAMI; VALENTINA; POSSAMAI, 2012).

Terra (2000) complementa que, no Brasil, o “conhecimento” é visto como um recurso que vem aumentando sua importância por influenciar no desempenho organizacional, pois a gestão do conhecimento consiste em uma estratégia central que visa o desenvolvimento da competitividade de organizações e países, discussão do investimento em pesquisa e desenvolvimento, além de possibilitar avanços na área de tecnologia gerencial, da informática e telecomunicações.

Em somatória, no entendimento de Darroch e McNaughton (2002), a gestão do conhecimento cria e aloca conhecimento, gerencia o fluxo deste ativo e assegura que o mesmo seja utilizado de modo efetivo e eficiente pela organização. A gestão do conhecimento, em organizações orientadas para tal, torna-se uma filosofia de negócios e influencia no desenvolvimento de estratégias pelos gestores.

A criação e transferência de conhecimento em comum se mantêm da vontade e necessidade de compartilhar, sendo que atualmente o estímulo ao compartilhamento de

conhecimento está cada vez mais presente nas organizações, o que faz com que exista uma postura gerencial diferenciada (PIMENTA, 2006).

Gibson (1998) explica que compartilhar informação consiste em repassar às pessoas, ou ainda obter dessas algum conjunto de dados com valor econômico variável. Enquanto que o compartilhamento de conhecimento ocorre em situações em que as pessoas estão interessadas em ajudar umas às outras buscando o desenvolvimento de novas capacitações para a ação e a criação de processos de aprendizagem.

Corroborando, Stair (1998) aponta como algumas das características que estão correlacionadas entre conhecimento, aprendizagem e criatividade, sendo elas o aprender com a experiência, aplicar o conhecimento adquirido a partir da experiência, saber lidar com situações complexas, resolver problemas quando há falta de informações relevantes, ter a capacidade para pensar e reagir rápida e corretamente a novas situações, ser criativo e imaginativo.

Ressalta-se também que a gestão do conhecimento possui duas vantagens de grande relevância a nível organizacional. A primeira refere-se ao fato de que o aumento do desempenho organizacional se deve à melhor eficiência, qualidade, produtividade e inovação. E a segunda vantagem diz respeito ao fato de que a tomada de decisão realizada da melhor forma resulta na integração de dados, melhoramento de processos e ampla colaboração (CONG; PANDYA, 2003).

2.2.1 Criação e conversão do conhecimento na organização

O conhecimento, conforme visto, refere-se a um ativo criado somente pelos indivíduos, de forma que uma organização não pode criar conhecimento sem a presença dos mesmos. Portanto, a organização tem como função apoiar às pessoas criativas ou propiciar contextos para que os indivíduos criem o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Os autores também explicam que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito e que a partir deste processo estes dois tipos de conhecimento resultam na principal dinâmica da criação do conhecimento em uma organização.

a) Conhecimento tácito - é aquele não escrito em lugar algum, como as habilidades, percepções, *insight*, palpites, intuições e visão de mundo enraizada nas ações e nas

experiências dos indivíduos. Ainda são componentes subjetivos, de difícil visualização e formalização, transmissão e compartilhamento;

b) Conhecimento explícito - é aquele registrado, expresso em palavras ou números. São componentes objetivos, disponíveis para todas as pessoas, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados como: fórmulas científicas ou princípios universais.

Assim, tendo em vista os dois tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam quatro modos diferentes em que ocorre a conversão do conhecimento: (i) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, denominado de socialização; (ii) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização; (iii) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, também conhecido como combinação; e (iv) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

	Conhecimento tácito <i>em</i> Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito <i>do</i>	Socialização	Externalização
Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

FIGURA 1 – MODOS DE CONVERSÃO DO CONHECIMENTO
FONTE: NONAKA E TAKEUCHI (2008, p. 60)

A socialização inicia-se desenvolvendo um campo de interação que visa facilitar o compartilhamento de experiências e modelos mentais (percepção) do indivíduo, e assim o mesmo adquire conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos sem a utilização da linguagem formalizada. Essa etapa ocorre por meio da interação entre as pessoas, observação, imitação, que permitirá a criação de novos conhecimentos tácitos.

