

## MÉTODOS/TÉCNICAS APLICADAS NA GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS DE VESTUÁRIO

*Methods / Techniques Applied to Intellectual Capital Management in Clothing  
Companies*

Silveira, Icléia; Doutora; Universidade Estadual de Santa Catarina,  
icleiasilveira@gmail.com<sup>1</sup>

Seibel, Silene; PhD; Universidade Fictícia do Brasil, m.souza@brasil.br<sup>2</sup>

**Resumo:** diagnosticar como as empresas do vestuário aplicam métodos, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento para melhorar o seu capital intelectual. Utilizou-se a pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva com pesquisa de campo, realizada em dez empresas de vestuário do Estado de Santa Catarina. Os resultados obtidos indicam que 70% das empresas têm buscado a gestão da inovação de novos produtos, serviços e negócios.

**Palavras chave:** Conhecimento. Técnicas. Vestuário.

**Abstract:** *this study is a diagnosis on how clothing companies apply methods, techniques and knowledge management tools to improve their intellectual capital. We used qualitative, exploratory and descriptive research with field research, carried out in ten clothing companies of the State of Santa Catarina. The results indicate 70% of the companies have sought to manage innovation of new products, services and business.*

**Keywords:** *Knowledge Management. Apparel. Clothing.*

### Introdução

Além das rápidas mudanças no mercado da moda, as empresas têm que lidar com o acelerado crescimento das tecnologias, adequar-se a uma nova realidade e investir no seu capital intelectual, visando à maior vantagem competitiva. Para tanto, necessitam olhar além dos produtos da empresa, investindo na qualificação de seus membros e na aquisição de novos conhecimentos, com base na melhoria do desempenho dos seus processos e produtos.

<sup>1</sup> Doutorado em Design pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Brasil (2011), Mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC (2005), Especialização em Moda pela UDESC (1993)

<sup>2</sup> Doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC, Mestrado em Pedagogia da Formação Profissional (Internationale Berufspädagogik - Universitaet Kassel-Alemanha (1991), Especialização em Leadership Competences pelo International Management Development Institute - IMD Suíça.

Diante desse novo ambiente empresarial, o conhecimento dos membros das empresas é considerado o verdadeiro fator de produção, indicando que o diferencial competitivo de uma empresa está no seu capital intelectual. Como o esforço das empresas de vestuário é produzir coleções que se diferenciem da concorrência e tornar-se competitiva mais rapidamente, considera-se que o conhecimento de todos os setores envolvidos tornou-se um recurso econômico, muito mais importante do que a sua estrutura física, e muitas vezes mais do que o capital econômico.

No entanto, muitas empresas do vestuário ainda praticam os sistemas tradicionais de mensuração, valorizam mais os bens materiais, pois lidar com o capital intelectual é algo ainda muito incipiente. Não dominam métodos ou possuem critérios para mensurar, registrar e evidenciar as informações referentes ao capital intelectual da empresa. Diante desta situação, esta pesquisa objetivou diagnosticar como as empresas de vestuário aplicam métodos, técnicas e ferramentas de gestão do conhecimento para melhorar o seu capital intelectual.

Buscou-se, como justificativa desta pesquisa, o aprimoramento e a manutenção da competitividade das empresas de vestuário no mercado da atual da moda. Estas devem considerar a importância fundamental do aperfeiçoamento dos processos operacionais, dos sistemas de informações, das tomadas de decisões e da gestão de recursos humanos, ou seja, em criar, manter e gerenciar o conhecimento organizacional. Nesse contexto, pode-se dizer que as empresas de vestuário devem ter como meta uma participação sólida e sustentável no mercado da moda.

A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa e exploratória, desenvolvida nos limites da pesquisa de campo. O primeiro passo do processo de coleta de dados deu-se a partir da construção do referencial teórico que trouxe embasamento na elaboração do questionário empregado na pesquisa. O questionário foi organizado com questões objetivas – a serem assinaladas pelos participantes – relacionadas aos métodos/técnicas e ferramentas utilizadas pelas empresas do vestuário na gestão do conhecimento. Para fundamentar a pesquisa, utilizou-se como teoria: Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual e Métodos/Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento.

