

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**NARJARA BÁRBARA XAVIER SILVA**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NA EMPRESA CERÂMICA SALEMA**

**JOÃO PESSOA**

**2015**

NARJARA BÁRBARA XAVIER SILVA

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NA EMPRESA CERÂMICA SALEMA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestra em Ciência da Informação.

Linha de pesquisa: Ética, Gestão e Políticas de Informação.

Orientador: Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto.

JOÃO PESSOA

2015

Catálogo na publicação  
Universidade Federal da Paraíba

S586a Silva, Narjara Bárbara Xavier.  
Análise do processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica  
Salema / Narjara Bárbara Xavier Silva. – João Pessoa, 2015.  
120p. : il. color.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade  
Federal da Paraíba.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup>. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto.

1. Gestão do conhecimento organizacional. 2. Ciência da Informação.  
3. Administração organizacional. 4. Processo de Gestão do conhecimento.  
I. Título.

UFPB/BC

CDU 005.7(043)

NARJARA BÁRBARA XAVIER SILVA

ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO  
NA EMPRESA CERÂMICA SALEMA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba em cumprimento às exigências para obtenção do título de Mestra em Ciência da Informação.

Aprovada em: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto (Orientador)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Profa. Dra. Emeide da Nóbrega Duarte (Membro Interno)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Profa. Dra. Elisa Pereira Gonsalves (Membro Externo)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Profa. Dra. Alzira Karla Araújo (Membro Interno Suplente)  
Universidade Federal da Paraíba

---

Profa. Dra. Marlene Helena de Oliveira França (Membro Externo Suplente)  
Universidade Federal da Paraíba

Dedico este trabalho à minha família:

Aos meus pais: Edjane Xavier e Francisco Urbano que, mesmo diante das dificuldades, sempre acreditaram nos meus objetivos e me apoiaram em todas as etapas da minha vida, se esforçando para oferecer todas as condições possíveis à realização dos meus sonhos.

Aos meus irmãos: Douglas Xavier e Nathalya Xavier, que sempre foram os meus exemplos mais próximos de esforço, dedicação e conquistas.

## AGRADECIMENTOS

À **minha família**. Aos meus pais - Edjane Xavier e Francisco Urbano, por todo esforço e investimento despendidos na minha educação formal e informal, além da confiança depositada em mim, tanto na área acadêmica quanto nas demais esferas da minha vida. Aos meus irmãos - Douglas Xavier e Nathalya Xavier, pelos créditos, apoio constante, conversas e conselhos propiciados não apenas como irmãos, mas como meus primeiros amigos. Agradeço, imensamente, pela compreensão de todos quanto às minhas ausências, muitas vezes, em momentos difíceis. Em todos esses, eu cumpri com os meus compromissos pensando em cada um de vocês. Deixo aqui o meu reconhecimento de que a minha família sempre foi, e sempre será, a base de tudo na minha vida.

À “grande família” Xavier e Urbano (incluindo pais e irmãos), porque é com vocês que eu renovo as minhas forças, quando nos encontramos em fins de semana, feriados, natal.. Mesmo àqueles que moram longe ou estão mais distantes por algum motivo, não esqueçam que eu sempre terei vocês no meu coração. Agradeço, em sinceridade, pelo carinho de todos e pelos momentos de comunhão.

Aos **meus amigos**. A Alyson, amizade que ganhei de presente em 2014. Àquela que está comigo desde o ensino médio: Alane. Aos que estão desde a graduação: Anderson, Érika, Gustavo, Karen, Layse, Geisa, Milene e os que integram, junto a mim, o "quarteto fantástico" (Nayara, Lillian e Diego). Aos conquistados durante o mestrado: Sílvio, Flávio, Williams, Samuel, Fernando, Cyntia, Marina (Marininha ^^) e as "Informetes" (Ana Córdula, Geovanna, Jailma e Raíssa). Aos que ganhei por meio do trabalho no Programa ALI - Sebrae/CNPq: Angélica, Genilson (ou Genildo, ou Genivaldo, ou Caio.. risos) e as "Alietes" (Roberta, Cristiane, Carolina e Jéssica). A todas as meninas, sem exceção, da "Célula Débora": Camilla Ferreira, Janiedja, Gabriella (Gabi), Raíssa Marques, Thayse, Adriana, Dayani, Analuíza, Camilla Beatriz, Cláudia, Cléa, Arlissandra, Raíssa Ferreira, Maribel, Raíssa Frazão, Larissa e Gabriela (Bibi). Agradeço, a cada um(a) de vocês, pelos reconhecimentos e ótimos momentos de companheirismo, estudos, entretenimento, colaboração, pensamentos positivos e orações.

Agradeço, em especial, a Stavros Horinos que, mesmo distante no tempo e no espaço, se manteve tão perto de mim em vários momentos da minha vida. Obrigada pela sua amizade, seu carinho e sua sinceridade.

Ao **Mestrado em Ciência da Informação da UFPB**. À Coordenação e Secretaria do curso pela gestão eficiente e por todo suporte dado nesses dois anos de pós-graduação. Aos

professores do curso, pelas temáticas abordadas em sala de aula e acompanhamento que foram fundamentais ao meu amadurecimento no meio acadêmico. Ao Grupo de Pesquisa em Informação, Aprendizagem e Conhecimento (GIACO) pelas excelentes discussões, produções científicas e contribuições que auxiliaram no meu aprendizado e na fundamentação teórica deste trabalho. A Lívia, pelos conselhos que me acompanham desde a graduação em Relações Públicas até o Mestrado em Ciência da Informação. É sempre bom poder contar com pessoas que já conhecem as dificuldades que teremos no caminho. Enfim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desse meu percurso, estão fazendo e continuarão a fazer.

Aos que estão **envolvidos diretamente na produção deste trabalho**. Ao meu orientador prof. Dr. Júlio Afonso Sá de Pinho Neto, por ter cumprido, de fato, o seu papel na orientação em todas as etapas desta dissertação de forma ética e responsável e, mais que isso, pela confiança, pelo reconhecimento, apoio contínuo e oportunidades de experiência e aprendizado como pesquisadora, além dos conselhos oferecidos que vão além da UFPB. Não tenho dúvida de que tudo o que eu aprendi com o senhor será essencial para a minha carreira acadêmica, seja aqui na Paraíba, em qualquer lugar do Brasil ou do mundo. Muito obrigada mesmo.

Aos professores da Banca de Defesa de Dissertação do Mestrado, pelo aceite ao convite de participação e contribuições dadas desde a qualificação. Agradeço aos professores titulares: Dr.<sup>a</sup> Elisa Gonsalves e Dr.<sup>a</sup> Emeide Duarte; e às professoras suplentes: Marlene França e Alzira Araújo. Poder contar com a visão de cada uma foi essencial para a melhoria constante deste trabalho. À empresa Cerâmica Salema. Ao João Neto, pela oportunidade concedida para que eu pudesse aplicar os meus conhecimentos teóricos e práticos na empresa, cujas experiências culminaram no meu crescimento acadêmico e profissional. A Any, Alysson e Magnólia, que me ajudaram na aplicação dos questionários, tanto no escritório administrativo quanto na fábrica.

E ao mais importante de tudo e de todos, a **Deus**, que até aqui me ajudou, e por ter colocado pessoas companheiras na minha vida e que sempre desejam o meu sucesso. Obrigada Senhor porque eu reconheço as minhas limitações e superações como humana, mas reconheço, ainda mais, o Teu poder sobre mim.

Finalmente, deixo aqui claro que os resultados da minha experiência acadêmica não se resumem a este trabalho, mas a tudo o que eu vivi e aprendi com cada um de vocês.

"Ain't about how fast I get there. Ain't about what's waiting on the other side. It's the climb".

(Jessi Alexander e Jon Mabe)

## RESUMO

A presente pesquisa estuda a relevância da gestão do conhecimento numa empresa do setor industrial da construção civil, considerando o mercado competitivo e em constante expansão. Acredita-se que a Gestão do Conhecimento (GC) pode contribuir, num primeiro momento, com a produtividade e competitividade nos negócios organizacionais e, como consequência, estimular o desenvolvimento social e econômico do país. O objetivo geral é analisar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, na perspectiva da Ciência da Informação. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as práticas existentes em cada etapa do processo em GC, são elas: criação/aquisição; explicitação, arquivamento e acesso; compartilhamento/disseminação; edição/adaptação e descarte. No aspecto metodológico, a investigação se utiliza do método indutivo, sendo identificada como uma pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. O universo da pesquisa é composto pelos membros que compõem os três níveis organizacionais da Cerâmica Salema. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, cujo instrumento utilizado foi um questionário misto, aplicado com o dirigente do nível estratégico, os gestores do nível intermediário, os colaboradores do nível operacional (setor administrativo) e os colaboradores do nível operacional (setor de produção industrial). A análise dos dados coletados se deu por meio da análise de conteúdo, a partir da técnica temática ou categorial de Bardin (2011), considerando as categorias de análise elaboradas a partir do modelo de processo em GC representado por Bergeron (2003), o qual foi adotado como parâmetro para a pesquisa, por permitir a identificação das práticas de gestão do conhecimento e das práticas de gestão da informação, esta parte integrante do processo de GC. Os resultados da análise indicam as ações existentes na empresa e as lacunas em cada etapa do processo. Quanto às práticas de gestão do conhecimento, foi identificada a necessidade de implantação de um Programa de Treinamento, Desenvolvimento & Educação Corporativa (TD&E) para o desenvolvimento de competências individuais dos colaboradores. Com relação às práticas de gestão da informação, identificou-se a importância e a necessidade de um banco de competências individuais e organizacionais para a promoção do compartilhamento do conhecimento tácito entre os colaboradores, bem como a melhoria da comunicação interna e disponibilização de meios para retenção do conhecimento no nível operacional/produção. Já com relação às tecnologias da informação e comunicação como suporte aos processos, percebeu-se a necessidade de maior uso das ferramentas *workflow* e SGC e das diferentes tecnologias GED, a fim de contribuir com a melhoria da qualidade das informações e com a afetividade dos mecanismos de armazenamento e acesso às informações no ambiente corporativo. Identificou-se, ainda, a necessidade de avaliação da arquitetura da informação no portal corporativo. Finalmente, este estudo é capaz de subsidiar a elaboração de políticas e estratégias para a implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento na empresa Cerâmica Salema, a partir da avaliação das iniciativas já implementadas e a identificação das lacunas e necessidades em cada etapa do processo.

**Palavras-chave:** Ciência da Informação. Gestão do Conhecimento Organizacional. Processo. Cerâmica Salema.

## ABSTRACT

This research studies the importance of knowledge management in a company in the industrial sector of the construction, considering the competitive and ever-expanding market. It is believed that the Knowledge Management (KM) can contribute, at first, with the productivity and competitiveness in organizational business and, as a consequence, stimulate social and economic development of the country. The overall objective is to analyze the process of knowledge management in Cerâmica Salema company, in view of Information Science. As specific objectives, we sought to identify existing practices in every step of the GC, they are: creation/acquisition; explicitness, filing and access; sharing/dissemination; editing/adaptation and disposal. In the methodological aspect, the research used the inductive method, being identified as an applied, exploratory and descriptive research with quantiquitative approach. The research universe is composed of the members that make up the three organizational levels of Cerâmica Salema. As for the data collection procedures, it is a literature and field, whose instrument was a mixed questionnaire, applied with the leader of the strategic level, the managers of the intermediate level, the operational level of employees (administrative area) and operational level employees (industrial production sector). The data analysis was done through content analysis, from the thematic or technical categorical Bardin (2011), considering the categories of analysis drawn from the process model in GC represented by Bergeron (2003), which was used as a parameter for research, for allowing the identification of KM practices and information management practices, this part of the KM process. The results of the analysis indicate the existing shares in the company and the blanks in each step of the process. As for the management practices of knowledge, was identified the need to implement a Training, Development & Corporate Education Programme (TD&E) for the development of individual skills of employees. With respect to information management practices, was identified the importance and the need for a database of individual and organizational skills to promote the sharing of tacit knowledge among employees, as well as improving internal communication and means available for retention knowledge at the operational level/production. In relation to information technology and communication to support the process, was perceived the need for greater use of the tools and workflow CMS and different technologies EDM in order to contribute to improving the quality of information and the affection of the mechanisms storage and access to information in the corporate environment. Was identified also the need to review the information architecture in the enterprise portal. Finally, this study will support the development of policies and strategies for the implementation of a knowledge management program in Cerâmica Salema company, based on the evaluation of the initiatives already implemented and the identification of needs at each stage of the process.

**Keywords:** Information Science. Organizational Knowledge Management. Process. Cerâmica Salema.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modos de conversão do conhecimento .....	29
Figura 2 -	O composto da Gestão da Informação e do Conhecimento .....	33
Figura 3 -	Processos essenciais de gestão do conhecimento .....	36
Figura 4 -	Proposta de diagnóstico da gestão do conhecimento .....	38
Figura 5 -	Process of knowledge management .....	40
Figura 6 -	Logomarca da Cerâmica Salema .....	47
Figura 7 -	Organograma funcional da Cerâmica Salema .....	47

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Identificação do conhecimento externo e fontes de aquisição .....	62
Gráfico 2 -	Sugestões de soluções para a organização .....	63
Gráfico 3 -	Percepção quanto à aplicação do conhecimento tácito na organização ....	64
Gráfico 4 -	Uso dos meios de armazenamento do conhecimento explícito .....	67
Gráfico 5 -	Diretrizes de armazenamento do conhecimento explícito .....	69
Gráfico 6 -	Eficácia no armazenamento do conhecimento explícito .....	69
Gráfico 7 -	Eficiência no armazenamento do conhecimento explícito .....	70
Gráfico 8 -	Uso dos meios de acesso ao conhecimento explícito .....	71
Gráfico 9 -	Diretrizes de acesso seguro ao conhecimento explícito .....	73
Gráfico 10 -	Eficácia dos mecanismos de busca no acesso ao conhecimento explícito .....	74
Gráfico 11 -	Eficiência dos mecanismos de busca no acesso ao conhecimento explícito .....	74
Gráfico 12 -	Percepção quanto à contribuição dos meios de armazenamento e acesso ao conhecimento explícito .....	75
Gráfico 13 -	Práticas de compartilhamento do conhecimento tácito relacionadas à gestão de recursos humanos .....	80
Gráfico 14 -	Práticas de compartilhamento do conhecimento tácito relacionadas aos processos .....	83
Gráfico 15 -	Ferramentas de suporte aos processos .....	85
Gráfico 16 -	Percepção quanto à contribuição das práticas de compartilhamento do conhecimento .....	86
Gráfico 17 -	Uso dos meios de comunicação interna .....	89
Gráfico 18 -	Percepção quanto à contribuição dos meios de comunicação interna .....	90
Gráfico 19 -	Diretrizes de transferência do conhecimento explícito .....	91
Gráfico 20 -	Identificação do conhecimento explícito editado/adaptado .....	93
Gráfico 21 -	Diretrizes de atualização e descarte do conhecimento explícito não útil ..	95
Gráfico 22 -	Percepção quanto à qualidade do conhecimento explícito .....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Comparação entre as etapas dos modelos de processo em GC .....	43
Quadro 2 -	Relação entre os sujeitos pesquisados e instrumentos de coleta de dados ..	51
Quadro 3 -	Categorias de análise .....	52
Quadro 4 -	Indicadores de processo em gestão do conhecimento .....	55
Quadro 5 -	Enfoque dos instrumentos de pesquisa .....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDR	Associação Brasileira de Direitos Reprográficos
AC	Análise de Conteúdo
AI	Arquitetura da Informação
ALI	Agentes Locais de Inovação
ANCIB	Associação Nacional de Ciência da Informação no Brasil
ANICER	Associação Nacional da Indústria Cerâmica
CI	Ciência da Informação
CdP	Comunidades de Prática
CINTEEC	Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia
CNPq	Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DM	<i>Document Manangement</i>
ENANCIB	Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GC	Gestão do Conhecimento
GCO	Gestão do Conhecimento Organizacional
GED	Gestão Eletrônica de Documentos
GI	Gestão da Informação
GIACO	Grupo de Pesquisa em Informação, Aprendizagem e Conhecimento
GIC	Gestão da Informação e do Conhecimento
GT	Grupo Temático
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IES	Instituição de Ensino Superior
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MPE Brasil	Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas
ONG	Organização Não Governamental
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PAC	Plano de Aceleração do Crescimento
PB	Paraíba
PV	Portal Corporativo

P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PPGCI	Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
PPGEP	Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção
PSQ	Plano Setorial da Qualidade
QL	Qualitativo
QT	Quantitativo
RHAE	Programa de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas
RI	Recuperação da Informação
RIM	<i>Record and Information Management</i>
SAD	Sistema de Apoio à Decisão
SATC	Associação Beneficente da Indústria Carbonífera de Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGC	Sistema de Gestão de Conteúdo
TD&E	Treinamento, Desenvolvimento & Educação
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UnP	Universidade de Potiguar

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	16
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	21
2.1	OBJETIVO GERAL .....	21
<b>2.1.1</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	21
<b>3</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	22
3.1	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: contextualização .....	22
3.2	GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO .....	26
<b>3.2.1</b>	<b>Conhecimento no contexto das organizações</b> .....	27
<b>3.2.2</b>	<b>Gestão do Conhecimento Organizacional</b> .....	30
<b>3.2.3</b>	<b>O processo de Gestão do Conhecimento nas organizações</b> .....	35
3.2.3.1	<i>Processo de Probst, Raub e Romhardt: processos essenciais</i> .....	36
3.2.3.2	<i>Processo de Bukowitz e Williams: proposta de diagnóstico</i> .....	38
3.2.3.3	<i>Processo de Bergeron: ciclo de vida da gestão do conhecimento</i> .....	40
3.3	MODELO ADOTADO COMO PARÂMETRO PARA A PESQUISA .....	42
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	45
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	45
4.2	CAMPO DE PESQUISA: a empresa Cerâmica Salema .....	46
4.3	OBJETO DE PESQUISA: o processo em GC de Bergeron (2003) .....	49
4.4	UNIVERSO E AMOSTRA .....	49
4.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS .....	50
4.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS .....	51
4.7	RELATO DA COLETA DE DADOS .....	57
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS</b> .....	59
5.1	PERFIL DOS PESQUISADOS .....	59
<b>5.1.1</b>	<b>Perfil do Diretor Executivo do nível estratégico</b> .....	59
<b>5.1.2</b>	<b>Perfil dos gestores do nível intermediário</b> .....	59
<b>5.1.3</b>	<b>Perfil dos colaboradores do nível operacional</b> .....	60
5.2	ANÁLISE DAS CATEGORIAS .....	60
<b>5.2.1</b>	<b>Categoria I: Criação/aquisição e aplicação do conhecimento</b> .....	61
<b>5.2.2</b>	<b>Categoria II: Explicitação, arquivamento e acesso ao conhecimento</b> .....	66

5.2.3	<b>Categoria III: Compartilhamento/disseminação do conhecimento .....</b>	78
5.2.4	<b>Categoria IV: Edição/adaptação do conhecimento .....</b>	92
5.2.5	<b>Categoria V: Descarte do conhecimento não útil .....</b>	94
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	98
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	103
	<b>APÊNDICES .....</b>	109
	<b>APÊNDICE A .....</b>	110
	<b>APÊNDICE B .....</b>	111
	<b>APÊNDICE C .....</b>	114
	<b>APÊNDICE D .....</b>	118

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, é possível identificar um crescimento científico e mercadológico no campo multidisciplinar da Gestão do Conhecimento (GC) no contexto das organizações. Conforme Barbosa (2013), ao analisar a produção científica sobre GC na literatura acadêmica entre os anos de 2000 e 2012, é perceptível uma evolução no número de artigos e trabalhos publicados em anais de congressos nas diferentes áreas de conhecimento (Ciência da Computação; Engenharia; Negócios, Gestão e Contabilidade; além das Ciências Sociais) e abordados em seus respectivos Grupos Temáticos (GT), considerando os estudos de temas correlatos, como capital intelectual, inovação e aprendizagem organizacional.

Na perspectiva da Ciência da Informação (CI), representada institucionalmente pela Associação Nacional de Ciência da Informação no Brasil (ANCIB), fundada em 1989 e que tem como uma de suas principais iniciativas a promoção anual do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), os estudos da Gestão do Conhecimento, como teoria e prática, se encontram no Grupo de Trabalho 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento (GT 4), com abordagens na “gestão da informação e gestão do conhecimento no contexto da Ciência da Informação” e nas “tecnologias e sistemas aplicadas à gestão” (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL, 2014).

Com base nos fundamentos epistemológicos da CI, pode-se afirmar que esse Grupo Temático está em consonância com a abordagem de Araújo (2014) ao situar a Gestão da Informação e do Conhecimento como uma das correntes teóricas ou subáreas que compõem a Ciência da Informação. Para o autor, essas correntes compreendem a caracterização identitária da área, cujos elementos delimitados – conceitos, teorias e métodos próprios – possibilitam a construção de diferentes programas de ensino, como também o uso das referências pelos vários grupos de pesquisa articulados no campo (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2000 *apud* ARAÚJO, 2014).

No cerne desses programas de ensino e grupos de pesquisa que delineiam essa temática, diferentes autores destacam as contribuições da CI para a consolidação da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO) como um campo multidisciplinar, no que tange aos estudos e práticas voltados à promoção de uma cultura informacional, ao diagnóstico das necessidades informacionais, ao levantamento dos fluxos informacionais informais da organização e à gestão dos conteúdos e recursos informacionais, possibilitando o acesso, a disseminação e o uso de tais conteúdos no âmbito organizacional (VALENTIM, 2002; BARBOSA, 2008; SOUSA; DIAS; NASSIF, 2011; BETTENCOURT; CIANCONI, 2012).

Entende-se, portanto, que o campo da Gestão do Conhecimento encontra na Ciência da Informação o respaldo necessário para a sua abordagem como disciplina acadêmica e prática organizacional, a partir do entendimento de que a CI tanto tem um componente de ciência pura, por meio da análise dos processos de construção, comunicação e uso da informação, quanto um componente de ciência aplicada, ao conceber produtos e serviços que permitam a construção, comunicação, armazenamento e uso dessa informação em diferentes contextos sociais (BORKO, 1968; LE COADIC, 1996).

Não obstante, no âmbito mercadológico, tem-se intensificado a adoção de práticas de gestão do conhecimento com foco na produtividade empresarial. Segundo Wiig (1999), as principais forças motrizes que contribuíram para esse cenário foram as transformações ocorridas no macroambiente, a exemplo da globalização dos negócios e a competitividade internacional, como também as mudanças no perfil dos clientes e fornecedores, que se tornaram mais sofisticados. Tais fatores impulsionaram a valorização das funções cognitivas humanas para a tomada de decisão e a aquisição de mecanismos tecnológicos em prol da otimização dos processos, considerando o conhecimento humano como um insumo de vantagem competitiva e a inovação como um valor econômico.

No entanto, apesar do crescimento científico e mercadológico no campo da Gestão do Conhecimento Organizacional em diferentes áreas do saber, a partir de um levantamento prévio das publicações em anais do ENANCIB, inscritos no GT 4, no período<sup>1</sup> de 2007 a 2014, observou-se o registro de poucas produções científicas sobre GC no âmbito das organizações do setor industrial da construção civil. Ao abordar especificamente esse segmento, compreende-se que o mesmo apresenta uma contribuição significativa no desenvolvimento do Brasil, devido a sua importância social e econômica.