A partir disso, a etapa de externalização é iniciada. Nesta, ocorre o processo de articulação do conhecimento tácito - criado na socialização - em conceitos explícitos. Esse modo de conversão é desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

Na sequência, inicia-se o terceiro modo de criação do conhecimento, a combinação, que refere-se ao processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, de maneira que os indivíduos trocam e combinam o conhecimento por meio de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizadas (*skype*, ERP, fóruns virtuais, *blogs*) etc. Em contrapartida, a internalização remete ao processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente ligada ao aprender-fazendo.

Portanto, ressalta-se que o conhecimento se torna patrimônio valioso para a organização a partir do momento em que as experiências oriundas da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.3 Inovação

A inovação enquanto conceito possui diversas definições. Chen, Zhaohui e Xie (2004) referem-se à inovação como a habilidade da organização e implementação da investigação e desenvolvimento, resultando em uma nova tecnologia, novo produto, novo mercado, para que seja possível atender às expectativas dos clientes.

Corroborando com os autores, Cardinal, Alessandri e Turner (2001) afirmam que o processo de inovação compreende atividades técnicas, físicas e aquelas baseadas no conhecimento, sendo estas essenciais no processo de desenvolvimento de produtos. A inovação é um processo no qual o conhecimento é adquirido, compartilhado e assimilado, visando criar novos conhecimentos e que incorpora produtos e serviços, uma vez que está relacionada à mudança, podendo esta última ser radical ou incremental (HERKEMA, 2003).

Assim, pode-se dizer que a inovação é um processo que envolve um conjunto de oportunidades de investimento. O conhecimento deve ser considerado como capital e por meio do processo de desenvolvimento pode-se levar à criação de um novo produto, de modo que o sucesso desta inovação está diretamente relacionado às atividades de pesquisa (CARNEIRO, 2000).

Neste sentido, Parlby e Taylor (2000) explicam que a gestão do conhecimento corresponde a um processo de apoio à inovação. Isso se deve ao fato de a gestão do conhecimento compreender tanto o processo de captura do conhecimento e experiência como o processo de fazer com que eles possam ser disponibilizados e utilizáveis quando, onde e por quem precisar.

A gestão do conhecimento, no entendimento dos autores, proporciona maior colaboração, compartilhamento de informações, aprendizado contínuo e melhoria. Resulta assim, em uma tomada de decisão com mais qualidade, garantindo que o valor e a contribuição dos ativos intelectuais, assim como sua eficácia e exploração, sejam bem compreendidos.

Neste sentido, partindo do presente contexto, Du Plessis (2007) explica que há três principais fatores utilizados para a aplicação da gestão do conhecimento no processo de inovação.

O primeiro se refere à criação, construção e manutenção da vantagem competitiva por meio da adoção do conhecimento e de práticas de colaboração. Desta forma, de acordo com Cavusgil, Calantone e Zhao (2003), a construção e manutenção de um processo de inovação acabam tornando-se complexos devido às preferências dos clientes, que estão em constante mudança; e à crescente concorrência e rápida mudança tecnológica. A gestão do conhecimento pode facilitar a colaboração por meio do estabelecimento de estreitas relações de cooperação que torna acessível os processos de uso de outras organizações, fazendo com que os mesmos possam ser aplicados em diferentes contextos.

O segundo corresponde a um recurso adotado para minimizar a complexidade no processo de inovação, sendo a gestão do conhecimento, em situações como esta, essencial. Isso se deve à dependência que a inovação possui quanto à disponibilidade de conhecimento, devendo haver reconhecimento e gerenciamento da complexidade resultante da obtenção do conhecimento (CARDINAL; ALLESSANDRI; TURNER, 2001; DARROCH; MCNAUGHTON, 2002; ADAMS; LAMONT, 2003).

E o terceiro consiste na integração dos conhecimentos interno e externo à organização, fazendo com que os mesmos estejam disponíveis e acessíveis da forma mais eficiente possível. A integração do conhecimento tem por finalidade fazer com que as ideias oportunas possam ser disponibilizadas no momento certo, ou seja, em situações nas quais houver real necessidade (CHEN; ZHAOHUI; XIE, 2004).

Neste sentido, os sistemas de gestão do conhecimento exercem função essencial no processo de desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, utilizando-se do processo de inovação. O fator chave para o desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva sustentável refere-se à agregação de sistemas de gestão do conhecimento a outros recursos e competências, por meio da inovação de produtos e processos (ADAMS; LAMONT, 2003).