## Gestão do Conhecimento

São as pessoas – integrantes das organizações – que detêm o conhecimento. É este conhecimento que as capacita para a vida pessoal e profissional. Sendo assim, as organizações são dotadas de conhecimento, tendo em vista que são formadas por pessoas que são detentoras de tal conhecimento. Portanto, o conhecimento organizacional é uma composição do conhecimento de todos os membros da empresa, e que esteja contido nos processos de trabalho, nos sistemas de informação, nos bancos de dados ou na cultura organizacional utilizada.

Cabe à empresa, atuar como agente organizador do conhecimento que existe dentro dela, tornando-o aplicável e gerador de novos conhecimentos, desempenhando essa tarefa de forma superior à concorrência, argumentam Nonaka e Takeuchi (1997, p.5).

Na visão de Davenport e Prusak (2003), embora toda organização seja rica em conhecimento, a simples existência desse recurso não assegura o seu uso, nem mesmo a sua efetividade. Por isso, o gerenciamento do conhecimento organizacional destaca-se como fundamental na manutenção do diferencial competitivo de uma organização.

Neste trabalho, a gestão do conhecimento é entendida como qualquer ação ou prática relacionada aos processos de criação, disseminação e uso do conhecimento com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais.

Todas as informações e conhecimentos absorvidos precisam fazer parte do conhecimento organizacional, sendo consultados sempre que for necessário.

Por isso, as empresas de vestuário precisam conhecer e saber escolher os métodos/técnicas e ferramentas a serem aplicados para identificar, mensurar, disseminar e compartilhar o conhecimento existente no seu ambiente de trabalho.

A seguir, com foco no objetivo desta pesquisa, contextualiza-se o que é o capital intelectual como recurso ativo de uma organização, do ponto de vista de alguns autores, buscando-se uma definição sobre o que se entende por este conceito e suas particularidades.

## Capital Intelectual



APOIO



REALIZAÇÃO



O termo capital intelectual foi publicado pela primeira vez por Thomas Stewart (1998) em livro do mesmo nome. A partir de então, vários pesquisadores desenvolveram estudos, abordando este termo. Sveiby (1998) afirma que os ativos/recursos intangíveis de uma empresa seriam compostos: pelo **conjunto de competências** (capital humano) dos seus indivíduos, membros; pela sua **estrutura interna** (capital estrutural), utilizada como fio condutor de conhecimento dentro dela, e finalmente pela sua estrutura externa (capital de relacionamento), servindo como fio condutor de conhecimento entre ela e seus clientes e fornecedores.

Segundo Stewart (1998, p.217), o Capital Intelectual é composto por: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital de Clientes.

O **Capital Humano** corresponde a toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados de uma organização, para realizar as suas tarefas.

O **Capital Estrutural** constitui todo o esqueleto e a infraestrutura que apoiam o Capital Humano. Os sistemas de informação, os *softwares*, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional são exemplos de capital estrutural.

O **Capital de Clientes** envolve selecionar clientes, identificar segmentos de mercado, inovar os processos de comunicação para atrair e manter os clientes através da garantia da qualidade e correção dos problemas, na aplicação dos conhecimentos em marketing, vendas e pós-vendas, de modo a garantir a satisfação real dos clientes.

Para ser aplicada à gestão do conhecimento nas empresas, faz-se necessário utilizar métodos, técnicas e ferramentas, que permitam identificar o tipo de conhecimento indispensável aos negócios da empresa, os que estão disponibilizados no ambiente empresarial e os que precisam ser adquiridos no ambiente externo, como se descreve a seguir.

### Métodos/Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento



APOIO



REALIZAÇÃO





Antes de elencar essas práticas, é importante saber a diferença entre o que é considerado técnica e o que é uma ferramenta. As técnicas são maneiras de se enfrentar desafios e realizar atividades, enquanto as ferramentas são o suporte tecnológico que permite a implantação da técnica (FIA, 2009).

Os principais Métodos/Técnicas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento de acordo com estudos da FIA (2009) e de Valentim (2010) são:

**Rede de Pessoas** consiste na troca de informações e conhecimentos entre os funcionários das empresas, sendo esta troca feita espontaneamente através de pequenos estímulos fornecido pelas mesmas.

**Páginas Amarelas** é um ambiente virtual que tem as informações de todos os funcionários da empresa, tais como, nome, setor, área de atuação e o contato. Possibilita o acesso ao conhecimento e expertise necessários para um determinado trabalho ou tarefa.