Em consonância com essa visão, o setor industrial encontra-se em forte expansão nos últimos anos, alicerçado pela captação de eventos internacionais que incentivaram novas construções, e pelas políticas habitacionais que têm sido implantadas pelo governo brasileiro como uma das prioridades do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC). Além disso, o fortalecimento do setor foi impulsionado pelas linhas de financiamento, reembolsável e não reembolsável, disponibilizadas por diversas instituições de fomento para a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) como o Centro Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), que oferece, além de outras propostas por meio de editais, o Programa

---

<sup>1</sup> O período foi delimitado considerando que o GT 4 do ENANCIB passou a ser denominado “Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações” a partir de 2007 e, em 2013, foi nomeado de “Gestão da Informação e do Conhecimento”, com abordagem para o tema em questão em diferentes ambientes informacionais.

de Formação de Recursos Humanos em Áreas Estratégicas (RHAE – Pesquisador na Empresa), junto ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), e o Programa Inova Talentos (RHAE Trainee), este último em parceria com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL).

Nessa perspectiva, esta pesquisa estuda a relevância da Gestão do Conhecimento para o desempenho de uma organização pertencente ao setor industrial da construção civil, possibilitando que esta atinja, da melhor maneira possível, os seus objetivos de produtividade, ou seja, “produzir mais e melhor a partir de uma combinação factível de recursos” (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2011, p. 3). Dentre as empresas que integram esse nicho de mercado, a Cerâmica Salema – campo de pesquisa – é caracterizada como uma organização que atua no ramo da indústria do segmento da construção civil. Fundada em 1981, sua fábrica está localizada no Distrito Salema, no município de Rio Tinto (PB), e seu escritório administrativo está localizado na cidade de João Pessoa (PB). Para a escolha da empresa à investigação científica, partiu-se da constatação de que a mesma não possui gestores/setores diretamente responsáveis pela gestão do conhecimento, como também não possui estudos anteriores de análise do processo de GC – objeto de estudo da pesquisa – em mais de 30 anos de atuação, dificultando, assim, o aproveitamento do conhecimento humano e a criação de novos conhecimentos, vetores essenciais para a produtividade empresarial.

Tais considerações iniciais revelam a necessidade de novas pesquisas na Ciência da Informação, com o objetivo de contribuir e consolidar os estudos da área direcionados a esse tipo de organização. Assim sendo, tem-se a problemática: como se dá o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema? É importante destacar que, ao contrário da maioria das pesquisas realizadas nesse campo de estudo, não se pretende analisar os elementos influenciadores do processo de GC na organização e que integram o modelo de gestão (ex: estratégias de Liderança, Cultura Organizacional, Comunicação, políticas de Gestão de Pessoas, etc.). Objetiva-se, na verdade, analisar o processo de gestão do conhecimento em si, na perspectiva da Ciência da Informação, ou seja, as etapas que contemplam os fluxos informacionais no âmbito organizacional, a saber: criação/aquisição e aplicação do conhecimento tácito/explicito; explicitação do conhecimento tácito, arquivamento e acesso ao conhecimento explicitado; compartilhamento/disseminação do conhecimento tácito/explicito; edição ou adaptação do conhecimento explícito; e descarte do conhecimento explícito não útil, cujas características de cada etapa do processo serão discutidas mais adiante.

Com base no exposto, pode-se afirmar que esta pesquisa se justifica para a comunidade científica por atender à elaboração de novas abordagens aplicadas à gestão do conhecimento como disciplina acadêmica e prática organizacional. Dessa forma, almeja-se contribuir com os estudos desenvolvidos sobre conceitos, teorias e métodos constituintes deste campo, como uma corrente teórica, por meio da integração da temática às linhas de pesquisa nos programas de pós-graduação em Ciência da Informação e aos grupos de estudos integrados a eles. No caso do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), instituição à qual a pesquisadora está vinculada, o estudo é inerente à Linha de Pesquisa em Ética, Gestão e Políticas de Informação, e tem como aporte científico o Grupo de Pesquisa em Informação, Aprendizagem e Conhecimento (GIACO).

Quanto ao âmbito mercadológico, parte-se do pressuposto da importância da sistematização de ações voltadas à análise do processo de gestão do conhecimento, a fim de diagnosticar a situação organizacional dos fluxos informacionais. Com base nessa análise, foi possível identificar as lacunas existentes nas práticas de GC da empresa e propor melhorias de processos que servirão como recursos orientadores às ações futuras, conforme os objetivos preestabelecidos pela organização, para o alcance dos resultados empresariais. Em síntese, este estudo deve contribuir para o desempenho e a competitividade empresarial, possibilitando melhor aproveitamento das oportunidades de negócios e permitindo que a empresa cumpra o seu papel no desenvolvimento social e econômico do país.

Com relação ao campo de estudo da pesquisa – a empresa Cerâmica Salema – sua escolha se deu, intencionalmente, pela facilidade de contato entre a pesquisadora e a empresa pesquisada devido a um *networking* estabelecido anteriormente à escolha. Houve também o interesse do Diretor Executivo em desenvolver práticas organizacionais que contribuam para a produtividade empresarial, aliado à importante atuação da organização no mercado local, algo evidenciado pela participação em Prêmios de Excelência em Gestão, a exemplo do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil), e em outros eventos relacionados à área da construção civil com foco na promoção mercadológica e institucional. Destaca-se também a preocupação da instituição com a responsabilidade social e ambiental, uma vez que a mesma é considerada referência no estado da Paraíba, no que diz respeito ao seu segmento de atuação.

Para a sociedade, considerando um país como o Brasil, com várias demandas de infraestrutura, sejam em moradias, estradas, ou outras edificações, este estudo visa subsidiar a melhoria no desempenho das empresas que atuam no setor industrial, mais especificamente,

com foco na construção civil, podendo dar uma valiosa contribuição para o desenvolvimento econômico e social do país. Nessa perspectiva, a partir da criação de novos conhecimentos nas organizações e a inovação em negócios, resultantes das linhas de financiamento oferecidas pelas instituições de fomento, pretende-se contribuir com a oferta de produtos e serviços de qualidade no âmbito das políticas habitacionais e demais programas governamentais.

Particularmente, este estudo tem como alicerce a motivação da pesquisadora por temas desafiadores e que, no entanto, se mostram relevantes para a CI como ciência pura e aplicada, e que merecem sobremaneira ser alvo de uma investigação acadêmica. Acrescente-se ainda que este trabalho advém do interesse da autora pela temática da gestão do conhecimento organizacional desde a graduação, cujos estudos nessa área direcionaram o projeto monográfico para a conclusão de curso.

Com relação à estrutura, este trabalho é composto por seis capítulos. O primeiro apresenta a Introdução, que integra a contextualização, definição da problemática, apresentação da justificativa para se realizar o estudo e os objetivos que se pretenderam alcançar com os processos investigativos. O segundo capítulo abarca os objetivos gerais e específicos. Em seguida, no terceiro capítulo, tem-se a fundamentação teórica, a qual aborda as principais temáticas relacionadas à pesquisa e a contribuição dos principais autores da área. Nessa perspectiva, contextualiza-se a Ciência da Informação mediante os paradigmas encontrados na literatura acadêmica e o seu objeto de estudo em diferentes cenários sociais, e discute-se sobre a caracterização da gestão do conhecimento como um campo multidisciplinar e as contribuições da Ciência da Informação para o seu desenvolvimento, além de analisar os modelos de processo em gestão do conhecimento e apresentar aquele escolhido como parâmetro para a pesquisa.

Posteriormente, no quarto capítulo, são indicados os procedimentos metodológicos que nortearam a investigação científica para o alcance dos objetivos definidos inicialmente. Esse tópico contempla a caracterização da pesquisa, o seu campo e objeto, o seu universo e amostra, os procedimentos de coleta e análise dos dados coletados, bem como a operacionalização da pesquisa. Já no quinto capítulo, apresenta-se o resultado dos dados coletados na pesquisa de campo e suas respectivas análises, considerando as categorias estabelecidas a priori. Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais, contendo a análise crítica a partir do referencial teórico, dos objetivos gerais e específicos, e dos dados coletados acerca do campo e do objeto de estudo pesquisado.

## **2 OBJETIVOS**

Com a definição dos objetivos foi possível traçar a fundamentação teórica e o percurso metodológico deste trabalho que nortearam a resolução da problemática. Dessa forma, apresentam-se os objetivos – geral e específicos – que se pretenderam alcançar na pesquisa.

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, na perspectiva da Ciência da Informação.

#### **2.1.1 Objetivos específicos**

- a) Identificar as práticas de criação/aquisição do conhecimento tácito e explícito externo à organização e sua aplicação imediata nas atividades organizacionais;
- b) Identificar as práticas de explicitação do conhecimento tácito, arquivamento e acesso ao conhecimento explicitado;
- c) Identificar as práticas de compartilhamento/disseminação do conhecimento tácito/explicito entre os membros da organização;
- d) Identificar a existência do conhecimento explícito editado internamente ou adaptado de fontes externas;
- e) Identificar as ações de descarte do conhecimento explícito não útil.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de entender as contribuições da Ciência da Informação para a consolidação da Gestão do Conhecimento como um campo multidisciplinar, faz-se necessária, inicialmente, uma abordagem histórica da CI, desde sua origem e evolução até os estudos contemporâneos, permitindo situar a presente pesquisa de acordo com os paradigmas epistemológicos da Ciência da Informação e o seu objeto de estudo. Tal referencial teórico possibilita a compreensão dos aspectos que constituem a análise do processo de gestão do conhecimento organizacional, na perspectiva da CI.

#### 3.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: contextualização

Conforme Silva e Freire (2012), o advento da Ciência da Informação, no século XX, caracterizou-se pela necessidade urgente de propor procedimentos para tratar os problemas relativos à organização, e ao registro e difusão da informação (objeto de estudo) das mais diferentes áreas, principalmente após a explosão informacional. Tais demandas foram decorrentes das pesquisas e investigações realizadas durante a II Guerra Mundial (1939-1945), cujos instrumentos e teorias da Época não eram suficientemente adequados.

Já em relação ao desenvolvimento da CI como uma área de conhecimento, a partir de uma análise preliminar da literatura existente, identificam-se em Capurro (2003), Almeida *et al.* (2007), Cronnin (2008) e Columbié (2010), pelo menos três paradigmas epistemológicos distintos da CI – Físico, Cognitivo e Social –, embora considerados inter-relacionados e complementares. Tendo como referência os estudos históricos e filosóficos, e os conceitos metodológicos do pensamento kuhniano<sup>2</sup>, Columbié (2010) ressalta que esses paradigmas auxiliam na abordagem epistemológica das pesquisas no campo da CI, sendo que cada paradigma abarca os conceitos de usuário, informação e recuperação da informação nos diferentes cenários da sociedade.

Nessa linha de pensamento, com base no levantamento bibliográfico, o paradigma físico (Século XVI a XVII) ou *Tempo de Gerência da Informação* (BARRETO, 2007) é identificado como uma das raízes da CI, caracterizando como objeto de estudo a informação e sua representação nos artefatos (documentos, resumos, índices, banco de dados, etc.). Para

---

2 A estrutura das revoluções científicas (KUHN, 1962). O autor conceitua *paradigma* como um modelo, um método ou um padrão compartilhado entre os membros da comunidade científica, e, reciprocamente, uma *comunidade científica* como um conjunto de pessoas que compartilham um paradigma.

Capurro (2003), o paradigma físico está relacionado à teoria da informação, proposta por Shannon e Weaver em 1949, e que representa um modelo linear de comunicação, que se mostrou adequado à construção de sistemas de informação, a fim de que a maior quantidade de informações pudesse ser processada e transmitida no menor tempo possível e com a máxima fidelidade. Percebe-se, portanto, que esse paradigma se aproxima de um sentido estritamente técnico e mensurável, cuja informação deveria ser transferida de um ponto a outro.

Nesse paradigma, duas são as contribuições consideradas de fundamental importância para a área da Ciência da Informação. A primeira é a publicação do clássico ensaio intitulado *As We May Think (Como nós podemos pensar, tradução livre)*, de Vannervar Bush (1945), no qual o autor identifica os problemas relativos à explosão informacional na comunidade científica e sociedade em geral, e propõe a criação de uma máquina Memex, uma ferramenta mecanizada e cognitiva na qual o indivíduo armazena todos os seus livros, registros e comunicações, junto a fotos como suplemento à memória humana, de modo que possa ser consultado com grande velocidade e flexibilidade (BUSH, 1945). Conforme Silva e Freire (2012), ainda que a Memex não tenha chegado a ser construída, Bush contribuiu de várias formas para o advento da Ciência da Informação. Para os autores, um dos contributos diz respeito ao uso de mecanismos tecnológicos como elementos essenciais à atuação da CI, pois favorecem amplamente o processo de gerenciamento da informação.

A segunda contribuição desse paradigma foi a definição do termo Recuperação da Informação (RI), cunhado por Calvin Moores, em 1951. Esse conceito é identificado por Almeida *et al.* (2007) como um processo mecânico composto: de um lado, pelo sistema de informação/base de dados; do outro, pelo usuário e o seu desejo de informação; e, no centro, pelo profissional da informação (o intermediário humano), que tenta compreender e traduzir essa necessidade para realizar a busca informacional. Diante disto, conforme Barreto (2007, p. 26), essa Era formou uma “ideologia interna dos sistemas de armazenamento e recuperação da informação”, através dos estudos e criação de instrumentos às práticas de classificação, indexação e elaboração de tesouros.

Segundo Columbié (2010), a partir da primeira metade do século XX, o cenário da sociedade é caracterizado pelas novas valorizações sobre a ciência e o conhecimento científico como fontes fundamentais de aumento da produtividade e economia, devido ao uso decisivo e sistemático das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) em todas as esferas da vida social, caracterizando o que Saracevic (1996) e outros autores denominam de “sociedade da informação”. Nesse contexto, diversas são as críticas ao paradigma físico como

uma vertente que exclui o papel ativo do sujeito/usuário no processo de recuperação da informação. Tais críticas contribuíram para o surgimento de uma nova abordagem da CI: o paradigma cognitivo ou *Tempo da relação entre a informação e o conhecimento* (BARRETO, 2007). Esse paradigma identifica a informação como fenômeno interno ao ser humano e inseparável do sujeito, valorizando o usuário e o seu conhecimento individual.

Em relação aos estudos dos usuários, Capurro (2003), Almeida *et al.* (2007) e Cronnin (2008) citam que um fator marcante e inerente a esse paradigma é a definição, por Nicholas Belkin (1980), da teoria dos “estados anômalos do conhecimento”, visualizando o sujeito ativo que busca a informação, por se encontrar em um estado anômalo (imperfeito) de conhecimento, a fim de sanar esse estado de anomalia. Quanto aos estudos da informação, Columbié (2010) faz referência à “equação fundamental (ou cognitiva) da Ciência da Informação”, proposta por Brookes (1974), na qual estabelece a relação entre o conhecimento prévio do indivíduo; a informação objetivada e adquirida em textos, ideias e teorias, que altera e modifica o conhecimento; e o conhecimento modificado através das percepções e interpretações.

Outra contribuição apontada por Columbié (2010) a esse paradigma é a “noção de três mundos” de Popper (1978), e suas representações. São elas: o mundo 1 (objetivo), que representa os fenômenos do mundo real/físico (matéria, energia e radiação); o mundo 2 (subjetivo), que representa os estados mentais do homem (conhecimento humano); e o mundo 3 (objetivo), que representa os produtos da mente humana registrados em linguagens (artes, ciências e tecnologias) e nos artefatos criados pelo homem (mundo do conhecimento objetivo). Considerando a abordagem de Brookes (1980) sobre a visão de Popper (1978), a abordagem central da ciência da informação é entender as relações entre o Mundo 3 (objetivo) e o Mundo 2 (subjetivo), ou seja, compreender as relações de conhecimento objetivado em textos, ideias e teorias com o mundo mental de cada um dos sujeitos (COLUMBIÉ, 2010).

Já em relação aos estudos da recuperação da informação, Columbié (2010) afirma que estes foram embasados no “modelo cognitivo de recuperação da informação” desenvolvido por Peter Ingwersen (1999), com base nos estudos de Brookes. O modelo consiste na interação dos geradores dos sistemas de informação, autores dos documentos, profissionais da informação (intermediário humano) e usuários dentro de um campo de assunto, que compartilham as mesmas estruturas de conhecimento (ALMEIDA *et al.*, 2007, p. 21).

Enfim, o terceiro paradigma identificado na revisão bibliográfica é o social (segunda metade do século XX) ou *Tempo do conhecimento* (BARRETO, 2007), cuja crítica

ao paradigma cognitivo está relacionada ao fato de que este, apesar de enfatizar o aspecto comportamental do usuário, não considera o contexto social no qual ele está inserido. Nessa perspectiva, o paradigma social identifica a informação como fenômeno social coletivo, valorizando a interação entre o indivíduo/usuário e o ambiente social/organizacional, associando-se aos estudos cognitivos sob o ponto de vista social. Nesse contexto, Capurro (2003), Almeida *et al.* (2007) e Columbié (2010) apresentam o conceito de “análise de domínio” de Hjørland (1995), no qual “a informação seria melhor compreendida sendo estudada a partir dos domínios de conhecimento (*domain analysis*) relacionados às suas comunidades discursivas (*discourse communities*)” (ALMEIDA *et al.*, 2007, p. 23). Estas, por sua vez, são formadas pelas construções sociais (pensamento, linguagem e conhecimento) sincronizadas entre grupos sociais distintos, e que são constituídas por indivíduos e suas dimensões culturais, sociais e históricas.

Entende-se, portanto, em concordância com Almeida *et al.* (2007) e Cronin (2008), que o paradigma social apresenta-se como uma abordagem sociocognitiva, na qual, a partir da “análise de domínios, busca-se favorecer a “gestão do conhecimento”, levando-se em consideração o conhecimento compartilhado por uma comunidade ou grupo” (ALMEIDA *et al.*, 2007, p. 24). Numa abordagem mais contemporânea, Silva e Freire (2012) reforçam a relação direta entre a RI e a CI desde o surgimento, refletindo sobre “a necessidade de avaliar os mecanismos sócio-cognitivos para pensar em uma recuperação da informação que priorize as necessidades dos usuários e não simplesmente a estruturação de sistemas e/ou modelos para recuperação da informação em si” (SILVA; FREIRE, 2012, p. 23), esta última abordagem recorrente do paradigma físico.

Essa linha de pensamento é comprovada no estudo empírico de Vakkari (2003), citado por Almeida *et al.* (2007), ao associar a teoria dos estados anômalos do conhecimento com as estratégias de busca utilizadas no processo de recuperação da informação, cujo foco está centrado em “como satisfazer as necessidades de informação e como esta é percebida pelo usuário” (ALMEIDA *et al.*, 2007, p. 22).

Considerando os paradigmas da Ciência da Informação, Saracevic (1996) afirma que três são as principais características que constituem a razão de existência e evolução da CI. Para o autor, a área é, por natureza, interdisciplinar, tanto pela variedade da formação dos cientistas/pesquisadores envolvidos desde sua origem nos problemas da CI, quanto pela ligação de seu objeto de estudo com outras áreas de pesquisa. A exemplo: Ciência da Computação (aplicação de produtos, serviços e redes para a produção, organização e recuperação da informação de forma efetiva), Ciência Cognitiva (compreensão dos processos

cognitivos na mente humana, máquina ou interação entre os dois) e Comunicação (estudos da informação como fenômeno social e a comunicação como processo social). Outra característica importante é que a CI está, inexoravelmente, ligada à TI, cujas ferramentas facilitam o fluxo de informações entre os indivíduos. Por último, a CI é participante ativa e deliberada na evolução da sociedade da informação, pela sua dimensão social e humana.

Numa abordagem reflexiva, corroborando a visão de Columbié (2010), já citado anteriormente, Barreto (2007) afirma que a intenção em representar a origem e o desenvolvimento da Ciência da Informação em três tempos diferentes não é separar as teorias e práticas da área em períodos fechados, mas sim indicar o foco dos estudos numa determinada época, considerando os seus principais problemas a serem solucionados. Porém, com o desenvolvimento da sociedade da informação e o surgimento de seus diferentes problemas complexos, é possível identificar diversas pesquisas relacionadas aos três paradigmas da Ciência da Informação e suas interdisciplinaridades.

Com base nesse levantamento, o presente trabalho aborda e integra os três paradigmas da CI. Com relação ao paradigma físico ou *tempo de gerência da informação*, este estudo considera a importância do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nos processos de gerenciamento da informação (conhecimento explicitado). Já com referência ao paradigma social ou *tempo do conhecimento interativo*, o estudo aborda as práticas para a promoção do compartilhamento/explicitação do conhecimento tácito individual direcionado à criação do conhecimento coletivo no âmbito organizacional. Enfim, no que se refere ao paradigma cognitivo ou *tempo da relação entre a informação e o conhecimento*, este estudo está direcionado às necessidades de conhecimento dos sujeitos, e suas formas de criação/aquisição e uso no âmbito da organização.

### 3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Inicialmente, é importante explicar que a teoria ou epistemologia do conhecimento<sup>3</sup> remonta os estudos filosóficos da antiguidade, a partir de diferentes correntes de pensamento. No entanto, mais recentemente, novos estudos estão sendo desenvolvidos por outros autores, em diversas áreas científicas e considerando os diferentes contextos sociais.

---

3 Para maior aprofundamento sobre a epistemologia do conhecimento, Hessen (2000) aborda essa temática em seu livro Teoria do Conhecimento.

Neste capítulo, tem-se como base o estudo do conhecimento nos contextos organizacionais, na perspectiva da Ciência da Informação, e a importância da sua “gestão” para o desenvolvimento dos negócios e da competitividade empresarial. Para tanto, tomou-se como referência o conceito de “gestão” apresentado por Bettencourt e Cianconi (2012), relacionando-o ao uso de estratégias, metodologias, técnicas e ferramentas necessárias para, através das pessoas e a execução dos processos, atingir os objetivos de uma organização da forma mais eficiente possível.

### **3.2.1 Conhecimento no contexto das organizações**

Em conformidade com a visão apresentada por Barbosa (2008), ao abordar os aspectos históricos da Ciência da Informação, percebe-se que autores como Bush (1945), Moores (1951), Belkin (1980), Brookes (1974), Peter (1999) e Hjørland (1995) já consideravam o conhecimento enquanto fenômeno social do ponto de vista econômico e produtivo. Porém, diferente do enfoque dos autores dessa época, que era mais abrangente, outros autores contemporâneos começaram a abordar o conhecimento dentro de contextos organizacionais. Tal conhecimento é identificado como um ativo intangível necessário à competitividade dos negócios (STEWART, 1998). Barbosa (2008) destaca Peter Drucker, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Stewart e Thomas Davenport como pensadores que contribuíram com muitos dos conceitos que hoje são a base da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Entretanto, retomando o objeto de estudo da Ciência da Informação, concerne citar Le Coadic (1999, p. 5), que define informação como um conhecimento inscrito (gravado) sob a forma escrita (impressa ou numérica), oral ou audiovisual. Coadunando com essa definição, Sousa, Dias e Nassif (2011) afirmam que a informação se apresenta como substrato material do conhecimento, e aquela, caracterizada ainda como estrutura significativa, é condicionada à apreensão do sujeito conhecedor.