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo utilizou-se a pesquisa descritiva quanto à finalidade do estudo e no que diz respeito ao ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa.

Para a obtenção dos dados utilizou-se como instrumento de coleta o questionário estruturado e baseado na escala *Likert* de dez pontos (1 a 10), sendo 10 para o fator de maior importância, 09 o fator não tão importante quanto ao anterior e ao final 01 para o fator totalmente sem importância ou irrelevante. A adoção de tal escala justifica-se devido ao fator de que, segundo Hair Jr. *et al.* (2003), quanto mais pontos forem utilizados na escala, maior será a precisão no que tange à intensidade com que o respondente concordará ou discordará na afirmação, conforme a tabela abaixo

O questionário foi elaborado pelos autores baseando-se no referencial teórico deste estudo além do questionário adaptado de Cuffa e Nogueira (2012), conforme o Quadro 01. O instrumento de coleta de dados era composto por 13 questões que avaliaram a percepção dos profissionais pesquisados quanto à importância da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos e a existência da utilização de mecanismos facilitadores da gestão do conhecimento.

QUESTÕES	AUTOR (ES)
1. Há reconhecimento do fator tempo como um recurso importante para o processo de inovação.	Pimenta (2006)
2. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	Pimenta (2006)
3. São estabelecidas metas desafiadoras dando um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão proativa.	Pimenta (2006)
4. O compartilhamento da informação e do conhecimento ocorre, por meio de diálogo, reflexões coletivas, reuniões, redes de comunicação computadorizadas e/ou “aprender fazendo”.	Cuffa e Nogueira (2012)
5. A organização dá apoio às pessoas criativas ou propicia contextos para que as mesmas criem o conhecimento.	Zago, Cuffa e Mioranza (2013)
6. O conhecimento é visto como capital, uma vez que o processo de desenvolvimento pode levar à criação de um novo produto.	Terra (2000)
7. Os valores existentes na organização fomentam a confiança, com abertura mental frente às inovações, a autenticidade e os contatos informais.	Pimenta (2006)
8. Na organização, há liberdade para que diferentes setores troquem informações e/ou sugestões de melhorias no modo como realizam suas atividades.	Zago, Cuffa e Mioranza (2013)
9. Estimula-se a experimentação, havendo livre-arbítrio para tentar e falhar.	Pimenta (2006)
10. Estimula-se o aprendizado por meio da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da organização.	Pimenta (2006)
11. Existe o respeito e a valorização da propriedade intelectual, de modo que as ideias anteriores são sempre citadas como base para uma nova ideia (ou inovação)	Gracioli (2005); Pimenta (2006)
12. As realizações importantes são comemoradas (o sucesso de uma nova ideia, por exemplo).	Pimenta (2006)
13. Na sua opinião, qual a importância da sistematização (arquivar e mapear os processos, formalização das tarefas etc) de processos na organização?	Zago, Cuffa e Mioranza (2013)

FONTE: Autores (2013)

A aplicação do instrumento foi direcionada aos dois responsáveis pelo setor de criação e desenvolvimento de produtos da empresa Raffer, sendo essa localizada na cidade de Francisco Beltrão/PR e atuante no ramo de confecções unissex – atacado e fabricação. A empresa pesquisada foi escolhida devido à sua representatividade, comercial e competitiva, tanto na região (sudoeste do Paraná) em que está inserida como a nível internacional.

Para o tratamento e análise dos dados utilizou-se a análise descritiva para verificar com certa precisão o modo como ocorre os processos de criação e compartilhamento de informação e qual a contribuição destes na empresa pesquisada.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

A partir dos objetivos estabelecidos para a realização deste estudo, o mesmo baseou-se em uma pesquisa com os profissionais responsáveis pelo setor de criação e desenvolvimento de produtos da empresa Raffer Confeccões.

A empresa atua há 36 anos na atividade de indústria têxtil, localizada na cidade de Francisco Beltrão/PR. Possui mais de seis mil metros quadrados (6.000 m²) de área produtiva. Dedicase a produção de roupas sociais no segmento de alfaiataria clássica e ao mesmo tempo contemporânea, buscando satisfazer às necessidades dos seus clientes, com produtos de qualidade, distribuídos em todo o território nacional e aos países do Mercosul.