**Comunidade de Prática** são grupos de pessoas que trabalham juntas para atingir objetivos específicos, como a criação, compartilhamento, coleta e aproveitamento do conhecimento.

**Gestão da Inovação** tem como objetivo gerar propostas inovadoras, soluções para questões internas, através da coleta de ideias propostas pelos funcionários da empresa, independente de sua atividade ou hierarquia.

**Divulgação de Práticas Relevantes** é o processo de identificação e compartilhamento das melhores práticas, por meio de métodos de compartilhamento de conhecimento tácito.

**Benchmarking** é um processo contínuo e sistemático de pesquisa, que analisa os serviços prestados por uma empresa em relação à outra empresa concorrente melhor colocada no mercado, analisando os seus diferenciais, os pontos fortes e fracos desta empresa, de modo que possa melhorar o seu produto.

**O Storytelling** tem como objetivo incentivar os funcionários da organização, preservar a história da instituição, criar uma cultura organizacional, reforçar os valores e disseminar o conhecimento.

**Coaching** é uma técnica cujo objetivo é abrir um canal formal que possibilite às pessoas mais experientes atuarem como instrutores de indivíduos com menos experiência em uma determinada atividade. **Aproveitamento da**

**Inteligência Coletiva** utiliza mecanismos para coletar as opiniões expressas na internet sob a forma de blogs, fóruns e redes sociais, para orientar a produção e melhoria dos seus produtos.

**Promoção de Feiras de Inovação** são eventos que buscam aproximar as ideias – que a organização gostaria de desenvolver (alinhadas aos objetivos da organização) – das pessoas.

Realização de Entrevistas de Saída é uma técnica voltada para a retenção de conhecimento nas organizações.

As ferramentas estão sempre se inovando, são utilizadas para dar suporte aos métodos e às técnicas gerenciais citadas acima. As ferramentas de acordo com FIA (2009) são:

O **Blog** cria um canal de troca de informação que é feita de forma mais pessoal e direta.

O **Microblog** permite aos usuários o envio apenas de pequenas mensagens.

O **Videocast** tem como objetivo criar um espaço para que as pessoas possam compartilhar vídeos na *web*.

*Podcast* são arquivos de áudio disponibilizados na *internet* para qualquer pessoa.

O **Chat** permite que os clientes entrem em contato com a empresa, em tempo real, através de uma página *web*.

O Fórum possibilita aos usuários debaterem e trocarem conhecimento sobre um determinado tema interno, envolvendo todos os colaboradores.

O **Wiki** proporcionar aos usuários a possibilidade de editar documentos de forma remota, de modo a que todos tenham a possibilidade de visualizar as alterações que foram realizadas.

**As Redes Sociais** formam um ambiente onde cada usuário cria o seu perfil e, a partir dele, pode interagir diretamente com outros internautas (*Facebook, Twiter, blog, instagram e snapchat*).

**Os Mapas Mentais** são diagramas desenvolvidos para estruturar o pensamento em torno de qualquer tipo de informação.

**Os Classificadores** são ferramentas desenvolvidas para que os usuários possam dispor dos documentos de um determinado ambiente, levando em conta critérios de relevância.

**A intranet** é uma plataforma que integra pessoas, sistemas, serviços e conteúdo corporativo em um ambiente único e personalizado.

**Software de CRM** (Gestão de Relacionamento com o Cliente) são softwares e serviços orientados para ajudar as empresas a gerir mais eficazmente suas relações com os clientes, por todos os tipos de canais, diretos ou indiretos.

**O serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)** é o canal de atendimento ao cliente: escuta, compreende, registra e atende a demanda de clientes de uma organização.

**A Videoconferência** tem a finalidade de quebrar a barreira da distância para a realização de reuniões, principalmente no meio organizacional.

Diante do contexto abordado, os métodos/técnicas e ferramentas são relevantes para a gestão do conhecimento, trazendo benefícios à empresa, com o compartilhamento, disseminação e registro do conhecimento, quando aplicados de modo efetivo. No próximo capítulo, apresentam-se as estratégias que nortearam a realização da pesquisa, o método adotado, a classificação, os critérios para a seleção e amostra da população, a operacionalização da coleta de dados e os instrumentos utilizados. Apresenta, também, o modo de tratamento dos dados coletados e o procedimento de análise.