Na primeira definição, identifica-se apenas o conhecimento objetivo, ou seja, aquele registrado em diferentes artefatos e de fácil utilização. Já no segundo caso, identifica-se, além do objetivo, também o conhecimento subjetivo, este caracterizado como aquele que representa os estados mentais do homem e que é passível de ser socializado e registrado no mundo do conhecimento objetivo, para ser efetivamente utilizado. Para Zins (2011), as definições de conhecimento objetivo e conhecimento subjetivo (BROOKERS, 1980) referem-se, respectivamente, aos mundos exterior e interior do indivíduo.

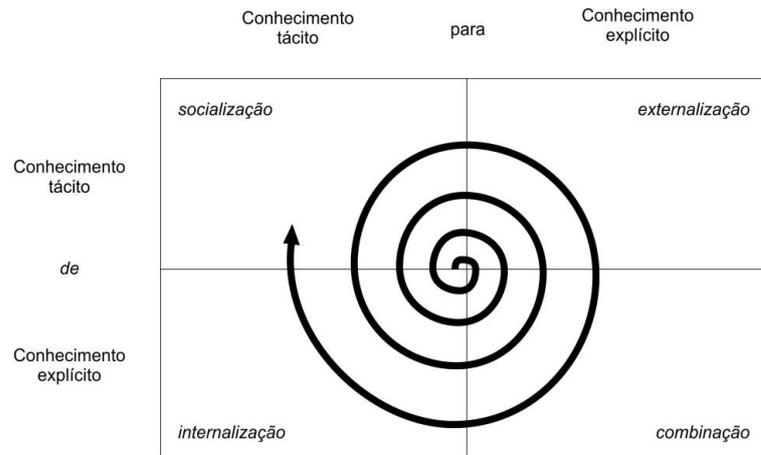
Davenport e Prusak (2003, p. 6) corroboram essas conceituações ao definir conhecimento, considerando o contexto das organizações, como sendo

uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Nessa mesma abordagem, Cavalcante e Valentim (2010) aferem que a informação e o conhecimento são fatores estratégicos que estão presentes nos processos e atividades organizacionais. Para as autoras, a obtenção e a utilização desses recursos, de forma efetiva, permitem às organizações um melhor desenvolvimento dos negócios diante de um mercado competitivo e em constantes transformações. Ainda nessa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1997) citam que a principal razão do sucesso das empresas quanto à inovação é a sua competência na criação do conhecimento organizacional. Ao analisar a abordagem utilizada pelas empresas ocidentais e orientais (japonesas) à criação do conhecimento, os autores identificaram que, enquanto as primeiras tendiam a se concentrar no conhecimento explícito, estas últimas diferenciavam o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, reconhecendo este último como uma fonte de vantagem competitiva.

A partir dessa análise e tomando como referência os estudos de Polanyi (1983) sobre “a disseminação tácita do conhecimento”, Nonaka e Takeuchi (1997) formularam a teoria da criação do conhecimento organizacional, em que, a partir de uma dimensão epistemológica, os autores popularizaram a classificação e definição do conhecimento em duas categorias: o conhecimento explícito – formal, codificado e transmitido através de processos, documentos e fluxogramas; e o conhecimento tácito – informal, não codificado e transmitido socialmente através da interação entre as pessoas. Com base nessa caracterização, Nonaka e Takeuchi (1997) definem a criação do conhecimento organizacional como o processo de compartilhamento do conhecimento explícito e tácito entre os indivíduos. Nessa concepção, os autores representam a interação social entre estes dois tipos de conhecimento em quatro modos de conversão distintos, conforme figura a seguir.

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Com base na representação, a **socialização** corresponde à conversão do conhecimento tácito em novos conhecimentos tácitos através da troca de experiências entre os indivíduos, por meio de treinamentos no local de trabalho, sessões informais, *brainstorms* e interações com os clientes. A **externalização** corresponde à conversão de conhecimento tácito em explícito, através da utilização de modelos, metáforas, hipóteses e analogias, por meio de diálogos e reflexões coletivas, além de registros escritos. O processo de **combinação** é o resultado da integração, classificação e categorização de conhecimentos explícitos entre si, através do uso de documentos, reuniões, conversas ao telefone ou por meio de redes de comunicação computadorizadas. Já a conversão do conhecimento pela **internalização** se dá através da incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, sendo representado pela prática (“aprender fazendo”) ou *know-how* técnico compartilhado.

Tomando como referência as definições apresentadas e a representação dos modos de conversão do conhecimento, em conformidade com a visão de Costa (2009), percebe-se que Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam a interação entre os “espaços mentais” de Brookers (1980), onde a socialização (conhecimento tácito → conhecimento tácito) refere-se às relações entre o mundo 3 (subjetivo) e o mundo 3 (subjetivo); a externalização (conhecimento tácito → conhecimento explícito) corresponde à conversão do mundo 3 (subjetivo) para o mundo 2 (objetivo); a combinação (conhecimento explícito → conhecimento explícito) representa a integração do mundo 2 (objetivo) com o mundo 2 (objetivo); e a internalização (conhecimento explícito → conhecimento tácito) compreende as relações do mundo 2 (objetivo) para o mundo 3 (subjetivo);

Entretanto, para que a conversão do conhecimento ocorra, de fato, no âmbito das organizações, é necessária a estruturação de um ambiente específico e favorável à promoção desse processo. A esse ambiente propício é dado o nome de “contexto capacitante” ou “*ba*” (STRAUHS *et al.*, 2012), cujo conceito, segundo os autores, foi tratado inicialmente pelo filósofo japonês Kitaro Nishida e depois transposto para o ambiente organizacional de Nonaka e Konno (1998), referindo-se à criação de um espaço físico (como uma sala de reuniões) ou virtual (como os portais corporativos e outras tecnologias), utilizado para trocar informações e experiências entre as pessoas, e criar conhecimento útil e necessário ao desenvolvimento das organizações. Para Mokyr (2002), o conhecimento útil é aquele que pode ser utilizado para adaptação, aprendizagem e inovação no âmbito organizacional.

Nessa concepção, Valentim (2008) afirma que o conhecimento construído por um indivíduo alimenta a construção do conhecimento coletivo e, este último, alimenta a construção do conhecimento individual em ambientes organizacionais. Com essa mesma linha de pensamento, a partir de uma dimensão ontológica da teoria de criação do conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) caracterizam o indivíduo como o elemento criador, o grupo como sintetizador e a organização como amplificadora do conhecimento. Tais pensamentos estabelecem uma relação direta com a Análise de Domínio de Hjørland (1995). Para tanto, as organizações se utilizam de estratégias, metodologias, técnicas e ferramentas direcionadas à Gestão do Conhecimento Organizacional.

### **3.2.2 Gestão do Conhecimento Organizacional**

Apesar dos diversos estudos em diferentes campos do saber, para Terra e Gordon (2002, p. 56) “não há uma definição padrão sobre o conceito de Gestão do Conhecimento, nem um esquema universal dentro do qual se possam alinhar diferentes profissionais”. No entanto, para uma melhor compreensão do tema em questão, é importante identificar, inicialmente, as principais diferenças entre os conceitos de Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) no contexto das organizações. Dentre as diferentes abordagens encontradas na literatura e relacionadas às definições conceituais de GI, Barbosa (2008) a situa historicamente como uma disciplina que se originou a partir das contribuições de Paul Otlet, com a publicação do livro *Traité de documentation (Tratado de Documentação, tradução livre)*, em 1934, apontado como um marco fundamental no desenvolvimento da Gestão da Informação, disciplina que, na época, era conhecida como Documentação.

Em contrapartida, Valentim (2002) conceitua GI como um conjunto de estratégias que trabalha essencialmente os fluxos formais (informação que circunda nos níveis formais) da organização, a fim de apoiar o desenvolvimento das atividades e a tomada de decisão. Cianconi (2003) corrobora essa conceituação ao afirmar que a GI tem como elementos característicos a informação e os processos, cujo foco, na visão estratégica, é o mapeamento e a gestão de competências em informação, e na visão operacional, é o mapeamento de processos e a gestão de conteúdos, tais como os tipos, ambientes e formatos (SANTOS; FRANCO; TERRA, 2009), e a gestão de recursos informacionais, como as fontes, serviços, produtos e sistemas de informação (HORTON JÚNIOR, 1974 *apud* BARBOSA, 2008). Sendo assim, sua metodologia tem como base o conhecimento explícito. Outra definição encontrada na literatura é a de Sousa, Dias e Nassif (2011, p. 59). Para os autores:

A gestão da informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdos, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses sub-processos.

Prosseguindo, ao abordar a Gestão do Conhecimento, num panorama histórico, Barbosa (2008) a caracteriza como um campo que começou a despertar interesse como disciplina acadêmica e prática organizacional em meados dos anos 80. Conforme Bettencourt e Cianconi (2012), a GC suplantou uma evolução conceitual, deixando de ser vista pelos especialistas da área tecnológica como uma disciplina que se preocupava com o conhecimento potencialmente gerado e interpretado pelos computadores, a partir das pesquisas na área de inteligência artificial, e passando a se preocupar com as questões que envolvem o estímulo à criação do conhecimento humano, fundamentadas nas teorias da aprendizagem organizacional. Para tanto, segundo Barbosa (2008), a GC recebeu contribuições de diferentes áreas, como Administração, Computação, Comunicação e, mais recentemente, Ciência da Informação, Psicologia, Engenharia, entre outras.

Contribuindo com essa descrição, num panorama conceitual, Valentim (2002) define GC como um conjunto de estratégias que trabalha essencialmente os fluxos informais (informação “gerada” no âmbito das relações interpessoais) da organização, a fim de promover a geração de ideias e a solução de problemas. Para Cianconi (2003), a GC tem como elementos característicos, além da informação e os processos, ou seja, a gestão da informação, o conhecimento e as experiências das pessoas envolvidas na organização. Seu foco, na visão operacional, é a formação de comunidades e a construção de relacionamentos através das interações, enquanto que, na visão estratégica, é a aprendizagem organizacional e

a inovação em negócios. Sendo assim, sua metodologia é baseada no conhecimento tácito. Numa visão mais abrangente, Terra (2005, p. 4) define que:

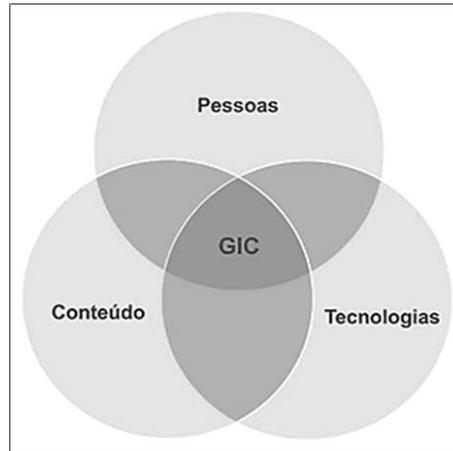
Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (*stakeholders*).

Entretanto, mesmo considerando esse conceito significativo e coerente com a abordagem da presente pesquisa, é pertinente ressaltar que, apesar de muitos autores focarem a abordagem da GC para o lucro empresarial, os resultados organizacionais podem ser tanto econômicos, quando se tratam de empresas privadas (a fins de lucro), como não econômicos, quando se tratam de Organizações Não Governamentais (ONGs) e órgãos públicos, por exemplo, cujo objetivo final não é o lucro, mas sim o estabelecimento de relacionamentos entre voluntários e patrocinadores, ou a promoção do acesso à informação e aos serviços de qualidade no atendimento ao cidadão. Destarte, entende-se que a Gestão do Conhecimento é um conjunto de estratégias, metodologias, técnicas e ferramentas voltadas à promoção dos processos básicos de conhecimento – geração, uso e compartilhamento –, possibilitando um melhor desempenho individual e organizacional.

Retomando a abordagem de Brookes (1980) sobre a visão de Popper (1978) e aos modos de conversão do conhecimento esquematizados por Nonaka e Takeushi (1997) para a criação do conhecimento organizacional, entende-se que os processos de socialização, internalização e externalização estão relacionados à Gestão do Conhecimento, enquanto que o processo de combinação refere-se à Gestão da Informação (COSTA, 2009).

Nesse sentido, as definições apresentadas demonstram as inter-relações existentes entre a GI e GC, pois enquanto a primeira tem como foco o conhecimento explícito, visando à efetividade no trabalho, a segunda está centrada no conhecimento tácito dos indivíduos, visando à aprendizagem e à inovação. Porém, ambas consideram a informação/conhecimento como um ativo de vantagem competitiva. Tais relações têm norteado a integração da Gestão da Informação e do Conhecimento (GIC) na perspectiva da Ciência da Informação. Nesse contexto, Sousa, Dias e Nassif (2011) apresentam a dinâmica estrutural da GIC constituída pela integração de três elementos interdependentes: conteúdos [ou processos (BATISTA *et al.*, 2005), pessoas e tecnologias, conforme figura a seguir.

Figura 2 – O composto da Gestão da Informação e do Conhecimento



Fonte: Elaborado pela autora com base em Sousa, Dias e Nassif (2011).

Para os autores, o elemento “conteúdos” constitui a estrutura material dos produtos e serviços que compõem os recursos informacionais nas diversas organizações. Ainda nas palavras dos autores, “essa estrutura material corresponde ao que se denomina de estruturas de informação e de conhecimento, por se apresentarem como possibilidade dos processos de 'informar-se' e 'conhecer” (SOUSA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 61). O elemento “pessoas” constitui a cultura e as práticas organizacionais, correspondendo ao conjunto de valores e princípios compartilhados pelos indivíduos nas organizações, e ao conjunto de atividades e serviços desenvolvidos por estes. Por fim, “tecnologias” constitui o elemento facilitador do processo no que tange à captação, ao armazenamento e à distribuição do conhecimento explicitado, possibilitando a criação do conhecimento organizacional. Dessa forma, Sousa, Dias e Nassif (2011) afirmam que a gestão desses conteúdos – que constituem os arcabouços informacionais, vinculados à estrutura tecnológica, à gestão de pessoas, e a uma estratégia específica – está relacionada à gestão da informação.

Com base nas definições e diferenciações identificadas entre GI e GC entende-se, em concordância com Sousa, Dias e Nassif (2011), que a gestão da informação é parte integrante do processo de gestão do conhecimento, pois, apesar de esta se fundamentar nas estruturas de informação, a mesma também se apresenta como um estágio qualitativamente superior. Os autores ainda complementam que são esses elementos – pessoas, tecnologias e conteúdos – “que possibilitam o acesso indireto à informação e ao conhecimento e, por conseguinte, o desenvolvimento de processos e práticas direcionadas às suas respectivas gestões” (SOUSA; DIAS; NASSIF, 2011, p. 61).

Definindo, portanto, a Gestão do Conhecimento como disciplina acadêmica e prática organizacional que estuda e se utiliza de um conjunto de ações voltadas à promoção do processo, é coerente caracterizá-la como um campo multidisciplinar, ou seja, composto pela justaposição de duas ou mais disciplinas, com foco na proximidade, em que cada disciplina contribui dentro do seu campo de conhecimento (HOLLAND, 2008). Nesse sentido, a GC envolve diferentes áreas que orientam tanto a pesquisa científica quanto a prática organizacional. Dentre elas estão, segundo Barbosa (2008): a Administração (conhecimento como vantagem competitiva, estilo de liderança, cultura organizacional, alinhamento estratégico); a Gestão de Pessoas (políticas, gestão de competências, visão de compartilhamento, criatividade e inovação, aprendizagem); a Computação (gestão de tecnologias e sistemas de informação); a área de Finanças (avaliação do capital intelectual); e a Ciência da Informação (identificação das necessidades informacionais, gestão de conteúdos e recursos informacionais).

Evidencia-se ainda que, a partir dessa característica multidisciplinar, a Ciência da informação pode contribuir com o aprofundamento teórico da gestão do conhecimento e implementação de práticas de GC devido às suas questões relacionadas aos fluxos informacionais em qualquer tipo de organização (BETTENCOURT; CIANCONI, 2012). Numa visão descritiva, para Sousa, Dias e Nassif (2012), a Ciência da Informação se apresenta como base estrutural da GC por dedicar-se aos estudos das propriedades gerais e das condições da informação, como também aos processos que possibilitam seu processamento, sua disponibilização e seu uso efetivo.

Com um pensamento similar, Valentim (2002) apresenta, de forma clara e objetiva, as principais funções da Ciência da Informação no processo de gestão do conhecimento organizacional. Conforme a autora, a CI tem como principais atribuições: a) desenvolver uma cultura organizacional voltada para o conhecimento, essa caracterizada como um elemento estratégico e influenciador do processo como um todo; b) mapear e reconhecer os fluxos informais da organização; c) tratar, analisar e agregar valor às informações utilizando tecnologias da informação; d) possibilitar a transferência do conhecimento (explícito) ou a socialização do conhecimento (tácito) no ambiente organizacional; e) criar e disponibilizar sistemas de informações empresariais de diferentes naturezas.

Tais visões apresentam aspectos importantes da Ciência da Informação para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento Organizacional, sendo necessário, portanto,

apresentar alguns modelos de processo em GC no contexto das organizações, com o objetivo de identificar as relações da CI com as etapas do processo.

### **3.2.3 O processo de Gestão do Conhecimento nas organizações**

Na literatura acadêmica, é possível identificar alguns modelos de processo em gestão do conhecimento que contemplam a gestão da informação como um de seus componentes. Porém, num primeiro momento, faz-se necessário o entendimento do conceito de processo. Segundo Berllo (1999 *apud* ANGELONI, 2010, p. 34), processo é qualquer fenômeno que apresenta uma contínua mudança no tempo, já que não possui um começo e nem um fim definido, constituindo-se de uma sequência dinâmica de eventos, sendo que cada elemento do processo age e é influenciado por todos os outros. Com base nessa definição, pode-se caracterizar processo como um conjunto de etapas/fases que estão integradas em um ciclo contínuo.

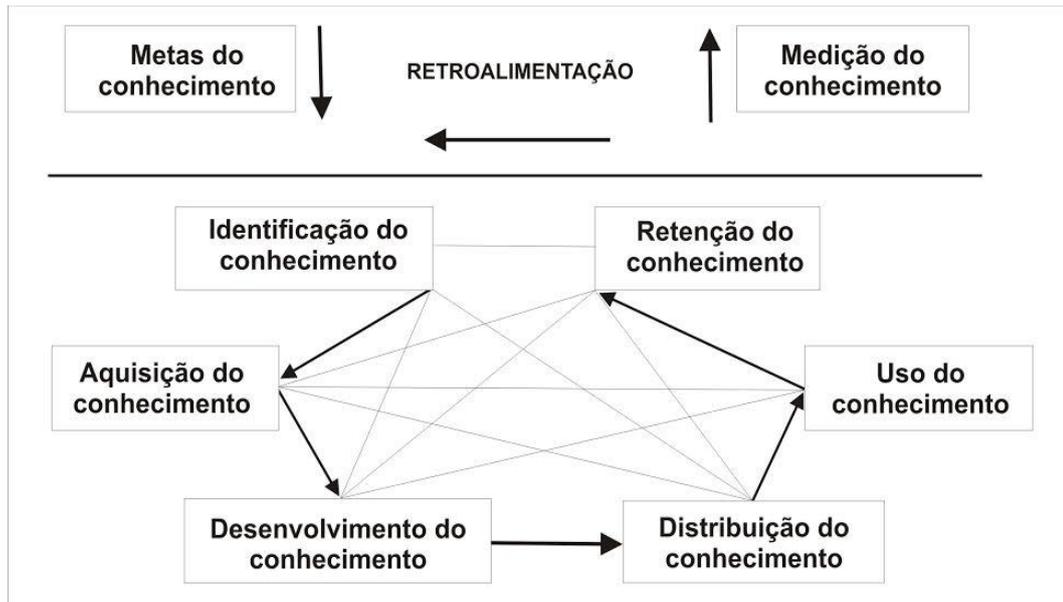
De acordo com o Developer Works (2012), a partir da técnica de modelagem, ou seja, o uso de diagramas para documentar o entendimento do processo, este caracterizado como um fluxo de tarefas, é possível criar o que se denomina por modelo de processo, definido como um objeto que “identifica as atividades essenciais do negócio que existem dentro de uma organização” (DEVELOPER WORKS, 2012). No âmbito da gestão do conhecimento, busca-se representar as etapas inter-relacionadas que representam os fluxos informacionais, sejam eles formais ou informais.

Ao tomar como referência tais definições conceituais, dentre os diferentes modelos de processo em GC encontrados no referencial teórico, podem-se citar vários exemplos, tais como os processos essenciais, esquematizados por Probst, Raub e Romhardt (2002); a proposta de diagnóstico, elaborada por Bukowitz e Williams (2002); e, por último, o ciclo de vida da gestão do conhecimento, representado por Bergeron (2003).

### 3.2.3.1 Processo de Probst, Raub e Romhardt: processos essenciais

A partir dos seus estudos, Probst, Raub e Romhardt (2002) identificam seis processos essenciais ao sucesso da gestão do conhecimento, conforme figura 3 a seguir.

Figura 3 – Processos essenciais de gestão do conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 26).

Apesar da representação individualizada, os autores afirmam que esses processos possuem inter-relações, sendo necessário, neles, considerar cada etapa individualmente e as suas influências no processo como um todo. De acordo com a citada representação, o processo de GC é classificado em:

- a) **Identificação do conhecimento:** relaciona-se à análise e descrição do conhecimento existente na organização e o necessário ao seu desenvolvimento;
- b) **Aquisição do conhecimento:** significa as formas de captação do conhecimento a partir de fontes internas (áreas/setores da organização) e externas à organização (conhecimento proveniente das relações com os clientes, fornecedores, concorrentes, parceiros, contratação de especialistas, entre outros);
- c) **Desenvolvimento do conhecimento:** está focado na geração de novas habilidades, produtos, ideias e processos;
- d) **Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** contempla as práticas de compartilhamento do conhecimento e a sua distribuição às pessoas que necessitam e no momento que necessitam;

- e) **Utilização do conhecimento:** refere-se à aplicação do conhecimento identificado, adquirido e distribuído para geração de benefícios aos colaboradores (desempenho individual) e à organização (desempenho organizacional);
- f) **Retenção do conhecimento:** uso adequado e eficiente de diversos meios para seleção, armazenamento e atualização do conhecimento útil à organização.

Além dos processos relacionados aos fluxos informacionais no âmbito organizacional, os autores ainda acrescentam dois construtos estratégicos:

- a) **Metas de conhecimento:** funcionam como vetores direcionadores da gestão do conhecimento organizacional, pois são as metas que orientam a definição do conhecimento a ser adquirido e as habilidades a serem desenvolvidas nos diferentes níveis da organização, em médio e longo prazo;
- b) **Avaliação do conhecimento:** é a etapa de avaliação dos processos, resultados alcançados e oportunidades de melhoria, considerando os objetivos preestabelecidos de gestão do conhecimento organizacional.

A partir de uma pesquisa bibliográfica, identificam-se ao menos duas produções científicas que adotaram o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002) como base para um estudo aplicado em ambiente organizacional. Uma delas é a dissertação de Mestrado da autora Jaqueline Cavalcante (2012), intitulado “Análise das práticas de gestão do conhecimento em uma empresa do setor calçadista da Paraíba”. O trabalho foi desenvolvido junto ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba (PPGEP/UFPB) e teve como um de seus objetivos confrontar os modelos conceituais e os principais processos de gestão do conhecimento na empresa Alpargatas, localizada na região metropolitana de João Pessoa. Com base nos resultados, a autora identificou que algumas ações da empresa estudada estavam coerentes com os processos de GC identificados no modelo utilizado.