Diante disso, é importante ressaltar que a escolha da presente empresa se justifica devido à sua representatividade de mercado, uma vez que a região em que a Raffer Confeccões está inserida encontra-se em elevado crescimento e desenvolvimento, fato que demonstra a importância da empresa para tal situação de mercado.

Tendo como base os dados obtidos, primeiramente, verificou-se que os profissionais pesquisados consideram o fator tempo como um recurso importante para o processo de inovação. Em outras palavras, tal fato indica que os profissionais estão em constante busca por inovar o modo como desempenham suas atividades. Para isso, destaca-se a utilização de novas tecnologias, por exemplo, o que resulta em maior qualidade das atividades realizadas e conseqüentemente na redução de tempo ao executá-las, considerando que o processo de criação e internalização do conhecimento ocorreu.

Constatou-se também que são realizadas reorganizações no ambiente de trabalho, sendo que este processo ocorre de forma natural, uma vez que as reorganizações são essenciais a partir do momento em que os profissionais conseguem se adequar às mudanças geradas pelo ambiente competitivo, fato que é de grande importância para a empresa Raffer, pois o ambiente em que atua é caracterizado por grande competitividade.

Neste sentido, Angeloni e Fernandes (2000) afirmam que as mudanças operantes em um ambiente de negócios direcionam as empresas para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, a alavancagem do ativo organizacional mais importante, o conhecimento.

Tendo em vista este cenário em que a empresa se encontra, é essencial que ela tenha em mente como ocorre o processo de aprendizagem, tanto individual como organizacional, o que resulta na capacidade de gerenciar e maximizar esse processo, direcionando-o para as estratégias organizacionais e criando uma cultura organizacional que a favoreça.

Assim, verificou-se que são estabelecidas metas desafiadoras aos colaboradores, o que faz com que os mesmos ajam de forma proativa no sentido de que os objetivos possam ser alcançados. A declaração de desafios contribui para a exploração das habilidades, que os profissionais possuem, de lidar com situações diversificadas e complexas, o que enriquece ainda mais a obtenção de novas experiências e conhecimentos.

No que diz respeito a geração de conhecimento e ao modo como ocorre o compartilhamento deste ativo, constatou-se que não só o setor de criação e desenvolvimento de produtos, mas sim a empresa como um todo o faz por meio de diálogo, reflexões coletivas, reuniões frequentes, redes de comunicação computadorizadas, e/ou através do aprender fazendo. Além disso, a organização dá apoio à criatividade das pessoas e propicia contexto para que isso aconteça, sendo de grande importância por se tratar principalmente de um setor onde a habilidade criativa é fator chave.

Com isso, a empresa obtém como resultado melhor qualidade e eficiência desde a criação e desenvolvimento de produtos até a produção dos mesmos, baseando-se no fato de que há comunicação eficiente entre os setores; consegue ainda ser inovadora, uma vez que a mesma valoriza as ideias de seus colaboradores; e tem a capacidade de tomar decisões com maior segurança e maior probabilidade de acerto.

De Masi (2000) ressaltam que o impedimento da criatividade nas organizações significa manter as pessoas em um ambiente de baixo nível das idéias, fazendo uso apenas de suas capacidades executivas, o que resulta no envolvimento dos indivíduos de uma tal maneira com a burocracia que eles acabam perdendo a capacidade de criar.

O ponto de vista de Boumarafi e Jabnoun (2008) vem de encontro com a realidade da empresa, descrita acima, quando os mesmos afirmam que a sustentação da geração de novas ideias se dá por meio do processo em que há interação entre os indivíduos que participam da criação, captura e do compartilhamento do conhecimento, contribuindo de forma significativa para vantagem competitiva da organização.

No entanto, é de grande importância que a empresa busque estabelecer mais parcerias onde o aprendizado possa ser estimulado por meio da ampliação dos contatos e interações entre pessoas de dentro e de fora da empresa, uma vez que a mesma direciona-se tanto para isto.

A busca por parcerias permitirá a transferência de novas informações, experiências entre os indivíduos (pertencentes aos ambientes interno e externo) podendo gerar novas ideias e conhecimento entre ambas as partes, uma vez que considerando o ramo em que a empresa

está inserida, a preferência dos clientes está em constante mudança e crescente concorrência entende-se como importante que a mesma ofereça produtos com diferencial.