## Resultados da Pesquisa

Esta pesquisa, em função da forma de abordagem do problema, classifica-se como qualitativa. Do ponto de vista dos objetivos, como exploratória. A coleta de dados foi obtida por meio de um questionário composto por quatro blocos de questões o que permitiu verificar como e com que profundidade as ferramentas e técnicas de gestão do conhecimento são aplicadas pelas empresas pesquisadas.

Os questionários foram enviados por *e-mail*, a partir do contato telefônico com cada um dos representantes das empresas e foram respondidos

entre os dias 03/11/2015 e 30/02/2016. O envio dos questionários foi acompanhado de um documento que continha informações complementares quanto à realização da pesquisa. Informou-se que os respondentes e as empresas não teriam os nomes divulgados na apresentação dos resultados.

Para a amostra da pesquisa, foram selecionadas 10 (dez) empresas de vestuário do Estado de Santa Catarina, sendo 2 de grande porte (Regiões do Vale do Itajaí e Sul), 2 de médio porte (Regiões do Vale do Itajaí e Sul), 4 de pequeno porte (Regiões do Vale do Itajaí e da Grande Florianópolis) e 2 microempresas (Região do Vale do Itajaí e da Grande Florianópolis). Os dados coletados passaram por um processo de seleção, codificação, tabulação e análise qualitativa.

A primeira pergunta do questionário buscou identificar quais as técnicas mais usadas no compartilhamento do conhecimento (QUADRO, 1). Como constatado, todas as empresas de grande e médio porte trabalham com a identificação e montagem de redes de pessoas. Apenas uma empresa de pequeno porte assinalou usar esta técnica, e as microempresas não utilizam este procedimento. Nenhuma das empresas utiliza a montagem de páginas amarelas e a montagem de comunidades de práticas. Quase todas as empresas têm buscado a gestão da inovação de novos produtos, serviços e negócios. Para a gestão do conhecimento, é importante a divulgação de práticas relevantes, o registro de lições aprendidas, bem como o aproveitamento da inteligência coletiva, mas estas práticas concentram-se nas grandes e médias empresas.

Os métodos *brainstorming*, *storytelling* e *coaching* são pouco conhecidos e utilizados pelas empresas de vestuário, embora sejam bastante populares entre empresas de outros setores.

Independente do porte, todas as empresas realizam viagens de pesquisa e visitas a feiras especializadas voltadas ao setor. Outra questão importante é o registro do conhecimento do trabalho dos funcionários, mas realizar este procedimento, como entrevista de saída, foi considerado muito difícil. As empresas entrevistadas não possuem esta prática, o que indica que, em muitos casos, o conhecimento sobre o trabalho realizado na empresa se perde, indo embora com o funcionário parte do capital intelectual da empresa.



Quadro 1 – Métodos e técnicas mais usadas no compartilhamento do conhecimento.

Métodos/Técnicas	Empresas de Grande Porte	Empresas de Médio Porte	Empresas de Peq. Porte	Microempresas
Identificação e montagem de redes de pessoas	100%	100%	25%	0%
Montagem de páginas amarelas	0%	0%	0%	0%
Montagem de comunidades de práticas	0%	0%	0%	0%
Gestão da inovação	100%	100%	50%	0%
Divulgação de práticas relevantes	100%	100%	25%	50%
Registro de lições aprendidas	100%	50%	0%	0%
Utilização de <i>brainstorming</i>	50%	0%	25%	0%
Utilização de <i>storytelling</i>	0%	50%	0%	0%
Adoção de <i>coaching</i>	50%	0%	0%	0%
Aproveitamento da inteligência coletiva	100%	100%	0%	0%
Promoção de feiras inovação	100%	100%	100%	100%
Realização de entrevista de saída	0%	0%	0%	0%

Fonte – Desenvolvido pelos autores, 2017.

A segunda pergunta verificou quais técnicas as empresas têm a intenção de implementar nos próximos 12 meses (QUADRO, 2). As empresas de grande e médio porte se interessaram em implantar as páginas amarelas, um ambiente virtual que tem as informações de todos os funcionários da empresa. Foi citado o interesse pela utilização de *brainstorming* (processo contínuo e sistemático de pesquisa de mercado) e a adoção de *coaching* (canal de comunicação das atividades). As pequenas e microempresas entenderam a necessidade do compartilhamento do conhecimento entre os seus membros, através da divulgação de práticas relevantes, do registro de lições aprendidas e do aproveitamento da inteligência coletiva e desejam implantar estes métodos. Metade das grandes e médias empresas pretende criar a cultura de registrar o conhecimento dos funcionários que vão sair da empresa.