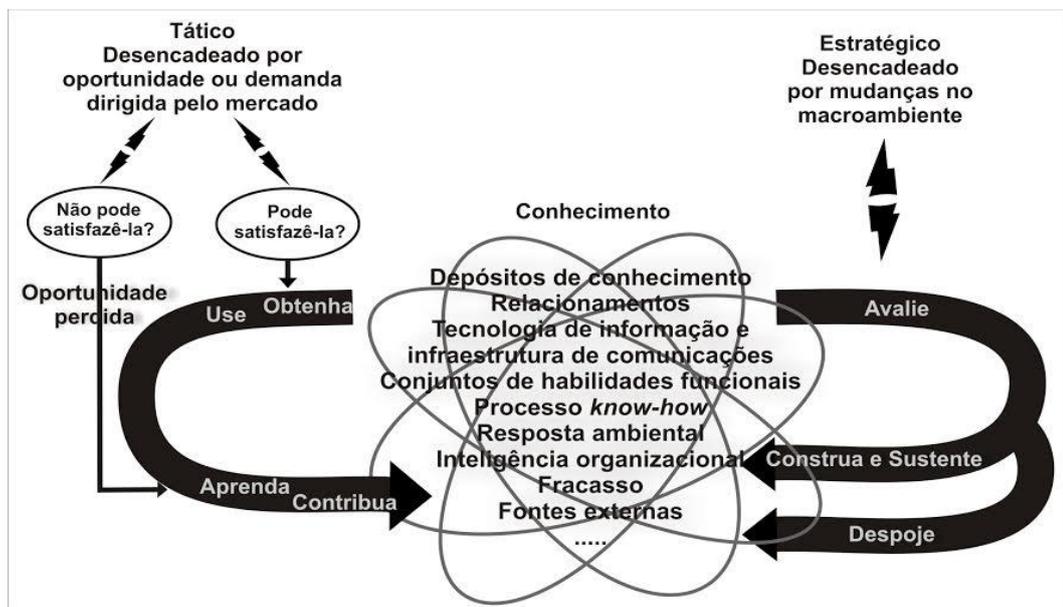
A segunda produção científica identificada é um artigo sob a titulação “Desenvolvimento e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento para um núcleo de inovação tecnológica”, com autoria de Alisson Santos e Simone Silva (2013). A pesquisa teve como objetivo diagnosticar as etapas do processo de gestão do conhecimento no Centro de Inovação e Transferência de Tecnologia da Universidade Federal de Sergipe (CINTEEC/UFS). A partir desse estudo, os autores propuseram algumas ações em cada etapa

do processo de GC, consideradas necessárias à implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional.

### 3.2.3.2 Processo de Bukowitz e Williams: proposta de diagnóstico

Para Bukowitz e Williams (2002), a proposta do diagnóstico da gestão do conhecimento é um instrumento de avaliação que permite determinar como está a GC tanto do ponto de vista dos instrumentos, técnicas e metodologias para a criação de um ambiente propício ao processo, quanto do ponto de vista dos membros da organização como trabalhadores do conhecimento. Dessa forma, as autoras estruturaram o processo de GC, classificando-o em dois cursos de ações (e suas etapas) integradas simultaneamente à organização, conforme figura a seguir.

Figura 4 – Proposta de diagnóstico da gestão do conhecimento



Fonte: Bukowitz e Williams (2002, p. 24)

De acordo com a representação, o **curso tático** está relacionado ao uso do conhecimento nas práticas organizacionais, este necessário ao desenvolvimento do negócio, com base nas oportunidades ou demandas dirigidas pelo mercado. Para Bukowitz e Williams (2002, p. 25), cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distingui-lo do passo seguinte. Nesse sentido, o curso tático abarca as seguintes fases:

- a) **Obtenha:** reflete os meios de seleção e armazenamento do conhecimento por parte da organização, e o acesso ao conhecimento por parte dos membros da organização, de acordo com as necessidades organizacionais e individuais, respectivamente;
- b) **Utilize:** contempla o conjunto de ferramentas e metodologias utilizadas pela organização para o estímulo à criatividade, além do uso do conhecimento pelos seus membros;
- c) **Aprenda:** integra os diferentes estilos de aprendizagem individual possibilitados pela organização com as maneiras com que os seus membros trabalham;
- d) **Contribua:** refere-se à estruturação de um ambiente na organização propício ao compartilhamento de conhecimentos entre os seus membros.

Já o **curso estratégico** está relacionado à combinação do uso da informação e do conhecimento com as estratégias de negócio, considerando as mudanças do macroambiente. Segundo Bukowitz e Williams (2002, p.26), a gestão do conhecimento, em nível estratégico, exige uma avaliação contínua do capital intelectual existente e uma comparação com as necessidades futuras. Sendo assim, essa seção integra os seguintes passos:

- a) **Avalie:** abrange a avaliação contínua do capital intelectual existente na organização e a definição dos conhecimentos necessários, em longo prazo, cuja meta é o alinhamento da estratégia de conhecimento com a estratégia geral dos negócios;
- b) **Construa/mantenha:** objetiva assegurar que o capital intelectual da organização irá manter a competitividade de mercado. Isso pode acontecer, por exemplo, por meio de relacionamentos com o ambiente interno (fornecedores, colaboradores, etc.) e externo (clientes, parceiros, sociedade, etc.);
- c) **Descarte:** está atrelada à análise dos custos de retenção do conhecimento organizacional e à qualidade desse conhecimento, descartando e eliminando aquelas que não são mais necessários à organização.

Novamente, com base na pesquisa bibliográfica, destacam-se, pelo menos, dois trabalhos que aplicam o modelo de Bukowitz e Williams (2002) em ambiente organizacional. O primeiro é a dissertação de Mestrado da autora Suzana Lira (2012), inerente ao Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (PPGCI/UFPB), intitulado “Promoção do conhecimento organizacional: ações de gestão da

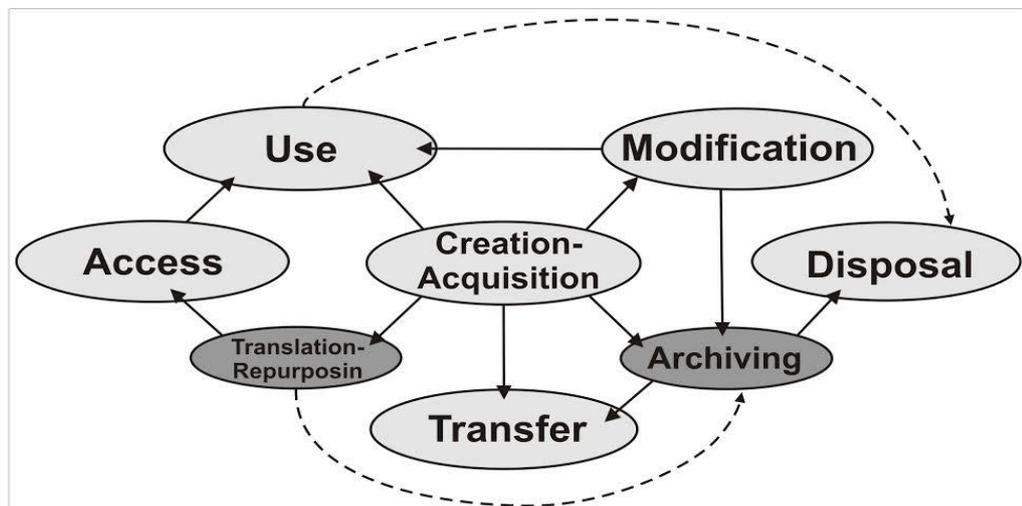
informação e do conhecimento no setor contábil da UFPB”. A referida investigação científica propôs identificar até que ponto o setor de Contabilidade da UFPB adota práticas de gestão do conhecimento nas suas atividades, a fim de possibilitar a valorização do conhecimento existente na instituição pública e promover o seu processo de atualização e consequente modernização no contexto contemporâneo.

O segundo trabalho que merece destaque é o artigo elaborado por Lydíia Brito e Saionara Bolson (2014), cujo título é “Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de ensino superior”. O trabalho teve como objetivo analisar como as práticas de gestão do conhecimento são percebidas pelos diretores, coordenadores e professores da instituição pesquisada, e identificar como ocorrem as etapas do processo de GC na organização. Com base nos estudos realizados, concluiu-se que a Instituição de Ensino Superior (IES) pesquisada pode ser considerada como uma instituição criadora e disseminadora de conhecimento, entretanto com a gestão do conhecimento organizacional em estágio inicial.

### 3.2.3.3 *Processo de Bergeron: ciclo de vida da gestão do conhecimento*

Na visão de Bergeron (2003), as organizações possuem o papel fundamental de oferecer apoio e orientação para os seus colaboradores, gerenciando cada etapa do ciclo de vida da gestão do conhecimento, conforme figura a seguir.

Figura 5 – Process of knowledge management



Fonte: Bergeron (2003, p. 4).

Com base na representação, o processo de gestão do conhecimento organizacional integra oito fases diferentes, são elas:

- a) Criação ou aquisição (*Criation-Acquisition*):** o conhecimento é criado ou adquirido a partir de fontes externas à organização, considerando os requisitos de conhecimento explícito e tácito necessários ao desempenho organizacional;
- b) Uso (*Use*):** o conhecimento tácito é utilizado para um fim específico e intencional, considerando as necessidades nas atividades dos membros na organização;
- c) Arquivamento (*Archiving*):** o conhecimento é explicitado e armazenado sob uma forma e um formato que irá sobreviver no tempo, e será acessível e utilizável para os membros da organização;
- d) Transferência (*Transfer*):** compartilhamento do conhecimento tácito ou disseminação do conhecimento explícito entre os membros da organização;
- e) Acesso de utilizadores (*Access*):** provisão de acesso ao conhecimento explícito pelos membros da organização, segundo a sua posição na empresa e as suas necessidades;
- f) Modificação (*Modification*):** o conhecimento explícito é editado internamente para suprir necessidades imediatas ou futuras dos membros da organização, considerando os direitos morais do autor original;
- g) Tradução/reaproveitamento (*Translation - Repurposing*):** o conhecimento explícito adquirido de fontes externas é adaptado da sua forma original para uma forma e linguagem mais apropriadas a uma nova utilização, considerando os direitos morais do autor original;
- h) Eliminação (*Disposal*):** atualização do conhecimento explícito, identificação e descarte daquele considerado não útil.

Na pesquisa bibliográfica, observa-se que, apesar da existência de um significativo número de produções científicas que se fundamentam nos estudos de Bergeron (2013) para realizar análises conceituais da gestão do conhecimento, a exemplo de Orofino (2011) e Noro, Siqueira e Deckel (2013), não foram identificadas pesquisas realizadas com base no modelo do referido autor em um ambiente organizacional. No entanto, tem-se esse dado como uma oportunidade de diagnosticar a situação de uma empresa quanto ao processo de GC, tomando-se como base a sua abordagem e os elementos constituintes de cada etapa do processo.

### 3.3 MODELO ADOTADO COMO PARÂMETRO PARA A PESQUISA

A partir do levantamento dos modelos de processo em gestão do conhecimento, é possível apontar alguns aspectos importantes. O primeiro é que Probst, Raub e Romhardt (2002); Bukowitz e Williams (2002,); Bergeron (2003) abordam tanto o conhecimento tácito, quando se trata de conhecimento não codificado (informação interpretada), quanto o conhecimento explícito (informação provida de significado), quando se trata do conhecimento selecionado, codificado e armazenado para posterior acesso e reaproveitamento/uso. Essa percepção faz referência à interação entre a informação e o conhecimento, ou seja, percebe-se a informação internalizada transformando-se em conhecimento, e este passível de ser externalizado transformando-se em informação. Em concordância com Le Coadic (1996), na área da CI, essa relação se aproxima da Equação Fundamental da Ciência da Informação (BROOKES, 1974).

O segundo aspecto é que as modelagens de processo em gestão do conhecimento estão coerentes com o conceito de processo definido por Berllo (1999 *apud* ANGELONI, 2010), pois apesar de os autores apresentarem as etapas de forma individualizada, estas não são apontadas como fases isoladas e subsequentes, mas sim como elementos integradores e influenciadores do processo de gestão do conhecimento como um todo. Logo, entende-se que, na prática, o processo de GC não começa necessariamente com a “identificação do conhecimento”, por exemplo, pois a organização pode “adquirir o conhecimento” necessário antes mesmo de identificar quais seriam estes, como também não termina com a “avaliação do capital intelectual”, pois esta etapa pode ser realizada a qualquer momento.

Outro aspecto importante é que as fases “desenvolvimento do conhecimento” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002), “aprenda” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) ou “modificação” (BERGERON, 2003), por exemplo, podem ocorrer a partir da aquisição do conhecimento por fontes externas, bem como por meio do compartilhamento do conhecimento tácito entre os membros da organização e pelo acesso ao repositório de conhecimentos explícitos. No entanto, apesar desses aspectos identificados nos modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002); Bukowitz e Williams (2002,) e Bergeron (2003), compreende-se que essas representações servem como um percurso metodológico para análise e diagnóstico do processo dinâmico e interativo da gestão do conhecimento, a fim de nortear as ações organizacionais, para manutenção ou melhoria dos processos de GC.

Observam-se ainda as diferentes terminologias, similaridades e especificidades quanto às abordagens e enfoques dos citados autores nas diferentes etapas dos processos de conhecimento, conforme quadro a seguir.

Quadro 1 – Comparação entre as etapas dos modelos de processo em GC

<b>BERGERON (2003)</b>	<b>PROBST; RAUB; ROMHARDT (2002)</b>	<b>BUKOWITZ; WILLIAMS (2002)</b>
	Metas	
Criação/Aquisição do conhecimento	Identificação	Obtenha (Seleção)
	Aquisição (ambiente externo)	
	Desenvolvimento	Aprenda
Uso	Utilização	Utilize
Tradução/reaproveitamento		
Arquivamento	Retenção (seleção e armazenamento)	Obtenha (armazenamento)
Acesso	Aquisição (ambiente interno)	Obtenha (acesso)
Transferência	Compartilhamento e disseminação	Contribua
Modificação		
Eliminação	Retenção (atualização)	Descarte
	Avaliação	Avalie
		Construa/mantenha

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

No entanto, percebe-se que Probst, Raub e Romhardt (2002) apontam, no seu modelo, as etapas de “definição das metas de conhecimento” e “avaliação do conhecimento”, enquanto que Bukowitz e Williams (2002) apresentam as etapas de “construção/manutenção do capital intelectual” e “avaliação do capital intelectual”, em que ambas podem ser classificadas como fases relacionadas às áreas multidisciplinares da Gestão do Conhecimento; mais especificamente: Administração Estratégica, Comunicação (redes de relacionamento) e Finanças. Já Bergeron (2003) indica claramente as fases de “acesso”, “tradução/reaproveitamento” e “modificação”, demonstrando assim a importância do conhecimento explicitado para a criação de novos conhecimentos no contexto organizacional, etapas essas que, assim como as fases de “retenção” (PROBST; RAUB; ROMHARDT,

2002), “descarte” (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002) ou “arquivamento” (BERGERON, 2003), estão relacionadas ao campo da Gestão da Informação e também podem ser consideradas como atividades inerentes à área da Ciência da Informação, contemplando assim a visão de Sousa, Dias e Nassif (2011) ao afirmarem que o processo de GI é parte integrante do processo de GC no âmbito das organizações.

Ademais, compreende-se que os modelos de processo em gestão do conhecimento, apresentados pelos autores supracitados, identificam a conversão entre o conhecimento tácito e explícito, coerente com a teoria da criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997). No entanto, conforme a fundamentação teórica apresentada e as características da organização pesquisada, o modelo de Bergeron (2003) se demonstra como o mais adequado para o estudo em questão, por apresentar uma abordagem mais abrangente dos fluxos da informação (VALENTIM, 2002). Nesse sentido, além deste modelo permitir o mapeamento dos fluxos informais da organização, ou seja, o conhecimento tácito, também possibilita o mapeamento dos fluxos formais (tipos, ambientes e formatos), a saber, o conhecimento explicitado, além dos recursos informacionais (fontes, serviços, produtos e sistemas), permitindo diagnosticar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, na perspectiva da Ciência da Informação.

## 4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Dentre os aspectos levantados na conceituação de metodologia, Minayo (2007, p. 44) a define como “a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação”. Dessa forma, entende-se por metodologia o processo pelo qual perpassa o estudo para se alcançar os objetivos específicos da pesquisa e, conseqüentemente, os objetivos gerais. Nessa perspectiva, este capítulo discorre sobre a caracterização da pesquisa (método, natureza, objetivos e abordagem); a apresentação do campo e do objeto de pesquisa; a especificação do universo e da amostra; e a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados coletados, além de explanar a operacionalização da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Tartuce (2006, p. 12), método científico é a “expressão lógica do raciocínio associada à formulação de argumentos convincentes. Esses argumentos, uma vez apresentados, têm por finalidade informar, descrever ou persuadir um fato”. Nesse sentido, a pesquisa utilizou o método indutivo, ou seja, o estudo ou abordagem dos fenômenos que caminham para planos cada vez mais abrangentes (GIL, 2010).

Ainda com base em Gil (2010), em relação ao tipo de pesquisa, quanto a sua natureza, o estudo é caracterizado como pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para a prática organizacional, dirigida à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Quanto aos objetivos, a pesquisa se configura do tipo exploratória e descritiva: exploratória devido à necessidade de aprofundamento teórico para a familiaridade com as principais definições conceituais relacionadas à temática, fundamental à etapa inicial de delimitação do tema e construção do objeto de pesquisa; e descritiva por descrever o processo de GC no ambiente de uma organização.

Quanto à abordagem da pesquisa, optou-se pela utilização da abordagem quantitativa. Conforme Minayo e Sanches (1993), a abordagem quantitativa atua em níveis da realidade, onde os dados são descritos como “ecológicos, morfológicos e concretos”; representados em forma de cifras, equações, medidas, gráficos, e estatísticas; e interpretados através de variáveis preestabelecidas e suas possíveis inter-relações, por meio da linguagem matemática. Já a abordagem qualitativa é apresentada pelos autores como aquela que atua em níveis mais profundos de fenômenos sociais, descritos pelos significados dos

sujeitos (valores, crenças, hábitos, atitudes e opiniões); representados pelo tempo consolidado do espaço real (condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas) e analítico; e interpretado através das estruturas dos atores sociais em relação. Nessa abordagem, o tipo de linguagem a ser utilizado é a linguagem comum ou a “fala”, pois se refere ao mundo dos símbolos, dos significados, da subjetividade e da intencionalidade.

Ainda segundo Minayo e Sanches (1993), as duas abordagens se complementam na compreensão da realidade social, sendo possível se aproveitar das dimensões objetividade/subjetividade para que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais “ecológicos” e “concretos”, e aprofundados em seus significados mais essenciais. Nessa concepção, na presente pesquisa, a abordagem quantitativa foi centrada na avaliação objetiva com base nas apurações e estatísticas relacionadas ao perfil dos indivíduos pesquisados e frequência de uso das práticas, meios e ferramentas de GC no contexto organizacional. Já a abordagem qualitativa possibilitou a descrição detalhada e subjetiva dos processos de gestão do conhecimento. Em suma, a investigação quantiquantitativa permitiu identificar as práticas de GC existentes na organização, a participação das pessoas nessas ações e as suas percepções quanto ao processo.

#### 4.2 CAMPO DE PESQUISA: a empresa Cerâmica Salema

O campo da pesquisa é a Cerâmica Salema, uma empresa de pequeno porte, com tradição familiar e que atua no setor da indústria da construção civil desde 1981, com uma fábrica localizada no Distrito Salema, no município de Rio Tinto (PB), e um escritório administrativo localizado na cidade de João Pessoa (PB). A ideia de fundar a Cerâmica Salema foi alimentada pelo desejo do proprietário em aliar as riquezas do solo, as condições naturais favoráveis e o conhecimento da terra ao empreendedorismo. Inicialmente, a pretensão do empresário era plantar cana-de-açúcar e criar gado. Porém, ao enxergar a olaria como um empreendimento com grande potencial de desenvolvimento naquela região, ainda que tal atividade estivesse, à época, em um processo de decadência, o proprietário decidiu, então, desenvolver as três atividades concomitantemente.

No período do “milagre econômico”, marco histórico protagonizado pelo governo ditatorial que desencadeou na crise dos sucessivos planos econômicos da Era Sarney (1985-1990) e o confisco das poupanças da Era Collor (1990-1992), o cenário de instabilidade fez com que as vendas do empreendimento sofressem um golpe, contribuindo para a existência de uma concorrência desvantajosa com os usineiros locais. Nesse contexto, o empresário foi

aconselhado a escolher entre a cana-de-açúcar e a cerâmica, decidindo então pela cerâmica. Apesar dos tempos incertos, a empresa conseguiu segurar a sua produção e se recuperar financeiramente após os dois períodos conturbados, já explicitados acima. Segue abaixo, a logomarca da empresa, cujo *slogan* é “Construindo seu mundo, cuidando do nosso”.

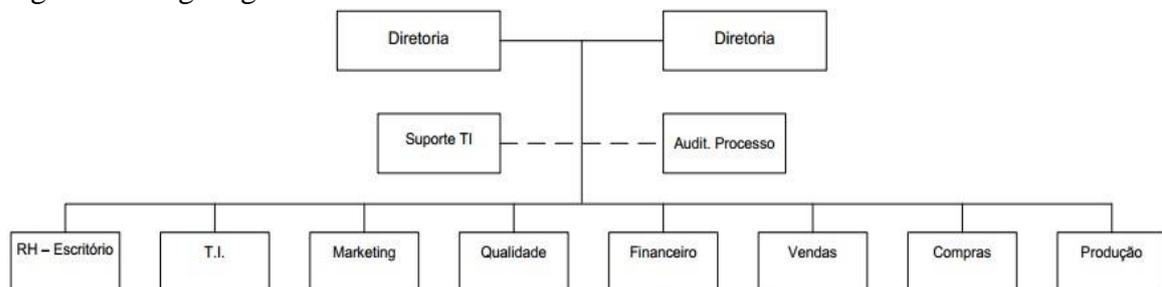
Figura 6 – Logomarca da Cerâmica Salema



Fonte: Site da empresa.

Constituída juridicamente como Sociedade Empresarial Limitada, hoje a Cerâmica Salema conta com dois sócios e 93 funcionários (total de 95 membros), alocados nos diferentes níveis e respectivos setores organizacionais, conforme figura 7. Sua missão é “fabricar e vender blocos de cerâmica vermelha para a construção civil”, cuja linha de produtos é constituída por uma série de soluções, como os blocos de vedação, alvenaria estrutural, tabelas/blocos para laje, calhas/canaletas, além dos blocos especiais.

Figura 7 – Organograma funcional da Cerâmica Salema



Fonte: Banco de dados da empresa.

Com relação aos valores que norteiam a Cerâmica Salema, a qualidade, o respeito e a redução dos custos são considerados como principais pelos dirigentes e colaboradores. Tais valores são evidenciados em ações e projetos desenvolvidos pela organização. No primeiro aspecto, os tijolos e blocos cerâmicos da Salema possuem certificado de qualidade, o

selo do Plano Setorial da Qualidade (PSQ), emitido pela Associação Nacional da Indústria Cerâmica (ANICER), que resultam em 14% de economia nas obras, segundo o PSQ. Além desse processo de certificação externa, a fábrica Salema tem seu próprio laboratório de controle de qualidade interno, contribuindo para redução de perdas no processo produtivo, maior sistematização do trabalho e aumento da produtividade, agregando ainda mais valor ao produto final.