Du Plessis (2007) corrobora que a gestão do conhecimento pode facilitar as relações de colaboração (parcerias), de modo que esse processo fornecerá à empresa acesso aos processos adotados nas outras organizações e que poderiam ser aplicados em diferentes contextos. Com isso, a aquisição de novos conhecimentos e desenvolvimento de competências, a partir da interação entre diversas e diferentes organizações, são considerados uma forma eficaz e eficiente de obter inovação de sucesso.

Verificou-se também que o conhecimento é visto pela organização como um intangível de grande valor, sendo que o processo de desenvolvimento pode levar à criação de novos produtos. Portanto, há um estímulo para que o processo de aprendizado aconteça, de modo que são utilizados meios diversificados como a existência do livre-arbítrio para tentar e falhar. A empresa preza ainda pelo respeito e a valorização da propriedade intelectual dos profissionais, de modo que as ideias anteriores são sempre citadas como base para uma nova ideia (ou inovação).

Considerando o exposto, Probst, Raub e Romhardt (2002) salientam que a aprendizagem organizacional se refere às mudanças na base de conhecimento da empresa, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e conseqüentemente conseguir resolver problemas.

Outros fatores percebidos nesta pesquisa e que possuem grande contribuição para a gestão do conhecimento referem-se ao fato de a organização buscar fomentar a confiança de seus colaboradores dando a eles liberdade para agirem frente à inovação, possibilitando o desenvolvimento da autenticidade nas pessoas na forma como trabalham. Além disso, a existência de liberdade também contribuirá para que os diferentes setores troquem informações e/ou sugestões de melhorias no modo como realizam suas atividades.

De modo que este processo de integração do conhecimento que envolve a participação de todos da empresa corresponde a um dos fatores utilizados para a aplicação da gestão do conhecimento no processo de inovação, devido ao fato de que o mesmo permite que as ideias oportunas possam ser disponibilizadas no momento oportuno, isto é, em situações nas quais houver real necessidade de utilizá-las.

Portanto, diante dos resultados apresentados, tem-se que a gestão do conhecimento ocorre de forma diversificada na empresa pesquisada envolvendo além do processo de integração do conhecimento por todos como também por meio da sistematização de

processos, ou seja, arquivo de processos e informações para que, quando criado um novo produto utilize-se históricos de dados para sustentar a ideia, e a formalização das tarefas para que haja melhor desempenho das atividades na organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que as mudanças operantes em um ambiente de negócios direcionam as empresas para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, o conhecimento, o presente estudo buscou avaliar a importância da gestão do conhecimento no processo de criação de novos produtos da empresa Raffer, sendo que a pesquisa foi feita com os profissionais responsáveis pelo setor de criação e desenvolvimento da empresa.

Tendo em vista a grande importância da gestão do conhecimento para as empresas, entende-se que a mesma possibilita que haja maior troca de conhecimento resultando na melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, influenciando no desempenho organizacional e desenvolvimento das estratégias, aumentando também a eficiência, produtividade e inovação.

Verificou-se que a empresa utiliza de várias ferramentas de compartilhamento de conhecimento tais como a realização de reuniões, estabelecimento de metas desafiadoras, reflexões (diálogos), viagens, visando à obtenção de novos conhecimentos, uma vez que a partir destas ferramentas a empresa tem a capacidade de desenvolver produtos exclusivos com maior eficiência por meio de seu processo de criação.

Tal fato é constatado devido à realidade em que a empresa se encontra, ou seja, a mesma é considerada referência no ramo de confecções, uma vez que grande parte de seus produtos é considerada exclusiva na região sudoeste do Paraná, onde a empresa está inserida.

Constatou-se ainda que a empresa Raffer Confecções utiliza mecanismos que possibilitem a agregação de maior valor aos produtos ofertados, ou seja, a organização busca inovar frequentemente no desenvolvimento de seus produtos e para isso, ela busca trazer novidades da moda e vestuário internacionais. Isso faz com que a organização consiga ter maior competitividade no mercado

Por final, vale salientar que o presente estudo apresentou algumas limitações decorrentes da dificuldade de acesso ao acervo *online* relativo ao tema abordado, pois os mais conceituados neste segmento eram restritos a cadastros pagos ou aos vinculados à instituição.