Quadro 2 - Técnicas de Gestão do Conhecimento a serem implementadas.

Quadro 2 - Técnicas de Gestão do Conhecimento a serem implementadas. Métodos/Técnicas	Empresas de Grande Porte	Empresas de Médio Porte	Empresas de Peq. Porte	Microempresas
Identificação e montagem de redes de pessoas	0%	0%	0%	0%
Montagem de páginas amarelas	50%	100%	0%	0%
Montagem de comunidades de práticas	0%	50%	0%	0%

Gestão da inovação	0%	0%	50%	50%
Divulgação de práticas relevantes	0%	0%	25%	50%
Registro de lições aprendidas	0%	50%	100%	100%
Utilização de <i>brainstorming</i>	50%	100%	25%	0%
Utilização de <i>storytelling</i>	50%	0%	0%	0%
Adoção de <i>coaching</i>	50%	100%	100%	0%
Aproveitamento da inteligência coletiva	0%	0%	100%	100%
Promoção de feiras inovação	0%	0%	50%	0%
Realização de entrevista de saída	50%	50%	0%	0%

Fonte: desenvolvido pelos autores, 2017.

A terceira pergunta (QUADRO 3) identificou as ferramentas de gestão do conhecimento utilizadas pelas empresas do vestuário. Dentre as 14 ferramentas arroladas, referentes à gestão do conhecimento, verificou-se que a mais utilizada são as redes sociais (quase 100% das respostas).

Os funcionários são estimulados à pesquisa, na busca de tendências de moda, de comportamento de consumo, do que está sendo veiculado nas mídias pelos concorrentes, entre outros, e das melhores práticas para a criação, desenvolvimento e produção das coleções de vestuário. Apenas uma empresa de vestuário de pequeno porte justificou que não permite o uso das mídias sociais, pois considera que pode tirar o foco do funcionário no serviço. Nesta empresa, quem utiliza redes sociais é a empresária, que também é a *designer* de moda da empresa. A ferramenta mais utilizada (100%) é o Blog. Todas as empresas de grande porte utilizam fórum, mas, no caso das empresas de médio porte, apenas a metade. O *chat* é uma ferramenta usada por 50% das grandes e médias empresas do vestuário. Todas as empresas de médio porte possuem *intranet*, no entanto 50% das empresas de grande porte não trabalham com esta ferramenta.

As ferramentas *microblog*, *videocast*, *podcast*, *wiki*, mapas mentais e os classificadores não são utilizadas por nenhuma das empresas. Dentre estes, destacam-se os mapas mentais por auxiliar a aprendizagem, a compreensão e solução de problemas, o que contribui com a criação de manuais importantes na gestão do conhecimento.

A videoconferência é pouco utilizada (50% das grandes empresas e 25% das pequenas). Verificou-se o uso de software (CRM) para gerir relações com os clientes e o serviço de atendimento ao cliente (SAC) por parte de todas as empresas de grande porte e por 50% das de médio porte. As pequenas e

médias empresas não fazem uso destes softwares. E os classificadores, embora seja uma ferramenta que organiza e disponibiliza documentos de trabalho, não são aplicados por nenhuma das empresas do vestuário entrevistadas.

Quadro 3 - Ferramentas de Gestão do conhecimento que são utilizadas.

Ferramentas	Empresas de Grande Porte	Empresas de Médio Porte	Empresas de Pequeno Porte	Microempresas
<i>Blog</i>	100%	100%	100%	100%
Microblog	0%	0%	0%	0%
<i>Videocast</i>	0%	0%	0%	0%
<i>Podcast</i>	0%	0%	0%	0%
<i>Chat</i>	50%	50%	0%	0%
Fórum	100%	50%	50%	0%
<i>Wiki</i>	0%	0%	0%	0%
<i>Intranet</i>	50%	100%	0%	0%
Redes sociais	100%	100%	75%	100%
Mapas mentais	0%	0%	0%	0%
Videoconferência	50%	0%	25%	0%
Software (CRM) para gerir relações com os clientes-canalais, diretos ou indiretos.	100%	50%	0%	0%
O serviço de atendimento ao cliente (SAC)	100%	50%	0%	0%
Os Classificadores	0%	0%	0%	0%

Fonte: desenvolvido pelos autores, 2017.