No segundo aspecto, a Salema se mostra interessada nas questões que dizem respeito ao meio ambiente, contando com um projeto de reflorestamento e recuperação das áreas mineradas, com foco na manutenção dos recursos naturais da região do Rio Tinto, que abriga uma reserva de Mata Atlântica. Como resultado, a empresa plantou mais de 400 mil pés de eucaliptos em mais de dez anos de projeto. Já no plano social, a Salema é uma indústria considerada socialmente responsável, tanto na sua gestão interna, cujo objetivo é o desenvolvimento individual e a qualidade de vida de seus colaboradores e familiares, quanto na gestão externa, com foco no desenvolvimento sustentável da comunidade local. Cerca de 5% da receita da empresa é destinada a ações e projetos de responsabilidade social. Dentre eles, estão os programas de educação para jovens e adultos, capacitação profissional, treinamentos e cursos oferecidos para especialização nas funções de trabalho, além da sala de informática para inclusão digital, o Projeto Salema no Clique.

Outra prática da organização é a participação no Programa “Agentes Locais de Inovação da Paraíba” (ALI-PB), na primeira edição, entre 2010 e 2011, e novamente na terceira edição, com vigência no período de 2014 a 2016. O Programa ALI é um acordo de cooperação técnica entre o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Sebrae Nacional, desenvolvido em 26 estados brasileiros, dentre eles o estado da Paraíba, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte, por meio de um acompanhamento proativo e personalizado. Essa orientação apresenta pontos fortes e oportunidades de melhoria quanto à gestão empresarial, cultura e prática da inovação em produtos, serviços e processos, além de propor soluções e respostas às demandas do negócio.

Evidenciando os valores organizacionais, a empresa recebeu o mérito de finalista estadual no Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (Prêmio MPE Brasil) nos anos de 2012 e 2013. Promovido anualmente pelo Sebrae, o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), o Prêmio promove o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das micro e pequenas empresas (MPes) brasileiras, disseminando os conceitos e práticas de excelência em gestão,

por meio de um processo de reconhecimento estadual e nacional. Ainda como forma de reconhecimento de sua atuação, a Cerâmica Salema já foi objeto de estudo de uma pesquisa acadêmica, de autoria de Juliana Nunes (Nunes). Tais resultados encontram-se publicados em uma ferramenta de trabalho na web<sup>4</sup>.

#### 4.3 OBJETO DE PESQUISA: o processo em GC de Bergeron (2003)

Para analisar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, utilizou-se o modelo proposto por Bergeron (2003), por considerá-lo mais adequado ao objetivo da pesquisa, a partir da descrição de cada etapa do processo. As questões elaboradas tomaram como base os elementos constituintes das oito etapas do modelo, integrados em cinco categorias de análise, além da fundamentação teórica, como será visto mais adiante.

#### 4.4 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo ou população da pesquisa equivale ao número de membros alocados nos três níveis organizacionais, a saber: estratégico, intermediário e operacional (CHIAVENATO, 2003), totalizando 95 sujeitos. Destes, dois diretores estão alocados no nível estratégico; cinco gestores integram o nível intermediário; e 88 colaboradores compõem o nível operacional, este último ainda segmentado em 10 no setor administrativo e 78 no setor de produção.

Considerando a importância de a organização “incentivar, facilitar e favorecer os processos inerentes à gestão do conhecimento em todas as áreas e em todos os níveis” (TEIXEIRA FILHO, 2001, p. 10), a amostra da pesquisa é composta por um Diretor Executivo no nível estratégico, quatro gestores no nível intermediário e 21 colaboradores no nível operacional, sendo oito integrantes do setor administrativo e 13 pertencentes ao setor de produção industrial. Esta última amostra se justifica pelo elevado número de sujeitos alocados nesse nível organizacional, sendo necessário um recorte para uma maior consistência dos dados.

Dessa forma, o levantamento dos sujeitos pesquisados foi caracterizado como sendo probabilística por amostragem estratificada não proporcional (GIL, 2010), por se tratar de um método menos rigoroso, admitindo que os pesquisados representam o universo da

---

4 O trabalho é intitulado “A responsabilidade social e ambiental: um estudo de caso da Cerâmica Salema” e está disponível no seguinte link: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Responsabilidade-Social-e-Ambiental-Um/48233196.html>> Para ter acesso, é necessário se cadastrar na plataforma colaborativa.

pesquisa. Segundo Gil (2010), a amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo (ou subpopulação) do universo considerado. No caso da amostragem estratificada não proporcional, as subpopulações são identificadas pelos níveis organizacionais e seus respectivos setores (estratégico, intermediário, operacional/administrativo e operacional/produção), sendo que a “extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional à extensão desses estratos em relação ao universo” (GIL, 2010, p. 93).

#### 4.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (1991), os procedimentos de coleta de dados são os processos específicos que ajudam na obtenção dos objetivos almejados. Nesse sentido, do ponto de vista de seus procedimentos técnicos, o presente estudo se constituiu tendo como base a pesquisa bibliográfica, necessária à fundamentação teórica deste trabalho. Tal levantamento se debruçou sobre a origem e o desenvolvimento da Ciência da Informação; a contribuição da CI para a consolidação da Gestão do Conhecimento como um campo multidisciplinar; o processo de gestão do conhecimento nas organizações; e os modelos de processo em GC. A investigação ainda configurou-se como uma pesquisa de campo, por se tratar de uma técnica para estudar a realidade da empresa Cerâmica Salema, identificando, através de um levantamento de informações junto aos membros da organização, o fenômeno do processo de gestão do conhecimento na perspectiva da Ciência da Informação.

Para tanto, os instrumentos utilizados na coleta de dados, junto aos atores, foram dois tipos de questionário misto (com questões fechadas e abertas). O primeiro (APÊNDICE B) foi aplicado com o Diretor Executivo, que integra o nível estratégico da organização. Já o segundo tipo foi aplicado com os gestores que compõem o nível intermediário e os colaboradores do nível operacional – setor administrativo e de produção. Ressalta-se que a linguagem utilizada nos questionários aplicados com os colaboradores alocados no nível intermediário e operacional/administrativo (APÊNDICE C) foi diferente da adotada nos questionários aplicados junto aos colaboradores do nível operacional/produção (APÊNDICE D), devido ao perfil destes respondentes e a necessidade de uso de uma linguagem mais simples e informal. Porém, ambos os questionários aplicados possuem o mesmo teor temático, a fim de facilitar o processo de categorização.

Dessa forma, é possível apresentar, no quadro logo a seguir, os sujeitos pesquisados e sua relação com o nível a que pertencem, os códigos de representação dos

sujeitos na pesquisa e os instrumentos que foram utilizados para a coleta dos dados.

Quadro 2 – Relação entre os sujeitos pesquisados e os instrumentos de coleta de dados

SUJEITO	NÍVEL	CÓDIGO	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
Diretor Executivo	Estratégico	D	Questionário misto
Gestores	Intermediário	G	Questionário misto
Colaboradores	Operacional – Setor Administrativo	A	Questionário misto
Colaboradores	Operacional – Setor de Produção	P	Questionário misto

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

#### 4.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir dos dados coletados, a análise de conteúdo (AC) fez-se necessária, a fim de diagnosticar a situação da organização quanto aos processos de gestão do conhecimento. Conforme define Bardin (2011, p. 42), a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

De acordo com a definição apresentada, percebe-se que a autora defende a AC como um procedimento que envolve tanto a abordagem quantitativa, a partir do fator objetividade, quanto a abordagem qualitativa, por meio dos elementos da subjetividade, representados pela dedução e inferência. Ambas as abordagens estão sendo consideradas neste trabalho. Já conforme Minayo (2007), a AC é composta por várias técnicas que atuam no sentido de promover a explicitação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens. Dentre elas, fez-se mister o uso da análise temática ou categorial, que consiste em operações de desmembramento do material de comunicação em unidades (categorias de análise).

Ainda segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo se organiza em três momentos: pré-análise (organização do material que constitui o campo da pesquisa); exploração do material (recorte de unidades de registro; enumeração das regras de contagem; e escolha de categorias); e tratamento dos resultados (inferência e interpretação). Nessa

percepção, a presente pesquisa constitui a fase do levantamento dos modelos de processo em gestão do conhecimento organizacional; a fase de sistematização das categorias de análise a serem consideradas na coleta de dados com os sujeitos pesquisados, conforme quadro 2 a seguir; e a fase de apresentação e análise dos dados coletados, que será abordada no próximo capítulo.

Quadro 3 – Categorias de análise

CATEGORIA I	CATEGORIA II	CATEGORIA III	CATEGORIA IV	CATEGORIA V
Criação/aquisição do conhecimento tácito e explícito externo à organização e sua aplicação imediata nas atividades organizacionais	Explicitação do conhecimento tácito, arquivamento e acesso ao conhecimento explicitado	Compartilhamento /disseminação do conhecimento tácito/explicito entre os membros da organização	Edição/adaptação do conhecimento explícito	Descarte do conhecimento explícito não útil
Criação/aquisição do conhecimento	Arquivamento do conhecimento explícito	Transferência do conhecimento	Modificação do conhecimento explícito	Eliminação do conhecimento não útil
Uso imediato do conhecimento	Acesso ao conhecimento explicitado		Tradução/reaproveitamento do conhecimento explícito	

Fonte: Elaborado pela autora (2015), com base em Bergeron (2003).

Segue a descrição detalhada de cada categoria de análise, considerando o modelo de processo em GC de Bergeron (2003), adotado como parâmetro para a pesquisa:

- a) **Categoria I: Criação/aquisição do conhecimento tácito e explícito externo à organização e sua aplicação imediata nas atividades organizacionais:** identificar as práticas de criação/aquisição do conhecimento a partir de fontes externas à organização, considerando os requisitos de conhecimento necessários ao desempenho individual e organizacional, bem como os métodos de aplicação imediata do conhecimento tácito pelos colaboradores nas atividades organizacionais em razão dos cargos ocupados por estes e suas respectivas funções.
- b) **Categoria II: Explicitação do conhecimento tácito, arquivamento e acesso ao conhecimento explicitado:** identificar as práticas de explicitação do conhecimento

tácito, além de descrever os meios nos quais o conhecimento explícito é armazenado. Deve-se, aqui, levar em consideração a segurança desse conhecimento e também identificar as opções de acesso ao repositório de conhecimento explícito, avaliando a sua efetividade, ou seja, verificando se o conhecimento necessário é encontrado pelos colaboradores no momento certo e da forma correta, considerando sempre a posição destes na empresa.

- c) **Categoria III: Compartilhamento/disseminação do conhecimento tácito/explicito entre os membros da organização:** identificar as práticas de compartilhamento do conhecimento tácito e de disseminação do conhecimento explícito entre os membros da organização, a partir das fontes internas de aquisição desse conhecimento.
- d) **Categoria IV: Edição e adaptação do conhecimento explícito:** identificar a existência de conhecimento explícito editado internamente ou adaptado de fontes adquiridas externamente, considerando os direitos morais do autor original.
- e) **Categoria V: Descarte do conhecimento explícito não útil:** identificar a qualidade (atualidade, compreensão e relevância) dos conhecimentos explícitos e as ações de descarte daqueles consideradas não úteis.

Ainda para facilitar a formulação dos instrumentos de coleta dos dados com base nessas categorias de análise, fez-se necessária a elaboração de indicadores de avaliação das etapas do processo de gestão do conhecimento. Segundo Moreira (1996 *apud* GOLDONI, 2007), esses indicadores são utilizados para auxiliar na identificação de falhas e oportunidades de melhorias no processo de GC em seus diferentes níveis e setores, refletindo diretamente no desempenho organizacional.

Nessa concepção, Goldoni (2007) apresenta um conjunto de indicadores específicos em GC que permitem diagnosticar a sua efetividade. Com base na literatura pesquisada, a autora divide essa classificação em dois tipos. O primeiro, denominado indicador de processo, podendo ainda ser chamado de indicador de tendência ou de esforço, propõe evidenciar iniciativas da organização quanto ao processo de gestão do conhecimento. Já o segundo, conhecido como indicador de resultado, reflete o alcance dos objetivos estratégicos, intermediários e operacionais. Neste trabalho optou-se por utilizar os indicadores de processo, pois, segundo Goldoni (2007), esses indicadores têm como objetivo verificar se

as ações de gestão do conhecimento estão funcionando, se as pessoas estão participando e se o processo é bem visto por elas, cuja definição conceitual está de acordo com os objetivos da pesquisa.

Além dessa classificação, Goldoni (2007) afere que os indicadores também podem ser agrupados em três tipos de classificação, como descritos a seguir:

- f) **Quantitativos** (são, em geral, fruto de apurações, contabilizações e estatísticas, com tendência a uma abordagem objetiva) e **Qualitativos** (fruto de algum tipo de avaliação qualitativa decorrente da observação, com tendência a uma abordagem mais subjetiva). Ambos podem ser direcionados ao processo ou resultado;
- g) **Financeiros** (focam no retorno sobre o investimento, identificados como mais adequados quando utilizados como indicadores de resultado, já que não avaliam as etapas do processo, mas sim o resultado financeiro) e **Não financeiros** (utilizam frequência, tempo e quantidades, identificados como mais adequados quando utilizados como indicadores de processo, pois permitem avaliar as etapas do processo de GC);
- h) **Internos** (têm como objetivo mensurar o processo e os resultados dentro da organização) e **Externos** (se destinam às comparações externas), podendo estes ser analisados com foco no resultado ou no processo.

Diante do exposto, a partir da adoção de uma abordagem com foco nos indicadores de processo, o presente estudo utilizou como base para a elaboração dos instrumentos de coleta dos dados, os indicadores quantitativos e qualitativos, abrangendo os não financeiros, por se tratar de uma avaliação das etapas do processo e não de resultados, e os internos, pelo fato de ser uma pesquisa de campo em uma única organização. Ressalta-se, no entanto, a importância de se mensurar os indicadores de resultados. Porém, adotar esses critérios de avaliação, neste momento, fugiria da proposta de estudo. Por outro lado, compreende-se que “os indicadores de processo suportam os indicadores de resultado” (GOLDONI, 2007, p. 48), revelando assim a importância de se mensurar as etapas do processo de gestão do conhecimento para contribuir com o alcance dos objetivos de negócio.

Com base nisso, partiu-se para a seleção de indicadores necessários à orientação na elaboração das questões, considerando o modelo de processo de gestão do conhecimento

de Bergeron (2003), selecionado como parâmetro para a pesquisa. Foram consideradas, ainda, as abordagens adotadas por Teixeira Filho (2003), com relação às políticas de gestão do conhecimento; as práticas de compartilhamento do conhecimento, apontadas por Batista *et al.* (2005); os indicadores de processo em GC, propostos por Goldoni (2007); e a visão de Angeloni (2010) sobre a comunicação como condição capacitadora da gestão do conhecimento, uma vez que todas essas abordagens estão coerentes com o presente estudo e complementam os elementos que compõem cada etapa do modelo de processo em GC de Bergeron (2003).

Sendo assim, apresenta-se, no quadro 4, a relação dos indicadores de processo em gestão do conhecimento, relacionando-os com as suas respectivas categorias de análise e o tipo de abordagem adotada inicialmente (QT – quantitativa; e QL – qualitativa), pois entende-se que ambas as abordagens são passíveis de inferências.

Quadro 4 – Indicadores de processo em gestão do conhecimento

<b>CATEGORIAS DE ANÁLISE</b>	<b>INDICADORES DE PROCESSO</b>	<b>QT</b>	<b>QL</b>
<b>Criação/aquisição do conhecimento tácito e explícito externo à organização e aplicação imediata nas atividades organizacionais</b>	• Setores, pessoas ou equipes responsáveis pela etapa do processo		X
	• Diretrizes para criação/aquisição do conhecimento tácito e explícito	X	X
	• Sugestões de soluções		X
	• Contribuições incorporadas na inovação de processos, produtos e/ou serviços	X	
	• Percepção quanto à aplicação das ideias	X	
	• Sugestões para implantação ou melhoria da etapa processo		X
<b>Explicitação do conhecimento tácito, arquivamento e acesso ao conhecimento explicitado</b>	• Setores, pessoas ou equipes responsáveis pela etapa do processo		X
	• Diretrizes de armazenamento e acesso ao conhecimento explícito	X	X
	• Sistema/mecanismos de busca para armazenamento e acesso ao conhecimento explicitado na memória organizacional	X	
	• Contribuições válidas de conhecimento explícito para a memória organizacional	X	
	• Efetividade dos meios utilizados para armazenamento e acesso ao conhecimento explícito	X	
	• Percepção quanto à efetividade dos meios utilizados para a execução das atividades	X	
	• Sugestões para implantação ou melhoria da etapa do processo		X

<b>Práticas de compartilhamento/ disseminação do conhecimento tácito/explicito entre Membros da organização</b>	• Setores, pessoas ou equipes responsáveis pela etapa do processo		X
	• Diretrizes de transferência do conhecimento explícito	X	X
	• Práticas de compartilhamento do conhecimento relacionadas à gestão de recursos humanos	X	
	• Práticas de compartilhamento do conhecimento relacionadas aos processos/conteúdos	X	
	• Ferramentas de suporte ao processo	X	
	• Percepção quanto à contribuição das práticas/meios/ferramentas para o aprendizado	X	
	• Sugestões para implantação ou melhoria da etapa do processo		X
	• Meios de comunicação interna	X	
	• Percepção quanto à contribuição dos meios de comunicação interna para atualização	X	
	• Sugestões para implantação ou melhoria da etapa do processo		X
<b>Edição/adaptação do conhecimento explícito</b>	• Setores, pessoas ou equipes responsáveis pela etapa do processo		X
	• Diretrizes de edição/adaptação do conhecimento explícito	X	X
	• Conhecimentos explícitos editados internamente ou adaptados de fontes externas	X	
<b>Descarte do conhecimento explicitado não útil</b>	• Setores, pessoas ou equipes responsáveis pela etapa do processo		X
	• Diretrizes de atualização do conhecimento explícito armazenado	X	X
	• Percepção quanto à qualidade do conhecimento explícito armazenado	X	
	• Sugestões para implantação ou melhoria da etapa do processo		X

Fonte: Elaborado pela autora (2015), com base em Bergeron (2003), Teixeira Filho (2003), Batista *et al.* (2005) e Goldoni (2007).

A partir desses indicadores, foi possível elaborar os instrumentos de coleta dos dados organizando as questões em dois enfoques diferentes. O primeiro questionário, direcionado ao Diretor Executivo do nível estratégico da empresa, pretendeu identificar as práticas apoiadas, os meios e as ferramentas disponibilizadas pela organização para promover o processo; as diretrizes estabelecidas pela organização para orientar o processo; e os setores, equipes ou pessoas responsáveis em gerir os processos de conhecimento no ambiente empresarial.

De outro modo, as questões objetivas, aplicadas com os colaboradores do nível intermediário e operacional, pretenderam identificar as práticas realizadas, os meios e as

ferramentas utilizadas pelos colaboradores da organização para promover o processo; o conhecimento e o cumprimento das diretrizes por estes para orientar o processo; e a percepção dos colaboradores quanto à qualidade do processo, além de possibilitar a exposição de sugestões para melhorias ou implantação no processo, a partir das questões abertas, pois se entende que esses sujeitos podem contribuir com soluções a partir da prática na sua área de atuação. Segue quadro com a representação desses enfoques.

Quadro 5 – Enfoque dos instrumentos de pesquisa

<b>ÍNDICE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>ABORDAGEM</b>
<b>Práticas, meios e/ou ferramentas</b>	Promover o processo	Apoiadas ou disponibilizados(as)	Realizadas ou utilizados(as)	Quantitativo
<b>Diretrizes</b>	Orientar o processo	Estabelecidas	Conhecidas e cumpridas	Quantitativo e Qualitativo
<b>Qualidade</b>	Otimizar o processo	Setores, pessoas ou equipes responsáveis pela gestão	Percepção quanto à efetividade das práticas, meios e ferramentas; e sugestões de melhoria ou implantação	Qualitativo

Fonte: Elaborado pela autora (2015).

Para efeitos práticos de pesquisa, os questionários foram identificados por nível estratégico, intermediário e operacional, classificando este último ainda em setor administrativo e de produção industrial, com o objetivo de facilitar o diagnóstico detalhado da organização quanto ao processo de GC, relacionando com as características e necessidades de cada nível/setor, como também com o perfil dos pesquisados.

#### 4.7 RELATO DA COLETA DE DADOS

No primeiro momento da coleta de dados foi aplicado um pré-teste com três colaboradores da organização, um do nível intermediário, um do setor administrativo pertencente ao nível operacional e outro do setor de produção inerente ao nível operacional, para verificar a compreensão da linguagem adotada e as possibilidades de ajustes. A partir

dessa aplicação percebeu-se a necessidade de modificar algumas palavras utilizadas, formular algumas questões e elaborar uma breve descrição dos conceitos mais técnicos. No caso dos colaboradores do setor de produção no nível operacional, observou-se a necessidade de utilizar uma linguagem mais simples e adaptada ao perfil dos respondentes, considerando que o nível de escolaridade de muitos é o ensino fundamental incompleto.

Após os devidos ajustes, foi agendada uma data de aplicação dos questionários impressos para coleta de dados junto ao empresário e colaboradores do nível intermediário e operacional (setor administrativo), que trabalham no escritório de João Pessoa. Em seguida, foi agendada a aplicação dos questionários junto aos colaboradores do nível intermediário e do nível operacional (setor de produção e setor administrativo) que trabalham na fábrica, localizada em Rio Tinto. Ressalta-se que a pesquisadora esteve presente no momento da aplicação dos questionários para sanar possíveis dúvidas quanto à compreensão das questões. No entanto, as mesmas foram respondidas sem a necessidade de esclarecimentos por parte da pesquisadora.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS**

Conforme apontado anteriormente, o universo ou população da pesquisa constitui o número total de membros da empresa Cerâmica Salema, o equivalente a 95 sujeitos. Ainda com o que foi supracitado, optou-se por segmentar esses sujeitos pesquisados em subgrupos ou subpopulação, identificado pelos níveis organizacionais (estratégico, intermediário, operacional/administrativo e operacional/ produção), a fim de subsidiar uma melhor análise de acordo com as especificidades de cada perfil. Considerou-se, portanto, a amostra da pesquisa, ou seja, 26 sujeitos, sendo um dirigente alocado no nível estratégico; quatro gestores integrados ao nível intermediário; e 21 colaboradores vinculados ao nível operacional, distribuídos entre oito no setor administrativo e 13 no setor de produção. A partir da fundamentação teórica e aplicação dos questionários, foi elaborada uma breve descrição dos perfis dos respondentes.

### **5.1 PERFIL DOS PESQUISADOS**

Este tópico apresenta o perfil dos sujeitos da pesquisa alocados nos níveis estratégico, intermediário e operacional. Com base no referencial teórico e nas informações levantadas a partir da aplicação da pesquisa, têm-se os seguintes perfis de sujeitos.

#### **5.1.1 Perfil do Diretor Executivo do nível estratégico**

Com base em Chiavenato (2003), entende-se que o nível estratégico de uma organização é responsável em intermediar o ambiente interno com o ambiente externo, por meio de estratégias, planejamentos e estabelecimento de metas, de acordo com os objetivos do negócio. Nesse estrato, o Diretor Executivo tem 29 anos, possui pós-graduação *lato sensu* e ocupa o cargo há quatro anos.