Sugere-se para futuros estudos para aprofundamento do tema abordado neste trabalho, pesquisar uma gama de organizações visando identificar a percepção das mesmas diante da importância do compartilhamento de informações e se isso influencia em seus processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, G.L., LAMONT, B.T. Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, n.2, p.142-54, 2003.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, M. T.; FERNANDES, C. B. Organizações de conhecimento: dos modelos à aplicação prática. In: **Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, 1, Curitiba. Caderno de Resumos... Curitiba: Anpad, 2000.
- AYAS, K. **Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: Lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia fabricante de aeronaves**. In: SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 217-236.
- CARDINAL, L. B.; ALLESSANDRI, T. M.; TURNER, S. F. Knowledge codifiability, resources, and science based innovation. **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, n.2, p.195-204, 2001.
- CARNEIRO, A. How does knowledge management influence innovation and competitiveness? MCB University Press, **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 2, p. 87-98, 2000.
- CAVUSGIL, S.T.; CALANTONE, R.J.; ZHAO, Y. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol.18, n.1, p.6-21, 2003.
- CHEN, J.; ZHAOHUI, Z.; XIE, H.Y. Measuring intellectual capital: a new model and empirical study. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 5, n.1, p.195-212, 2004.
- COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o Caso de uma Organização Hospitalar**. RAC, v. 7, n. 4, Out/Dez. 2003: 163-185.
- CONG, X.; PANDYA, K. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, n. 1 (2), p. 25-38, 2003.
- CRUZ, C. A. **Gestão estratégica do conhecimento: Estudo exploratório em organizações instaladas nos parques tecnológicos do Estado de São Paulo**. 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.
- DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 3, n. 3, pp. 210-22, 2002.

- DE MASI, D. **O ócio criativo**. Tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- DU PLESI, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, vol. 11 n. 4, pp.20 – 29, 2007.
- ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. S.; ESCRIVÃO FILHO, E. A gestão do conhecimento na educação ambiental. **Perspectivas em Ciências da informação**, v.16, n.1, p. 92-110, jan/mar. 2011.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: O doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FUTAMI, A. H.; VALENTINA, L. V. O. D.; POSSAMAI, O. **Um modelo de Gestão do Conhecimento para melhoria de Qualidade do Produto**. 2012. Disponível em: <[http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20-%20Gestao%20empresarial %20-%20Diag..pdf](http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20-%20Gestao%20empresarial%20-%20Diag..pdf)>. Acesso em: 28/04/2012.
- GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron, 1998.
- GRACIOLI, C. **Impacto do capital intelectual na performance organizacional**. 136f. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Santa Maria, 2005.
- HAIR Jr *et al.* **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- HERKEMA, S. A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. **The Learning Organization**, vol. 10, n.6, p.340-6, 2003.
- MALLMANN, Marthin Leo. **Diagnóstico qualitativo dos processos de gestão do conhecimento pela utilização de parâmetros do método OKA: o caso da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos**. 288 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2012.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PARLBY, D., TAYLOR, R. **The power of knowledge: a business guide to knowledge management**, 2000. Disponível em: <www.kpmgconsulting.com/index.html>. Acesso em: 10/09/2013.
- PIMENTA, R. B. **A gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo: Um estudo de caso na Petrobras**. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.
- POLANYI, M. **The Tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.
- PROBST, G.; RAUB S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookmark, 2002.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- SILVA, S. ROZENFELD, H. **Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, p. 147-157, jan./abr. 2007.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações: O desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro : LTC, 1998.

TEECE, D. *Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing a public policy*. *Research Policy*, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: O grande desafio organizacional**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva. **Revista de Ciência da Informação – Data Grama Zero**, Rio de Janeiro, v.5, n.4, p. 1 - 8, ago 2004.

NOTAS

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento regional/ Unioeste/Francisco Beltrão. E-mail: carinezago_90@hotmail.com

² Mestre em Gestão e Desenvolvimento regional/Unioeste/Francisco Beltrão. Professora colaboradora do curso de Administração/Unioeste/Francisco Beltrão. Endereço profissional: Rua Maringá, 1200, bairro Vila Nova, 85.605-010. E-mail: denise_cuffa@hotmail.com

³ Doutor em Ciências – Tecnologia Nuclear – Materiais/INPE/USP, Professor Adjunto do curso de Administração/Unioeste/Cascavel. E-mail: claudio.mioranza@unioeste.br