De acordo com o quadro 4, dentre as ferramentas listadas, pode-se perceber que as empresas de grande e médio porte possuem um interesse maior nas ferramentas: mapas mentais e videoconferência a serem implementadas nos próximos 12 meses. As empresas de médio porte, que ainda não trabalham com o serviço de atendimento ao cliente (SAC), pretendem implantar este sistema nos próximos 12 meses, bem como 50% das pequenas e microempresas. Essas práticas contribuem para o aproveitamento do capital intelectual da empresa.

As microempresas consideraram a *intranet* uma ferramenta eficaz, e todas pretendem implantá-la nos próximos 12 meses. Tomaram a decisão tendo em vista a comunicação entre os funcionários sobre os conteúdos do trabalho e pelo baixo custo financeiro desta ferramenta. Apenas as grandes empresas (100%) demonstrarem interesse em implantar o *Videocast*. Existem muitos vídeos com conteúdos variados de interesse dos setores de criação, desenvolvimento, produção, *marketing*, entre outros, que podem ser compartilhados entre todos os setores da empresa.

Quadro 4 - Ferramentas de Gestão do conhecimento a serem implantadas.

Quadro 4 - Ferramentas de Gestão do conhecimento a serem implantadas.Ferramentas	Empresas de Grande Porte	Empresas de Médio Porte	Empresas de Peq. Porte	Microempresas
Blog	0%	0%	0%	0%
Microblog	0%	0%	0%	0%
Videocast	100%	0%	0%	0%
Podcast	0%	0%	0%	0%
Chat	0%	0%	0%	0%
Fórum	0%	50%	50%	0%
Wiki	0%	50%	0%	0%
Intranet	50%	0%	75%	100%
Redes sociais	0%	0%	25%	0%
Mapas mentais	100%	100%	0%	0%
Videoconferência	50%	100%	25%	0%
Software (CRM) para gerir relações com os clientes-canaís, diretos ou indiretos.	0%	50%	25%	0%
O serviço de atendimento ao cliente (SAC)	0%	50%	50%	50%
Os Classificadores	0%	0%	0%	0%

Fonte; desenvolvido pelos autores, 2017.

De acordo com o quadro 4, dentre as técnicas listadas, pode-se perceber que as empresas possuem um interesse maior nas técnicas de gestão da inovação e promoção de feiras de inovação que podem ser apoiadas pelas ferramentas de *blog* e *chat*. A gestão da inovação e o compartilhamento das informações adquiridas nas feiras de inovação podem ser auxiliados pelas ferramentas, como o fórum que promove o debate e a troca de conhecimento entre os participantes; a videoconferência também pode ser usada, por quebrar a barreira da distância na realização de reuniões de trabalho. As ferramentas de videoconferência auxiliam a adoção de *coaching*, pois abre um canal para os funcionários mais experientes atuarem como instrutores dos menos experientes, compartilhando seus conhecimentos e ampliando o capital intelectual da empresa.

Diante da análise das técnicas e ferramentas de gestão de conhecimento, pode-se concluir que as empresas de vestuário têm se preocupado com o fluxo de informações e de conhecimentos, principalmente as empresas de grande, médio e pequeno porte. Destaca-se que um dos grandes desafios de todas as empresas de vestuário, independente do porte, é o mapeamento dos conhecimentos existentes, o incentivo ao compartilhamento e principalmente o seu registro em banco de dados e a ampliação do capital intelectual.



## A Relação entre Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual

As empresas de grande e médio porte indicaram usar, com mais frequência, como técnica ou método para a gestão do conhecimento, a **montagem de redes de pessoas** que favorece a troca de informações e conhecimentos entre os funcionários das empresas. Utilizam como ferramentas, principalmente, as redes sociais, como o *blog, facebook, chat, twitter, instagram, snapchat*, entre outros meios, acessados via *internet*.

As redes sociais podem ser usadas como uma ferramenta de gestão do conhecimento, pois permite a criação de novos conhecimentos mediante as interações entre os participantes, além disso, as informações publicadas podem ser armazenadas pelos usuários da rede. As interações disponibilizadas pela rede instigam a transferência de conhecimento de forma rápida e objetiva, uma característica de suas publicações. Sua utilização contempla todos os processos de gestão do conhecimento e fortalecimento do capital intelectual da empresa, mesmo que em baixa escala para alguns.