#### **5.1.2 Perfil dos gestores do nível intermediário**

De forma geral, a partir da abordagem de Chiavenato (2003), entende-se que o nível intermediário de uma organização é o responsável em receber as decisões tomadas no nível estratégico e transformá-las em programas de ação para o nível operacional. Nesse subgrupo, todos os respondentes possuem curso superior completo e têm entre 28 e 37 anos

de idade. Com base nos dados, o menor tempo de ocupação no setor é de 14 meses e o maior tempo é de oito anos.

### **5.1.3 Perfil dos colaboradores do nível operacional**

Segundo Chiavenato (2003), compreende-se que o nível operacional de uma organização é o responsável por executar os processos, a partir das atividades definidas como essenciais para os objetivos estratégicos da organização. No caso da Cerâmica Salema, essas atividades são divididas em administrativas e de produção industrial. Com relação à subpopulação do setor administrativo, 63% dos pesquisados possuem curso superior completo, 25% possuem o ensino médio completo e 13% possuem o curso superior incompleto. Quanto à faixa etária, os respondentes têm entre 24 e 36 anos de idade. O menor tempo de ocupação no setor é de 18 meses e o maior tempo é de oito anos. Já no que se refere à subpopulação do setor de produção, 69% dos pesquisados possuem ensino fundamental incompleto, 15% possuem o ensino fundamental completo e os outros 15% possuem ensino médio completo. Com relação à faixa etária, os respondentes têm entre 27 e 50 anos de idade. O menor tempo de ocupação no setor é de dois meses e o maior tempo é de 24 anos.

## **5.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS**

Neste capítulo, apresentam-se os dados coletados na pesquisa de campo, bem como as suas respectivas análises, agrupadas em cinco categorias distintas. Vale ressaltar que, no decorrer da apresentação dos dados e análise das referidas categorias, o público pesquisado foi identificado com diferentes códigos, de acordo com o nível organizacional vinculado, conforme já foi mencionado anteriormente. São eles: D (dirigente do nível estratégico); G (gestores do nível intermediário); A (membros do setor administrativo, inerente ao nível operacional); e P (membros do setor de produção, inerente ao nível operacional). No caso dos colaboradores do nível intermediário e operacional, tais códigos foram acrescidos de números para identificar os diferentes sujeitos pesquisados, por exemplo: G1, G2, etc., A1, A2, etc., P1, P2, etc.

Inicialmente, é importante apontar um dos indicadores de avaliação. Segundo o Diretor Executivo da Cerâmica Salema, os setores da empresa realizam funções de gestão de pessoas por competência, gestão da informação, gestão da comunicação, gestão de relacionamento com o cliente, gestão da tecnologia e gestão de segurança da informação,

cujas atividades estão relacionadas ao processo de gestão do conhecimento. No entanto, não existe um setor ou pessoa específica para promoção e acompanhamento do processo na organização.

### **5.2.1 Categoria I: Criação/aquisição e aplicação do conhecimento**

Essa categoria procurou identificar as práticas de criação/aquisição do conhecimento tácito e explícito a partir de fontes externas à organização, considerando os requisitos de conhecimentos necessários ao desempenho individual e organizacional, bem como os métodos de aplicação imediata do conhecimento pelos colaboradores nas atividades organizacionais. Segundo o dirigente da Cerâmica Salema, a empresa tem por prática a identificação dos conhecimentos externos necessários ao seu funcionamento e inovação nos negócios. Conforme o que foi levantado, muito frequentemente esses conhecimentos externos são adquiridos por meio de diferentes fontes, são elas:

- a) Práticas de *benchmarking*;
- b) Contratação de serviços de consultorias especializadas ou terceirização de profissionais especialistas;
- c) Participação em eventos científicos e técnicos, como encontros, congressos, seminários, cursos, exposições e feiras tecnológicas;
- d) Relacionamento com fornecedores e/ou clientes, ou ainda, com empresas do segmento de atuação, mediante associação ao sindicato setorial;
- e) Acesso à internet e às publicações, como revistas, artigos, relatórios técnicos e científicos;
- f) Relacionamento com outras empresas privadas e outros tipos de organizações (ex.: ONGs, OSCIPs);

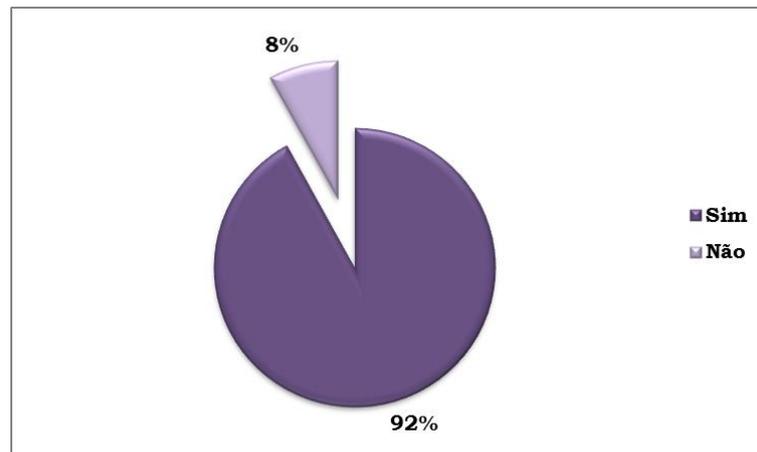
Além dessas fontes acima citadas, frequentemente a empresa tem acesso ao conhecimento externo por meio de órgãos públicos municipais, estaduais ou federais. Há também, esporadicamente, a aquisição a partir de instituições de ensino superior, pesquisa e extensão. Ficou evidenciado, ainda, que a organização nunca adquiriu conhecimentos por pagamento de taxas ou *royalties* de patentes.

Com base nos dados coletados, observa-se que o nível estratégico da Cerâmica Salema consegue cumprir o seu papel de intermediar o ambiente interno da organização com o ambiente externo a partir da aquisição de conhecimentos em suas diferentes fontes externas,

considerando aqueles necessários para o seu desenvolvimento. Tal prática permite que a empresa esteja preparada para as mudanças de mercado e que consiga aproveitar as oportunidades de negócio, pois esses conhecimentos adquiridos, quando sistematizados, servem de insumos para inovações a serem implantadas nos produtos, serviços e/ou processos da empresa, contribuindo, assim, para a criação do conhecimento organizacional.

Nesse mesmo levantamento, verificou-se que 92% dos respondentes afirmaram conseguir identificar quais os conhecimentos necessários ao desenvolvimento da organização e quais as fontes em que esses conhecimentos podem ser adquiridos. Outros 8% – todos do nível operacional/produção – afirmaram não conseguir identificar, conforme está exposto no gráfico a seguir.

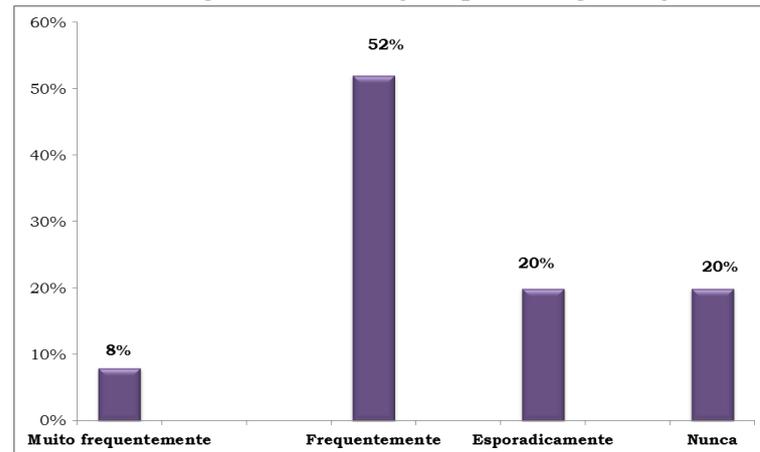
Gráfico 1 – Identificação do conhecimento externo e fontes de aquisição



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Uma vez identificado o conhecimento que é importante para a empresa, os seus membros podem adquiri-lo em suas respectivas fontes de aquisição e, como consequência, sugerir soluções que atendam às necessidades organizacionais. Dessa forma, os dados do gráfico 1 estão coerentes com o nível de contribuições dos colaboradores nos processos produtivos da organização (gráfico 2), dos quais 8% afirmaram propor soluções muito frequentemente, 52% frequentemente, e 20% esporadicamente. Outros 20% afirmaram nunca sugerir soluções. Vale ressaltar que, destes 20% que não sugerem soluções, todos pertencem ao setor de produção do nível operacional, o que equivale a 38% da subpopulação.

Gráfico 2 – Sugestões de soluções para a organização



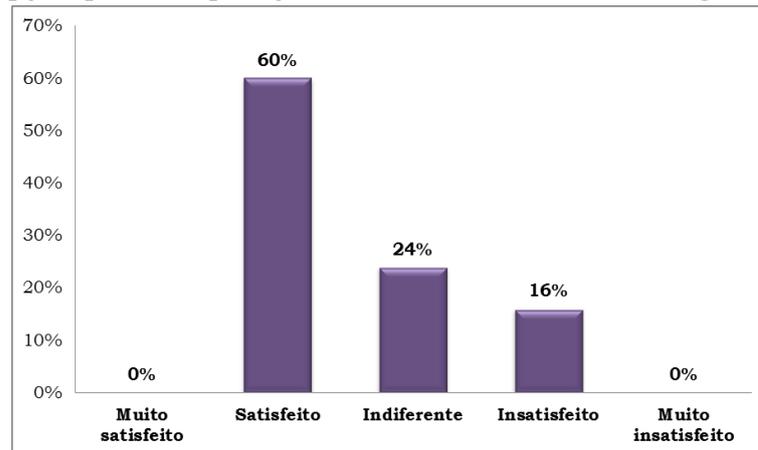
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com base na representação, entende-se que a maioria dos colaboradores da Cerâmica Salema busca participar ativamente do processo de inovação da organização, sugerindo soluções periodicamente, as quais, quando aplicadas, muito frequentemente geram resultados positivos para a organização, cujos benefícios são avaliados periodicamente em reuniões administrativas e a partir dos relatórios técnicos, conforme pesquisa realizada com o Diretor Executivo.

É perceptível, portanto, a existência de uma gestão da inovação aberta (*open innovation*) na organização, ou seja, a adoção de “práticas conjuntas de busca, seleção, implementação e aprendizagem” (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011, p. 50), tanto no sentido de fora para dentro da organização, quanto no sentido de dentro para fora. No curso externo → interno, a empresa busca internalizar ideias e tecnologias por meio das diferentes fontes de aquisição do conhecimento, apontadas anteriormente. Já no curso interno → externo, a Salema tem por prática o recebimento e aplicação de novas ideias por parte dos colaboradores, com foco na melhoria dos processos, produtos e/ou serviços organizacionais, que contribuem para o aprendizado organizacional a partir da análise dos resultados alcançados.

No entanto, apesar de 60% dos funcionários afirmarem estarem satisfeitos quanto à quantidade de contribuições incorporadas à inovação organizacional, outros 24% afirmaram estarem indiferentes, e mais 16% afirmaram estarem insatisfeitos, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 3 – Percepção quanto à aplicação do conhecimento tácito na organização



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com relação às sugestões para implantação ou melhoria no processo de gestão do conhecimento na Cerâmica Salema, 12% dos colaboradores explanaram suas opiniões quanto à etapa de criação/aquisição e aplicação do conhecimento na organização, considerando o ambiente favorável ou não à sugestão e experimentação de novas ideias. Nesse quesito, G1 propôs que as sugestões dos colaboradores “levantadas para a melhoria dos processos sejam analisadas e levadas em consideração”. Convergindo com essa opinião, P3 afirmou que “a empresa dá mais oportunidade para ouvir sugestões dos profissionais de fora do que dos próprios funcionários”.

Diante do exposto, observa-se que a maioria dos colaboradores da Cerâmica Salema, tanto aqueles ligados ao nível estratégico como ao intermediário e operacional (administrativo e de produção), consegue identificar o conhecimento necessário para o funcionamento da organização, bem como as suas respectivas fontes de aquisição, seja para o exercício das atividades diárias ou para promover a inovação nos negócios.

Segundo Bergeron (2003), a aquisição de conhecimentos através de fontes externas está se tornando cada vez mais significativa para as organizações do conhecimento. Dessa forma, essa competência, tanto no plano organizacional quanto no plano individual, é fundamental para potencializar a criatividade no trabalho e estabelecer uma interação entre o ambiente interno da empresa – ou seja, seus objetivos, necessidades informacionais e resultados esperados – e o ambiente externo, a partir da geração de ideias que atendam às demandas do mercado. Tal prática contribui para o aumento da produtividade empresarial.

Em contrapartida, quanto às contribuições das soluções propostas pelos colaboradores da Cerâmica Salema para o desempenho organizacional, percebe-se que a maioria das sugestões implantadas agrega valor ao negócio, gerando resultados positivos

muito frequentemente e contribuindo, assim, para a promoção da competitividade empresarial, conforme apontado pelo dirigente. É importante mencionar que, considerando a percepção dos funcionários como “indiferentes” ou “insatisfeitos” quanto à implementação dessas ideias sugeridas no contexto da organização, a maioria concentra-se no setor de produção, integrado ao nível operacional. Isso comprova a importância desse setor para identificar as oportunidades de melhoria com relação aos processos produtivos da fábrica.

De acordo com Bergeron (2003), o sucesso de uma empresa depende de como a administração aborda a inovação com os trabalhadores, especialmente com relação à forma como esta é fomentada no nível operacional. Para o autor, a inovação na economia atual significa a “aplicação de novas ideias para velhos problemas ou a aplicação de velhas ideias para novos problemas, não importando se as ideias são de empregados ou da gestão” (BERGERON, 2003, p. 40, *tradução nossa*). Ainda segundo o autor, “em ambos os casos, a informação é disseminada e aplicada para melhorar a eficiência e eficácia, que se refletem na linha de frente” (BERGERON, 2003, p. 40, *tradução nossa*).

Nesse quesito, têm-se duas premissas. A primeira é a possibilidade de os funcionários do nível operacional/produção não apresentarem a criatividade como uma de suas competências individuais, ou seja, eles não sugerem soluções realmente criativas e inovadoras capazes de agregar valor ao negócio. E a segunda é a expectativa de que os conhecimentos gerados no setor de produção industrial não sejam considerados como competências essenciais para a organização.

A partir dessas premissas, identifica-se a necessidade de mapeamento das competências organizacionais da Cerâmica Salema, ou seja, a descrição das competências e atividades-chave esperadas em cada unidade de negócios da empresa, incluindo o setor de produção industrial. Outrossim, torna-se de suma importância ofertar capacitações direcionadas ao público interno citado para que as competências individuais, com foco na criatividade e inovação em negócios, sejam potencializadas no perfil desses colaboradores. É necessário, ainda, apresentar *feedbacks* sobre as soluções propostas pelos funcionários, indicando o motivo pelo qual a sugestão foi implementada ou não na organização, além de valorizar as formas de incentivo e recompensa por ideias geradoras de inovação. Tais práticas podem contribuir com o aprendizado individual e conseqüente melhoria das ideias sugeridas, além de interferir positivamente na satisfação dos funcionários quanto à abordagem da inovação no setor de produção da empresa.

### 5.2.2 Categoria II: Explicitação, arquivamento e acesso ao conhecimento

Essa categoria objetivou identificar as práticas de explicitação do conhecimento tácito, descrever os meios em que o conhecimento explícito é armazenado, levando em consideração a segurança desse conhecimento, e avaliar as opções de acesso ao repositório de conhecimento explícito e sua efetividade, ou seja, se o conhecimento necessário é encontrado pelos colaboradores no momento certo e da forma correta, considerando a posição destes na organização. Nessa concepção, segundo o dirigente da Cerâmica Salema, a empresa disponibiliza os seguintes meios para explicitação e armazenamento do conhecimento tácito, como também para o acesso ao conhecimento explicitado:

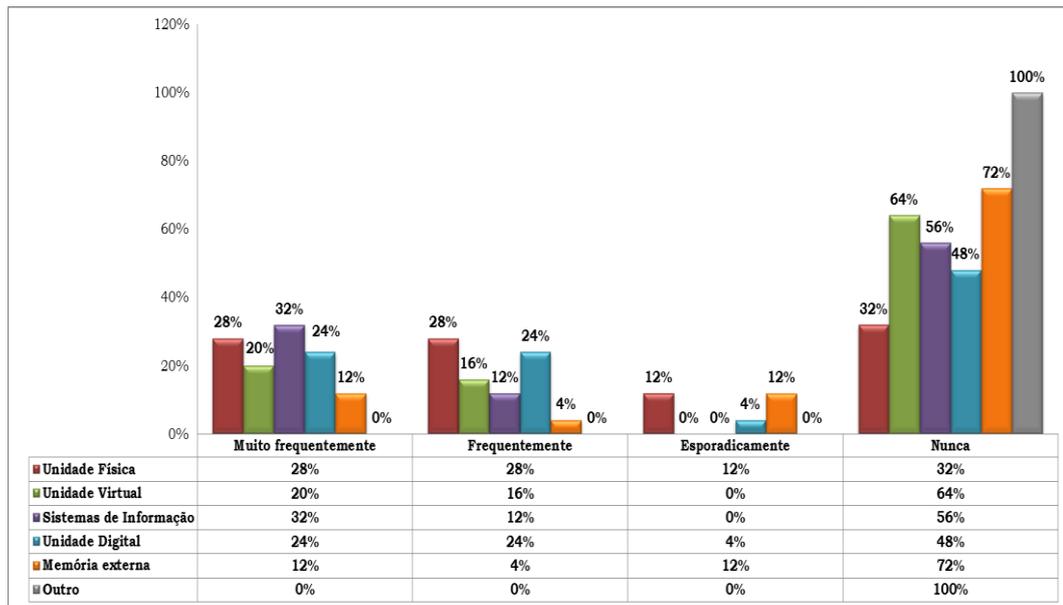
- Unidade física (ex: Biblioteca, Arquivos);
- Unidade virtual (ex: Dropbox, GoogleDrive);
- Sistemas de Informação (ex: Intranet, Portal Corporativo, *Softwares*);
- Unidade digital (ex: Desktop/computador); e
- Memória externa (ex: HD externo, *Pendrive*, CD).

Com base nesse levantamento, percebe-se que a Salema preocupa-se com a retenção do conhecimento gerado e/ou adquirido pela organização, dispondo de diversos mecanismos que suportam os fluxos informacionais. Destaca-se o uso das tecnologias da informação e comunicação, pois, segundo Bergeron (2003), apesar de a gestão do conhecimento não estar intrinsecamente ligada às TICs, ou seja, não depende diretamente delas para o processo acontecer, o uso dessas ferramentas, apropriadas para cada fase do ciclo de vida da gestão do conhecimento, pode melhorar significativamente a eficiência e a eficácia do processo. No caso das etapas de armazenamento e acesso, esses mecanismos podem facilitar a organização de documentos gerados pelos colaboradores, como também a busca das informações necessárias à execução das atividades diárias. Tais benefícios serão avaliados adiante.

Quanto ao uso dos mecanismos disponibilizados pela Cerâmica Salema para a explicitação e armazenamento das informações, 28% dos colaboradores afirmaram utilizar as unidades físicas muito frequentemente, 28% frequentemente, 12% esporadicamente, e outros 30% afirmaram que nunca utilizam. Com relação às unidades virtuais, 20% alegaram que utilizam esses mecanismos muito frequentemente, 16% frequentemente, e 64% nunca utilizam. No que se refere ao uso dos sistemas de informação, 32% dos colaboradores

afirmaram que utilizam esses meios muito frequentemente, 12% frequentemente e 56% nunca utilizam. Já relativo às unidades digitais, 24% dos respondentes aferiram que utilizam muito frequentemente, mais 24% que utilizam frequentemente, 4% esporadicamente, e 48% nunca utilizam. Por fim, quanto à memória externa, 12% dos sujeitos pesquisados afirmaram que a usam muito frequentemente, 4% frequentemente, 12% esporadicamente, e 72% nunca utilizam. Para melhor visualização dos dados, segue gráfico.

Gráfico 4 – Uso dos meios de armazenamento do conhecimento explícito



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir da ilustração, percebe-se que as unidades físicas, virtuais e os sistemas de informação são os meios de armazenamento mais utilizados pelos colaboradores da Salema. É interessante destacar que esses dois últimos meios são utilizados principalmente pelos membros do nível intermediário e operacional/administrativo. Por outro lado, a memória externa é o mecanismo menos utilizado por estes, não sendo adotado pelos funcionários do nível operacional/produção. Ressalta-se, ainda, que 28% dos colaboradores não marcaram qualquer das alternativas indicadas, fazendo-se entender que eles não utilizam esses meios para armazenamento das informações. Tais respondentes pertencem ao nível operacional/produção, o equivalente a 54% da subpopulação.

Com o objetivo de orientar essa etapa do processo em GC, a Salema dispõe de diretrizes para a seleção e armazenamento do conhecimento explícito nos meios disponibilizados pela empresa. Segundo o seu Diretor Executivo, há uma estrutura de gestão da documentação para a guarda das informações em cada meio de armazenamento (ex:

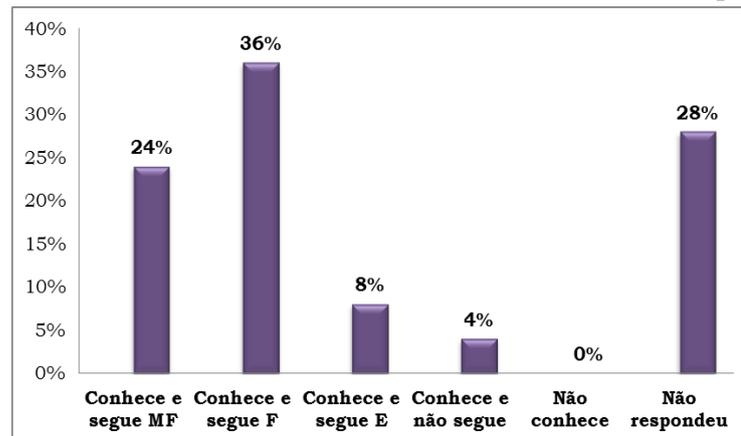
unidade física, virtual, digital, sistemas de informação, memória externa), desde modelos de gestão de arquivos, via pastas específicas e planos de documentação 5S, até a organização de arquivos em pastas e bancos de dados. Segundo Paladini (2009), o 5S é um Programa que tem como objetivo mobilizar, motivar e conscientizar a empresa para a Qualidade Total (estratégia de gestão orientada à qualidade nos processos internos e externos à organização), através da organização e da disciplina no local de trabalho.

Dentre as outras práticas existentes, o dirigente destaca ainda a gestão de banco de dados em um Portal Corporativo (PC), estruturado a partir da plataforma *Podio*. Essa plataforma é um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo que possibilita a integração de aplicativos e a configuração de espaços para dar suporte aos fluxos de trabalho nas organizações, ao gerenciamento de projetos ou outros processos de negócios, com o objetivo de facilitar a colaboração, a interação com as partes interessadas e a tomada de decisão (PODIO, 2015). Do total de 95 membros da organização, um grupo de 23 pessoas é usuário do *Podio*, constituído por integrantes dos níveis estratégico, intermediário e operacional/administrativo, além de alguns estagiários, fornecedores e prestadores de serviço, conforme pesquisa realizada com o Diretor executivo da empresa.

Considerando o que já foi abordado até aqui, compreende-se que a Cerâmica Salema dispõe dos recursos necessários à promoção da etapa de armazenamento do conhecimento explícito no contexto organizacional, já que a maioria dos meios disponibilizados pela empresa é muito frequentemente ou frequentemente utilizada pelos colaboradores. Merece destaque o uso do portal corporativo, este definido pela convergência das diferentes tecnologias da informação e comunicação em uma interface única de acesso (FREITAS; QUINTANILLA; NOGUEIRA, 2004, p. 83). Nesse primeiro momento, visualizam-se os PCs como mecanismos que facilitam a codificação/explicitação do conhecimento tácito, transformando-se em conhecimento organizacional, além de permitir o armazenamento do conhecimento explicitado, em seus diferentes formatos e fontes, para posterior recuperação e uso na execução das atividades organizacionais.

Como forma de orientar o processo, a partir do levantamento de dados junto aos colaboradores da Salema, 68% dos respondentes afirmaram que conhecem as diretrizes da empresa para o armazenamento das informações. Desse percentual, 24% seguem os critérios estabelecidos muito frequentemente, 36% frequentemente, 8% esporadicamente, e 4% nunca seguem. Outros 28% não responderam a questão, conforme o gráfico seguinte.

Gráfico 5 – Diretrizes de armazenamento do conhecimento explícito

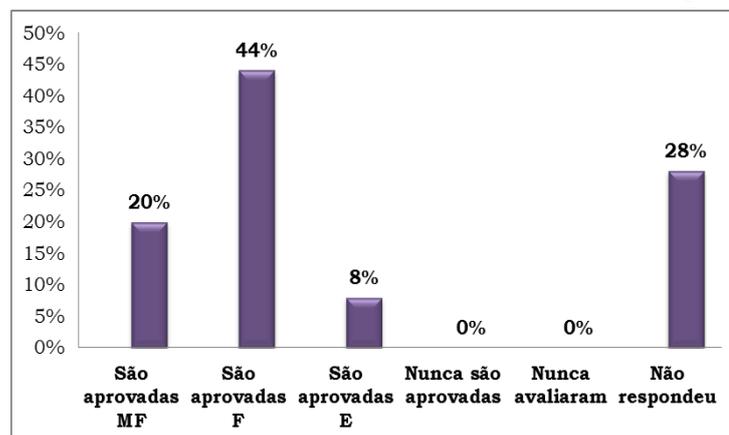


Fonte: Dados da pesquisa (2015)

De forma geral, observa-se que os colaboradores da Salema têm, por prática, o cumprimento das diretrizes da empresa para o armazenamento das informações relacionadas ao trabalho e à organização. Com relação aos 28% que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de armazenamento da informação, disponíveis na empresa.

Por conseguinte, a quantidade de colaboradores que conhecem tais diretrizes de armazenamento reflete na eficácia (resultado esperado) dessa ação, ou seja, no número de contribuições válidas para a memória organizacional. Com base na pesquisa realizada, 20% dos respondentes afirmaram que as informações armazenadas nos meios utilizados são aprovadas muito frequentemente, 44% alegaram que são aprovadas frequentemente, e 8% aferiram que são aprovadas esporadicamente. Outros 28% não marcaram qualquer das alternativas. Para visualização dos dados, segue gráfico.

Gráfico 6 – Eficácia no armazenamento do conhecimento explícito

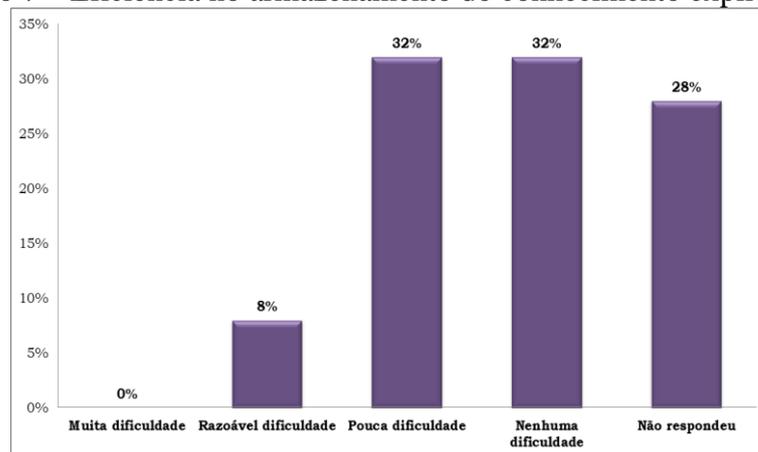


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

É importante destacar que o percentual de respondentes, cujas informações armazenadas são aprovadas muito frequentemente ou frequentemente, é representado principalmente pelos membros que integram o nível intermediário e operacional/administrativo da organização. Com relação aos 28% que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de armazenamento da informação, disponíveis na empresa.

Com relação à eficiência (nível de dificuldade) dos mecanismos de armazenamento, 8% dos colaboradores afirmaram que as informações são armazenadas com razoável dificuldade, 32% com pouca dificuldade, outros 32% com nenhuma dificuldade, e 28% não responderam a questão, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 7 – Eficiência no armazenamento do conhecimento explícito



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

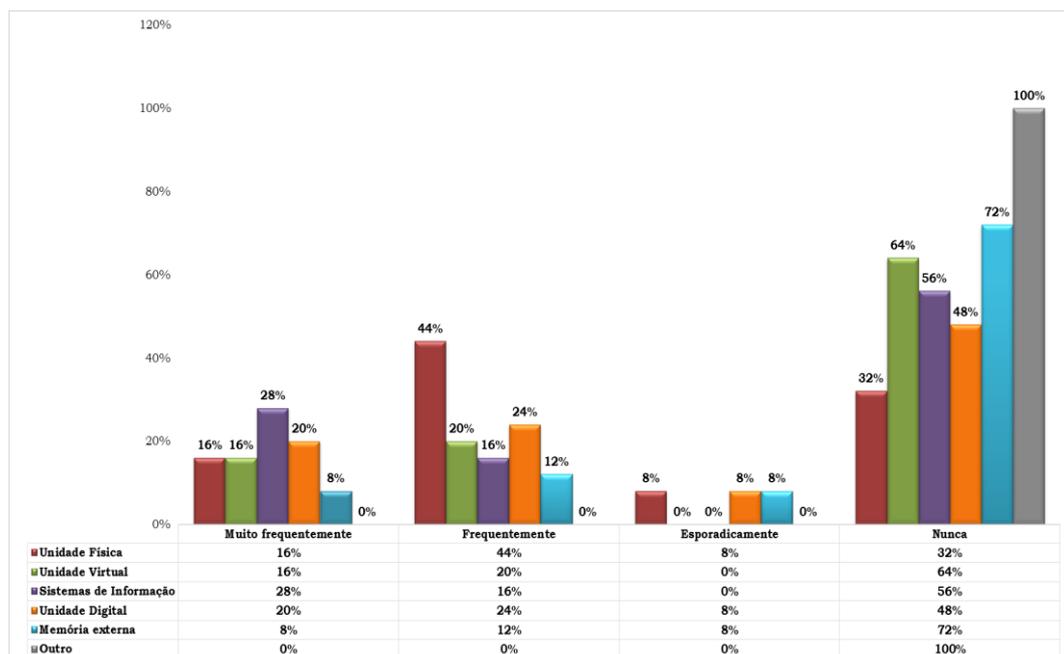
Observa-se que um número significativo de respondentes afirmou não ter dificuldades para armazenar informações, cujo percentual é representado principalmente pelos colaboradores do nível operacional (setor de produção). No entanto, a maioria dos membros afirmou conseguir armazenar as informações com razoável ou pouca dificuldade, representado principalmente pelos membros alocados no nível intermediário e operacional/administrativo. Já com relação aos 28% que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de armazenamento da informação, disponíveis na empresa.

Os referidos dados revelam que os meios de armazenamento das informações, disponibilizados pela empresa, não apresentam um alto grau de eficiência, considerando que a

maioria dos utilizadores realiza tal atividade com razoável (8%) ou pouca dificuldade (32%). Em vista disso, pode-se inferir que essa dificuldade está relacionada à grande frequência de utilização das ferramentas tecnológicas para o arquivamento das informações, a exemplo do portal corporativo, o que demanda maior capacidade técnica para manusear as tecnologias de informação e comunicação que se encontram integradas a essa plataforma. Por outro lado, os colaboradores do nível operacional/produção se utilizam mais das unidades físicas para a guarda de informações, não necessitando, portanto, de conhecimentos específicos para executar a ação.

Com relação aos meios utilizados pelos colaboradores para a etapa de acesso ao conhecimento explícito, 16% afirmaram que utilizam as unidades físicas muito frequentemente, 44% frequentemente, 8% esporadicamente, e 32% alegaram nunca utilizar. Quanto às unidades virtuais, 16% afirmaram que a utilizam muito frequentemente, 20% frequentemente, e 64% nunca utilizam. Com relação aos sistemas de informação, 28% afirmaram utilizar muito frequentemente, 16% frequentemente, e 56% nunca utilizam. No que se refere às unidades digitais, 20% afirmaram que a utilizam muito frequentemente, 24% frequentemente, 8% esporadicamente, e 48% nunca utilizam. Enfim, com relação à memória externa, 8% afirmaram utilizar muito frequentemente, 12% frequentemente, 8% esporadicamente, e 72% alegaram nunca utilizar. Para melhor visualização dos dados, segue gráfico.

Gráfico 8 – Uso dos meios de acesso ao conhecimento explícito



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

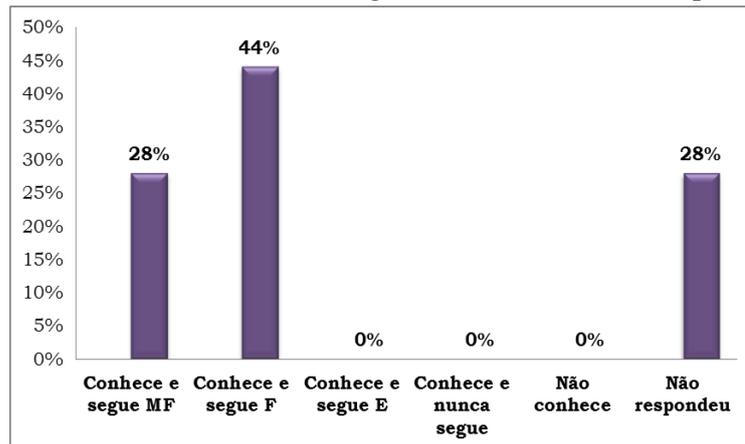
De acordo com os dados levantados, as unidades físicas, digitais e os sistemas de informação são os meios mais utilizados pelos colaboradores da Cerâmica Salema para acessar as informações relacionadas à organização e ao trabalho. Acentua-se ainda que o percentual de uso desses dois últimos meios é representado principalmente pelos membros alocados no nível intermediário e operacional/administrativo. Por outro lado, a memória externa é o mecanismo menos utilizado por estes, não sendo adotado pelos membros do nível operacional/produção. Ressalta-se, ainda, que 28% dos colaboradores não marcaram qualquer das alternativas indicadas, fazendo-se entender que eles não utilizam os meios de acesso à informação. Tais respondentes pertencem ao nível operacional/produção, o equivalente a 54% da subpopulação.

Segundo Bergeron (2003), a segurança é uma das principais questões relacionadas à fase de acesso no ciclo de vida da gestão do conhecimento. Para o autor, o acesso seguro à informação corporativa deve ser fundamentado pela definição de políticas específicas que orientem a ação dos colaboradores. De acordo com Sêmola (2006), para conferir um tratamento de segurança a uma informação de forma eficiente, é necessário garantir suas principais propriedades, a saber: a) confidencialidade: acessibilidade da informação aos agentes autorizados e inacessibilidade aos agentes não autorizados; b) integridade: possibilidade de alteração da informação para os agentes autorizados e impedimento de alteração para os agentes não autorizados; e c) disponibilidade: acessibilidade da informação apenas para os agentes autorizados a qualquer momento.

Segundo o levantamento de dados junto ao Diretor Executivo da Cerâmica Salema, a empresa tem definidas as diretrizes de segurança no acesso às informações organizacionais. Nessa etapa do processo em GC, trata-se dos níveis de “confidencialidade” e “disponibilidade” para os colaboradores em todos os meios de armazenamento e acesso à informação, disponibilizados pela empresa. No caso do portal corporativo, esse acesso pode ser realizado por meio de qualquer mídia digital ligada à internet, a partir de um “login” para autenticação na plataforma *Podio*, a fim de manter a sua disponibilidade. Os documentos contidos nesse ambiente são disponibilizados em uma “área de trabalho” de acordo com o setor que o usuário está vinculado, a fim de manter a sua confidencialidade. Para os materiais físicos, a guarda é separada pelo acesso às pastas. Já nos meios digitais, a segurança é feita por meio de senhas de acesso. Como forma de preservação das informações armazenadas, a empresa possui práticas de *backup*, cópias impressas e digitalização de documentos, realizadas periodicamente.

Considerando os dados levantados junto aos colaboradores, 72% dos respondentes afirmaram conhecer tais diretrizes de segurança no acesso ao conhecimento explícito. Destes, 28% seguem os critérios estabelecidos muito frequentemente, 44% frequentemente e 28% não responderam a questão. Veja figura a seguir.

Gráfico 9 – Diretrizes de acesso seguro ao conhecimento explícito

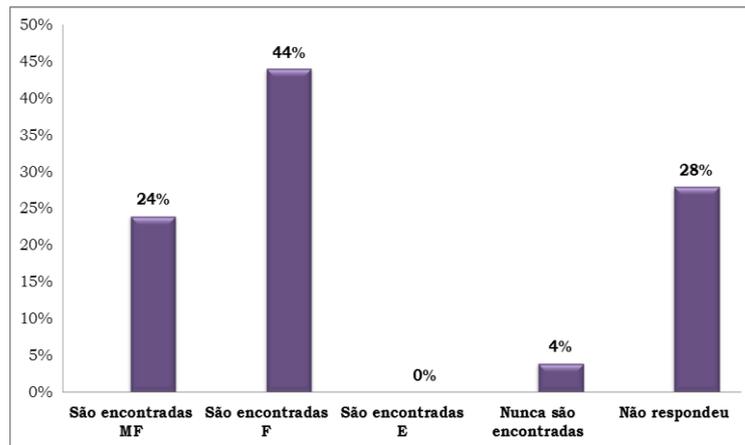


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

No gráfico apresentado, é perceptível que os colaboradores têm, por prática, o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela organização que orientam o acesso seguro às informações. Com relação aos 28% que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de acesso à informação, disponíveis na empresa.

Quanto à eficácia (alcance do resultado esperado) dos mecanismos de busca no acesso ao conhecimento explícito, 24% dos respondentes afirmaram que as informações procuradas são encontradas muito frequentemente e 44% frequentemente. Outros 4% afirmaram que as informações nunca são encontradas, mais os 28% que não responderam a questão. Veja o gráfico a seguir.

Gráfico 10 – Eficácia dos mecanismos de busca no acesso ao conhecimento explícito

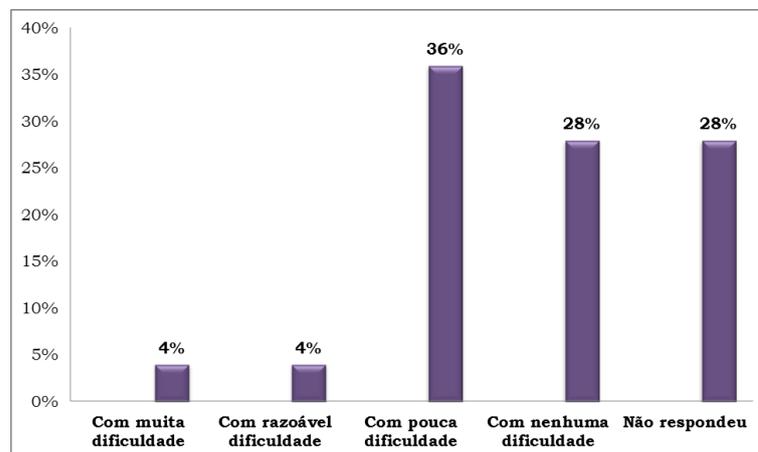


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

De acordo com os dados levantados, percebe-se que as informações necessárias à execução das atividades organizacionais são encontradas pela maioria dos colaboradores. Com relação aos 28% que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de acesso à informação, disponíveis na empresa.

Finalmente, quanto à eficiência (nível de dificuldade) dos mecanismos de busca no acesso ao conhecimento explícito, 4% dos respondentes afirmaram que as informações são encontradas com muita dificuldade, 4% com razoável dificuldade, 36% com pouca dificuldade, e 28% com nenhuma dificuldade. Além dos 28% que não responderam a questão. Veja o gráfico seguinte.

Gráfico 11 – Eficiência dos mecanismos de busca no acesso ao conhecimento explícito



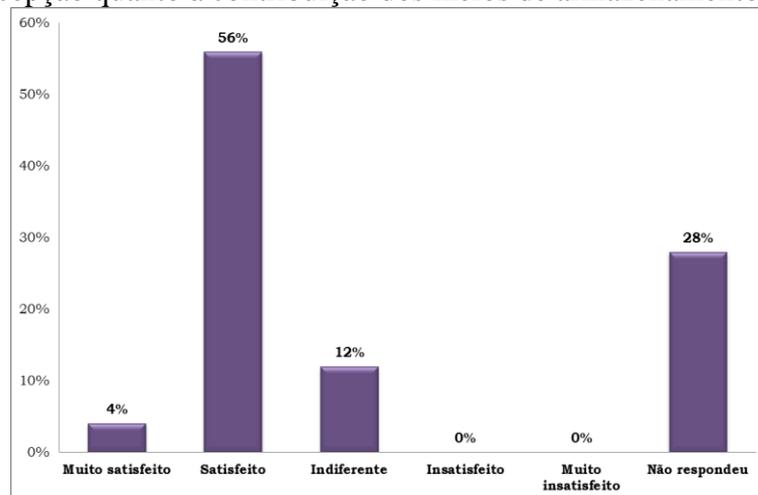
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir da ilustração, os 28% dos sujeitos pesquisados que não responderam a questão são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de acesso à informação, disponíveis na empresa. Vale mencionar que o percentual de respondentes que afirmaram encontrar as informações com razoável dificuldade (4%) e pouca dificuldade (36%) é representado, essencialmente, pelos membros vinculados no nível intermediário e operacional/administrativo. Percebe-se, portanto, um número significativo de funcionários alocados nesses dois níveis organizacionais que encontram as informações com alguma dificuldade.

Do mesmo modo que nos meios de armazenamento, pode-se inferir que o nível de dificuldade desses colaboradores no acesso às informações está relacionado à grande frequência de utilização das ferramentas tecnológicas para realizar essa etapa do processo em GC, a exemplo do portal corporativo, demandando, assim, maior capacidade técnica para manusear as tecnologias da informação e comunicação que se encontram nesse ambiente informacional. Por outro lado, os colaboradores do nível operacional/produção se utilizam mais das unidades físicas para o acesso às informações, não necessitando, portanto, de conhecimentos específicos para tal.

De forma geral, quanto à percepção dos colaboradores com relação à contribuição dos meios utilizados para as etapas de armazenamento e acesso ao conhecimento explícito necessário à execução das atividades, 4% afirmaram estarem muito satisfeitos, 56% satisfeitos, 12% indiferentes, e 28% não responderam a questão, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 12 – Percepção quanto à contribuição dos meios de armazenamento e acesso



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com base na representação, observa-se um alto grau de satisfação dos colaboradores da Cerâmica Salema quanto à contribuição dos meios de armazenamento e acesso às informações para o exercício das atividades organizacionais. Com relação aos 28% que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de armazenamento e acesso à informação, disponíveis na empresa.

Apesar do bom percentual de satisfação, 8% dos colaboradores ainda sugeriram soluções para implantação ou melhoria no processo de gestão do conhecimento. Com relação às etapas de explicitação do conhecimento tácito, armazenamento e acesso ao conhecimento explicitado, quanto ao uso das unidades digitais, P3 comentou que “um computador facilitaria o trabalho, mas ainda não disponibilizaram para os trabalhadores da produção”. Já quanto ao uso dos sistemas de informação, A1<sup>5</sup> afirmou que, “considerando o tempo de vida útil da informação, é necessária uma consolidação dos *workflows* mapeados da empresa com a cultura operacional de inserção de uma ferramenta de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) para que o seu armazenamento seja realizado com eficiência e eficácia, contribuindo com a qualidade das informações”.

Diante do que foi exposto, tem-se a compreensão que, na esfera organizacional, existe uma sistemática para capturar os conhecimentos da organização, principalmente aqueles gerados no ambiente interno pelos colaboradores do nível intermediário e operacional/administrativo. Nesse sentido, a Cerâmica Salema pode ser considerada uma “organização do conhecimento”.

Segundo Choo (2006), a organização é considerada “do conhecimento” quando consegue integrar, de forma eficiente, três processos básicos e interligados que usam a informação de forma estratégica. São eles: a) a criação de significado, ao interpretar informações do ambiente externo definindo quais são relevantes para serem compartilhadas; b) a construção de conhecimento, ao converter o conhecimento tácito em explícito, além do processo de transformação do conhecimento individual para o conhecimento organizacional; e c) a tomada de decisões, ao analisar as informações e avaliar as vantagens e desvantagens que servem de base para as estratégias a serem implementadas no âmbito das empresas.

---

5 Na questão 21, sobre sugestões para melhoria ou implantação no processo de gestão do conhecimento (vide Apêndice B), o respondente A1 marcou as alternativas “meios de armazenamento e acesso à informação”, “práticas, meios e ferramentas de compartilhamento do conhecimento” e “qualidade das informações”. Dessa forma, o comentário abrange os três indicadores, sendo necessário citá-lo nesta e nas demais categorias de análise.

Com base nisso e com o que já foi explanado anteriormente, a criação do significado na Cerâmica Salema se dá a partir da identificação dos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da organização, enquanto que a construção do conhecimento acontece por meio dos mecanismos de explicitação do conhecimento tácito e armazenamento do conhecimento explicitado nos mecanismos disponibilizados pela empresa. Já a tomada de decisões ocorre a partir do acesso às informações, bem como da análise, seleção e implementação das ideias sugeridas pelos colaboradores para a melhoria dos processos, produtos e/ou serviços da empresa.

Da mesma forma, no plano individual, pode-se caracterizar a maioria dos membros da Cerâmica Salema como trabalhadores do conhecimento, ou seja, aquele “profissional que utiliza a informação como insumo, combina-a com o seu conhecimento individual e gera nova informação como produto da sua atividade” (BOFF; ABEL, 2005, p. 72). No entanto, percebe-se que nem todos os colaboradores da empresa possuem esse perfil, pois, como já apresentado, 28% destes não utilizam meios de armazenamento e acesso à informação.

Segundo Bergeron (2003), mesmo as melhores organizações do conhecimento não abordam todos os seus membros como trabalhadores do conhecimento. No entanto, essa abordagem deve ser adotada independente dos cargos ocupados por estes na organização, pois a contribuição do seu capital intelectual para a empresa depende da externalização do conhecimento tácito e armazenamento do conhecimento explicitado nos mecanismos apropriados, podendo ser acessado e utilizado posteriormente. A importância dessa abordagem é comprovada pelo interesse demonstrado por P3 em utilizar um computador para ajudar na execução das suas atividades no trabalho.