Chamaram atenção os resultados da pesquisa que indicam o interesse de todas as empresas, independente do porte, pela gestão da inovação e participação em feiras de inovação. **A gestão da inovação** representa o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma empresa, incluindo a criatividade, que pode colocar rapidamente no mercado novos produtos ou serviços. **A participação nas feiras** é considerada importante, porque divulgam inovações de equipamentos, processos, matéria-prima, produtos, entre outros. Contribui na capacidade do capital estrutural da organização que apoia a produtividade do capital humano.

O método de gestão do conhecimento, **divulgação de práticas relevantes**, favorece o compartilhamento do conhecimento organizacional, pois, de acordo com **O registro de lições aprendidas** é importante, porque decodificam e registram conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência, bem como o que foi aprendido durante o processo, sendo estas lições positivas ou negativas. Os conhecimentos registrados, além de serem arquivados, devem ser disseminados por toda a organização. Mas essa divulgação deve levar em consideração o direcionamento e a priorização das

informações de acordo com os interesses de cada grupo. Manter atualizados os registros deve ser cíclico, ou seja, deve ser constantemente atualizado.

Desta maneira, a gestão do capital intelectual contempla um processo de identificação, compartilhamento e melhor utilização dos conhecimentos de todos em uma empresa, visando à maior produtividade e lucratividade. Como constatado, muitas empresas já estão utilizando ferramentas facilitadoras para a aprendizagem coletiva e o compartilhamento de conhecimentos, como por exemplo, a *intranet*, como ferramenta tecnológica.

Todas estas técnicas e ferramentas são importantes para a gestão das organizações e trazem benefícios quando aplicadas a contento, principalmente, com o uso das novas tecnologias as quais aceleram o acesso a informações e a troca de conhecimentos. Mas, para muitas empresas, é preciso vencer desafios, tais como, mapear o conhecimento e incentivar o compartilhamento do conhecimento, mudando a cultura organizacional, no que se refere ao conhecimento individual das pessoas a ser disponibilizado no contexto empresarial.

## Conclusão

Com base nos dados obtidos nessa pesquisa, todas as empresas de vestuário investigadas dizem buscar a gestão da inovação de novos produtos, serviços e negócios. Todas realizam viagens de pesquisa e visitas a feiras especializadas voltadas ao setor. As ferramentas mais utilizadas, além da *intranet*, são: as redes sociais, como o blog, *facebook*, *chat*, *twitter*, *instagram*, *snapchat*, entre outros meios, acessados via *internet* como meio para estabelecer a comunicação ou divulgação dos serviços e produtos da empresa.

As grandes e médias empresas possuem poder econômico para utilizar os *softwares* de CRM, para gerenciar as relações com os clientes, em uma escala maior. Já o SAC é utilizado para adquirir informações sobre os produtos e serviços, visando a criar vantagens competitivas.

Teve grande destaque a *intranet*, utilizada pelas empresas na divulgação de práticas relevantes, registro de lições aprendidas, identificação e montagens de redes de pessoas e aproveitamento da inteligência coletiva. Ficou evidente

que a videoconferência e o fórum auxiliam na comunicação interna das empresas e se destacam atualmente pelos benefícios de economia de tempo, de recursos e no compartilhamento de informações.

Quanto ao conhecimento organizacional, é importante destacar que os equipamentos, as máquinas dos concorrentes, os produtos, podem ser facilmente copiados, mas não o seu capital intelectual e as suas informações. Pelo exposto, percebe-se que existe uma preocupação muito grande com os ativos intangíveis (conhecimentos tácitos e explícitos), bem como com dados, informação, processos e tecnologias, por isso, é fundamental gerenciar o capital intelectual da empresa.

## Referências

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FIA, Fundação Instituto de Administração. Apostila de técnicas e ferramentas de Gestão do Conhecimento e Inovação. 2009. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/Jacbrasp/apostila>>. Acesso em : 16 Mar. 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa** - Como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

VALENTIM, Marta. Métodos, técnicas e ferramentas aplicadas a Gestão do Conhecimento em organizações. Londrina, 2010. Disponível em:<[http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Marta\\_Valentim.pdf](http://www.uel.br/pos/mestradoinformacao/pages/arquivos/Marta_Valentim.pdf)>. Acesso em: 20 Mar. 2016.