Por fim, consideram-se as dificuldades encontradas pelos colaboradores do nível intermediário e operacional/administrativo para o armazenamento e acesso ao conhecimento explícito no uso do portal corporativo, bem como a opinião de A1 quanto à importância de *workflows* integrados aos sistemas de GED para otimização dessas etapas. Por se tratar de uma dimensão tecnológica da gestão do conhecimento (SOUSA; DIAS; NASSIF, 2011), entende-se que A1 se referiu, nesse quesito, à necessidade de uso da tecnologia *workflow* para controlar e gerenciar os processos dentro de uma organização, a fim de garantir que as tarefas sejam executadas pelas pessoas corretas e no período previamente estabelecido (GED.NET, 2015). Ao mesmo tempo, entende-se que o respondente se referiu ao uso de uma das tecnologias GED, *Capture*, para acelerar os processos da organização através da captação de documentos recuperáveis e passíveis de serem integradas a todas as aplicações de negócios

(GED.NET, 2015). Tais tecnologias são responsáveis em contribuir com a efetividade dos mecanismos de armazenamento e acesso às informações no ambiente corporativo.

Dessa forma, faz-se necessário um estudo mais aprofundado quanto à estruturação do portal corporativo a partir da plataforma *Podio*, ou seja, uma avaliação da Arquitetura da Informação (AI) na *web*, definido por Rosenfeld e Morville (2006) como um conjunto de quatro sistemas interdependentes, a saber: Sistema de Organização (classificação e categorização do conteúdo informacional); Sistema de Navegação (ferramentas de auxílio à localização e navegação no ambiente informacional); Sistema de Busca (formulação de palavras-chave relacionadas ao banco de dados); e Sistema de Rotulação (formas de representação e apresentação da informação, a partir dos rótulos<sup>6</sup> para cada elemento informativo). Ambos os sistemas são utilizados para facilitar a recuperação da informação em ambiente *web*.

Compreende-se, portanto, a importância da arquitetura da informação para o processo de gestão do conhecimento a partir de sua abordagem na efetividade dos portais corporativos como suporte ao processo. Para Lima-Marques e Macedo (2006), a arquitetura da informação em ambiente *web* fornece suporte ao processo de GC, à medida que visa facilitar o acesso à informação armazenada e contribuir com a tomada de decisão nas organizações. Nessa concepção, a avaliação do portal corporativo irá possibilitar o diagnóstico real quanto às dificuldades enfrentadas pelos colaboradores da Cerâmica Salema no uso da plataforma *Podio*, como também identificar as possíveis necessidades de treinamentos centrados nesse usuário. Além de contribuir com as melhorias de suas funcionalidades de acordo com o *feedback* dos colaboradores e os objetivos da organização.

### 5.2.3 Categoria III: Compartilhamento/disseminação do conhecimento

Essa categoria teve como objetivo identificar as práticas de compartilhamento do conhecimento tácito e de disseminação do conhecimento explícito entre os membros da organização, a partir das fontes internas de aquisição, tomando como base as apontadas por Batista *et al.* (2005). Nessa concepção, a partir do questionário aplicado junto ao dirigente da Cerâmica Salema, a empresa possui as seguintes práticas relacionadas à gestão de recursos humanos:

- Fóruns de discussão;

---

6 Rótulo é um símbolo linguístico utilizado para representar um conceito (REIS, 2007, p. 99).

- Ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E);
- *Storytelling* ou narrativas;
- Comunidades de prática (CdP); e
- *Mentoring* ou *Coaching*.

Tais práticas são formalizadas em programas ou atividades da organização, conforme apontado pelo Diretor Executivo na pesquisa. Segundo Batista *et al.* (2005), as práticas relacionadas à gestão de recursos humanos facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento entre as pessoas. No caso dos fóruns de discussão, estes são definidos pelos autores como espaços para discutir e compartilhar ideias e experiências entre as pessoas, a fim de contribuir para o desenvolvimento das competências individuais indispensáveis ao aperfeiçoamento dos processos e atividades da organização. Com base nos dados levantados na pesquisa, 32% dos colaboradores da Cerâmica Salema afirmaram utilizar essa prática muito frequentemente no contexto empresarial, 48% frequentemente, e 20% esporadicamente.

Com relação às ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa (TD&E), Batista *et al.* (2005) a define como um conjunto de processos estabelecidos pela organização com o objetivo de promover a atualização dos colaboradores de maneira continuada, uniforme e em todas as áreas da empresa. Para os autores, essa prática pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa ou sistemas de ensino à distância, entre outras. A partir da pesquisa aplicada junto aos colaboradores, apenas 8% afirmaram participar de ações em TD&E frequentemente. Outros 64% marcaram a alternativa “esporadicamente”, e 28% afirmaram nunca participar.

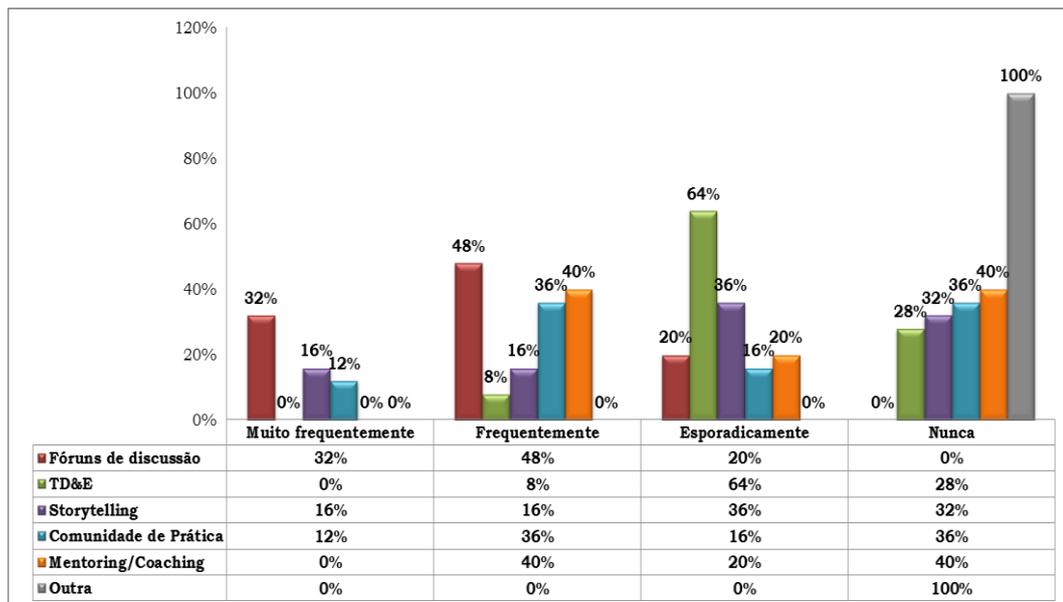
Quanto à prática de *Storytelling* ou narrativas, segundo Batista *et al.* (2005), são técnicas utilizadas em ambientes organizacionais para descrever relatos retrospectivos de pessoas envolvidas nos eventos ocorridos na organização. Esses relatos podem ser sobre assuntos complexos relacionados ao trabalho, lições aprendidas ou mudança de cultura, por exemplo. De acordo com a pesquisa realizada, 16% dos colaboradores da Cerâmica Salema afirmaram utilizar essa técnica, outros 16% marcaram a opção “frequentemente”, 64% esporadicamente, e 28% afirmaram nunca utilizar.

No que se refere às Comunidades de Prática ou Comunidades de Conhecimento, Batista *et al.* (2005) as define por estrutura informal e interdisciplinar de pessoas agrupadas em torno de um interesse comum. Para os autores, essa prática tem como contribuição

permitir a colaboração entre as pessoas internas ou externas à organização, facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como possibilitar a reutilização dos conhecimentos gerados na organização. Com base na pesquisa aplicada, 12% dos colaboradores da Cerâmica Salema utilizam essa prática muito frequentemente, 36% frequentemente, e 16% esporadicamente. Outros 36% alegaram nunca utilizar.

Finalmente, com relação às atividades de *Mentoring* ou *Coaching*, Batista *et al.* definem a primeira como uma modalidade de gestão de desempenho em que o tutor (*exper* participante) modela as competências de um indivíduo ou grupo, avalia o desempenho e retroalimenta as atividades. Já o *Coaching* é o processo pelo qual o treinador (*exper* não participante) apenas planeja, orienta, apoia, dialoga e acompanha o indivíduo ou grupo para o alcance dos resultados planejados. Segundo a pesquisa realizada com os colaboradores da Cerâmica Salema, 40% dos respondentes afirmaram utilizar essas modalidades frequentemente, enquanto que 20% aferiram utilizarem esporadicamente. Outros 40% alegaram nunca utilizar. Para melhor visualização dos dados apresentados nas cinco práticas de compartilhamento do conhecimento tácito entre os colaboradores da Cerâmica Salema, relacionadas à gestão de recursos humanos, segue gráfico.

Gráfico 13 – Práticas de compartilhamento do conhecimento tácito relacionadas à gestão de recursos humanos



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Diante dos resultados apresentados, percebe-se que as práticas mais utilizadas pelos colaboradores da Cerâmica Salema são os fóruns de discussão, *storytelling* e as

comunidades de prática. Por outro lado, as práticas de TD&E e as de *mentoring/coaching* são as menos utilizadas. Entende-se, portanto, que o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores ocorre, principalmente, a partir dos fluxos informacionais informais (VALENTIM, 2002) da organização, ou seja, aqueles gerados no âmbito das relações interpessoais (conhecimento tácito).

No entanto, visualizam-se as práticas de TD&E e *mentoring/coaching* como sendo de fundamental importância para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. Segundo Durand (2001), a competência é baseada em três dimensões, são elas: a) Conhecimento (*Saber*): escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações; b) Habilidades (*Saber fazer*): experiência e prática do saber; e c) Atitudes (*Querer fazer*): ações compatíveis para atingir os resultados, a partir dos conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridos. Nesse sentido, as ações de TD&E e *mentoring/coaching* irão permitir o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores com foco nos objetivos da organização.

Destarte, a partir da pesquisa aplicada junto ao dirigente da Cerâmica Salema, foram identificadas ainda as seguintes práticas, relacionadas aos processos ou conteúdos:

- Banco de melhores práticas e lições aprendidas;
- Gestão de memória organizacional;
- Sistemas de inteligência competitiva; e
- *Benchmarking* interno.

As referidas práticas são formalizadas em programas ou atividades da organização, conforme apontado pelo Diretor Executivo da empresa. O mesmo indicou ainda a prática informal de identificação das competências individuais e organizacionais, ou seja, não está estruturada em base de conhecimentos da empresa, mas a mesma reconhece essa atividade realizada pelos colaboradores. Tal prática se encontra em fase de formalização por meio da elaboração de um banco de informações.

Segundo Batista *et al.* (2005), as práticas relacionadas aos processos organizacionais funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional. Nessa concepção, os autores definem banco de competências individuais e organizacionais como sendo um repositório de informações sobre os tipos de conhecimentos contidos na organização e suas fontes de consulta, sejam elas identificadas como pessoas ou documentos. No caso das competências individuais, trata-se de

um repositório de informações sobre o perfil dos colaboradores, por exemplo, o conhecimento obtido por estes a partir do ensino formal e participação em eventos de treinamento e aperfeiçoamento, bem como a descrição sobre o conhecimento tácito, as experiências e habilidades de cada funcionário. Com base nos questionários aplicados junto aos colaboradores da Cerâmica Salema, 12% dos respondentes afirmaram conseguir identificar as competências individuais e organizacionais muito frequentemente, 20% frequentemente, e 32% esporadicamente. Outros 36% alegaram nunca conseguir identificar.

Com relação às “melhores práticas” e “lições aprendidas”, Batista *et al.* (2005) definem a primeira como sendo um registro de procedimentos validados para a realização de uma tarefa ou solução de um problema, indicando o contexto na qual pode ser aplicada. Tais registros podem ser organizados em bancos de dados, manuais ou diretrizes. Já a segunda é caracterizada pelo registro de experiências adquiridas no trabalho, indicando o que se esperava com a realização da tarefa, a análise das causas do que não foi alcançado e o que foi aprendido durante o processo. Nessa questão, 4% dos respondentes afirmaram utilizar muito frequentemente os registros de melhores práticas e lições aprendidas no contexto organizacional, 20% selecionaram a opção “frequentemente”, 24% “esporadicamente”, e outros 52% alegaram nunca utilizar.

Com relação à memória organizacional, Batista *et al.* (2005) a define como um conjunto de registros sobre o conhecimento organizacional relacionados aos processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Nessa prática, os autores demonstram a importância da gestão de conteúdo para manter atualizadas as informações sobre as melhores práticas e lições aprendidas na base de conhecimentos. A partir da pesquisa realizada junto aos colaboradores da Cerâmica Salema, 4% dos que responderam o questionário afirmaram utilizar muito frequentemente essa base de conhecimentos, 20% marcaram a opção “frequentemente”, 32% esporadicamente, e 44% alegaram nunca utilizar.

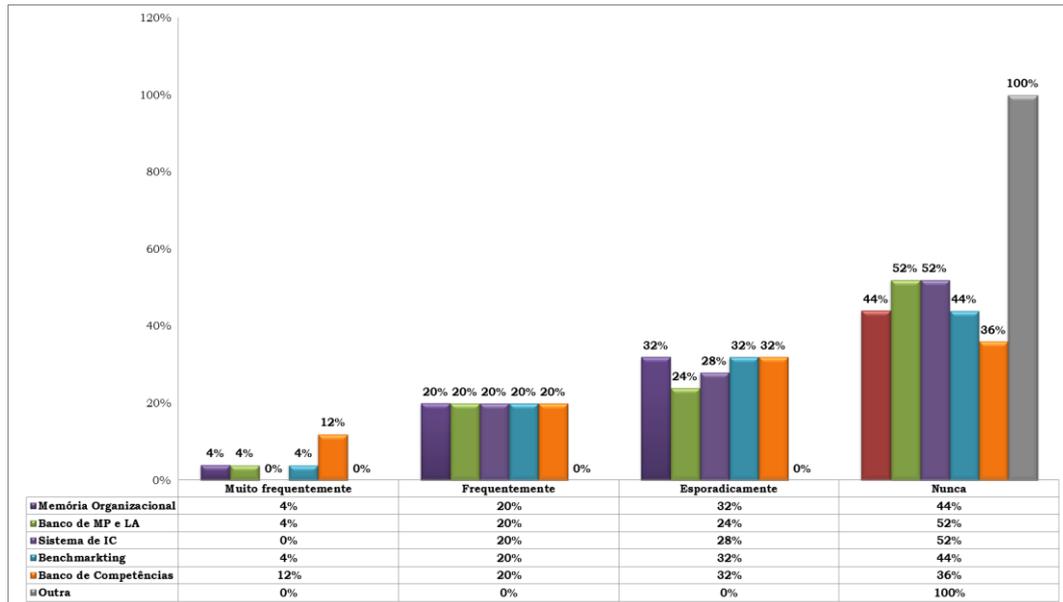
No que se refere aos Sistemas de inteligência competitiva, Batista *et al.* (2005) definem por um conjunto de procedimentos – prospecção, seleção, extração, registro e armazenamento – voltados à transformação de dados, informação e conhecimento em inteligência organizacional, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Nesse quesito, apenas 20% dos colaboradores da Cerâmica Salema afirmaram utilizar esses procedimentos “frequentemente”, 28% esporadicamente, e 52% alegaram nunca utilizar.

Por fim, Batista *et al.* (2005) conceituam *benchmarking* como uma prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização. Considerando essa prática no ambiente interno da

Cerâmica Salema, 4% dos colaboradores afirmaram realizar muito frequentemente, 20% frequentemente, e 32% esporadicamente. Outros 44% alegaram nunca realizar.

Para melhor visualização dos dados apresentados nas cinco práticas de compartilhamento do conhecimento tácito entre os colaboradores da Cerâmica Salema, relacionadas aos processos, segue gráfico.

Gráfico 14 – Práticas de compartilhamento tácito relacionadas aos processos



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Os resultados apresentados no gráfico demonstram que todas as práticas de compartilhamento do conhecimento, relacionadas aos processos, são utilizadas frequentemente ou esporadicamente pelos colaboradores da Cerâmica Salema, com destaque para os 12% que utilizam o “banco de competências” muito frequentemente. É importante frisar que, na aplicação dos questionários junto os colaboradores da Cerâmica Salema, constatou-se a existência da prática de identificação das competências organizacionais e individuais. Já a partir da pesquisa aplicada junto ao dirigente da empresa, essa prática foi apontada como sendo informal, ou seja, as informações relacionadas às fontes de consulta pessoais e documentais não estão registradas na base de conhecimentos da Salema. No entanto, a empresa reconhece essa prática e a mesma se encontra em fase de implantação, a partir da estruturação de um banco de informações. Isso comprova a sua importância para a organização e os seus membros.

Outro levantamento realizado a partir da pesquisa aplicada com o Diretor Executivo da Cerâmica Salema foi com relação às ferramentas disponibilizadas pela

organização para dar suporte aos processos. Conforme apontado pelo dirigente, a empresa dispõe das seguintes ferramentas:

- Ferramentas de colaboração;
- Sistemas de *workflow*;
- Sistemas de Gestão de Conteúdo (SGC);
- Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED); e
- Sistemas de Apoio à Decisão (SAD).

De acordo com Batista *et al.* (2005), a base tecnológica de uma organização serve como suporte à gestão do conhecimento. Para os autores, essa prática inclui a automação da gestão da informação, integração de aplicativos e tecnologias da informação e comunicação para promover a captura, difusão e colaboração entre os trabalhadores do conhecimento. Nessa abordagem, Batista *et al.* (2005) aferem que as ferramentas de colaboração referem-se a portais e outros sistemas de informação que possibilitam a captação e disseminação do conhecimento e experiências entre as pessoas e os departamentos da organização. A partir da pesquisa realizada com os colaboradores da Cerâmica Salema, 12% dos respondentes afirmaram que utilizam as ferramentas de colaboração muito frequentemente, 28% frequentemente, e 8% esporadicamente, enquanto que 52% dos respondentes afirmaram nunca utilizar tais ferramentas.

Com relação aos sistemas de *workflow*, Batista *et al.* (2005) os caracteriza como práticas ligadas à automação do fluxo ou trâmite de documentos e controle da qualidade da informação, como já foi apontado anteriormente. Segundo os autores, essa prática é utilizada para controlar documentos e revisões, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho dos funcionários, a fim de simplificar e agilizar os processos organizacionais. Com base nos questionários aplicados junto aos sujeitos pesquisados, 24% afirmaram utilizar essa ferramenta frequentemente e 4% esporadicamente. Outros 72% alegaram nunca utilizar.

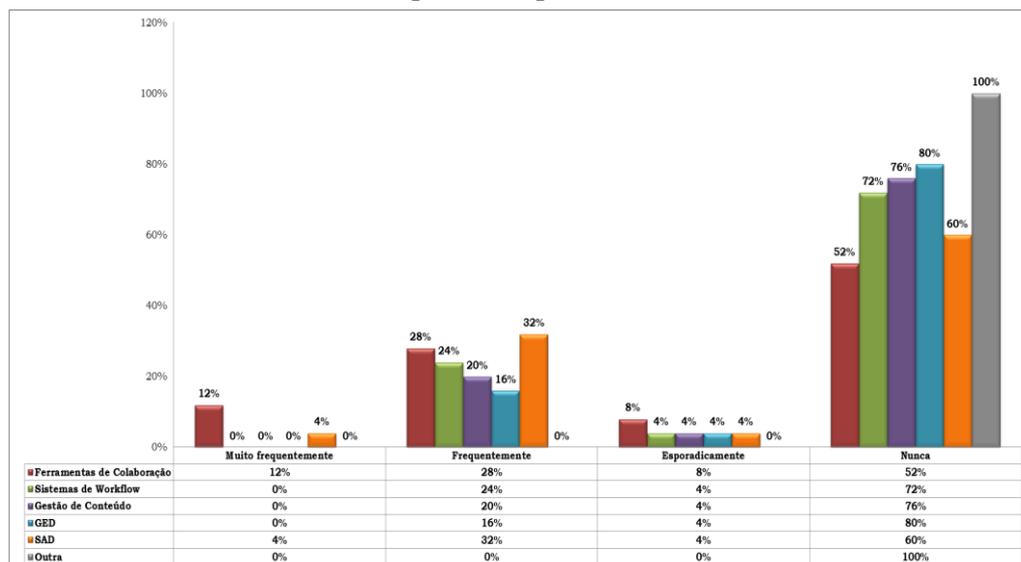
Ainda relacionado aos processos, Batista *et al.* (2005) definem Sistemas de Gestão de Conteúdo (SGC) como o conjunto dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de conteúdos informacionais. Para os autores, tal prática envolve a pesquisa contínua das informações contidas nas bases de dados e nas redes humanas. Nesse quesito, 20% dos colaboradores da Cerâmica Salema afirmaram utilizar os SGCs frequentemente, 4% esporadicamente, e outros 80% alegaram nunca utilizar.

Quanto aos Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), Batista *et al.* (2005) os situa como outras ferramentas comumente utilizadas no apoio à implementação de processos de gestão do conhecimento. Tomando como base a definição de Bergeron (2003), entende-se que os SADs são *softwares* que permitem aos trabalhadores do conhecimento tomar decisões relacionadas ao planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional da organização, a partir da revisão e manipulação dos dados em diferentes modelos especializados. De acordo com a pesquisa realizada, 4% dos colaboradores da Cerâmica Salema utilizam SADs muito frequentemente, 32% frequentemente, e 4% esporadicamente. Os demais 60% alegaram não utilizar esses sistemas.

Além dessas práticas, o Diretor Executivo da empresa destacou o uso de um jogo de negócios como suporte à inovação, a Salema Inova. Tal ferramenta foi implantada junto ao Instituto Euvaldo Lodi (IEL) para sistematizar as atividades de inovação na empresa, por meio de diferentes métodos, com o objetivo de sensibilizar e estimular a colaboração no ambiente organizacional, a saber: Portal (ambiente virtual de apoio à gestão da inovação); Assessoria *in company*; Jogo Empresarial; *Software* de apoio à gestão da inovação; oficinas de inovação; conteúdos, ferramentas e jogos de inovação.

Para melhor visualização dos dados apresentados nas cinco ferramentas de suporte aos processos, utilizadas pelos colaboradores da Cerâmica Salema, segue gráfico.

Gráfico 15 – Ferramentas de suporte aos processos



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

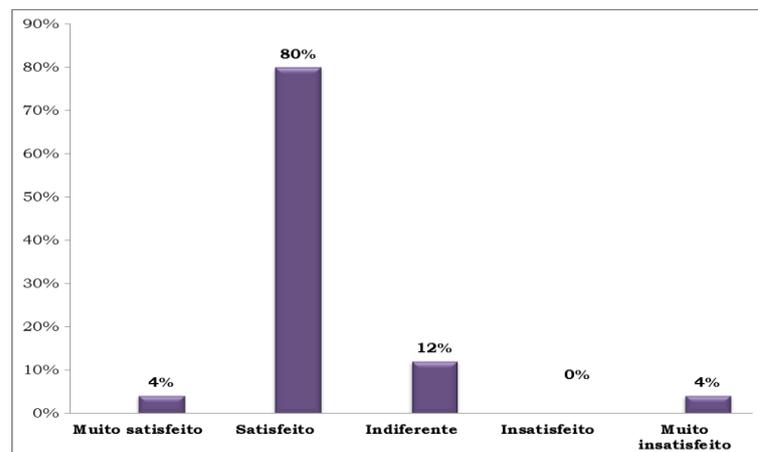
A partir da representação dos dados, observa-se que as tecnologias mais utilizadas pelos colaboradores para suporte ao processo de gestão do conhecimento são as ferramentas

de colaboração e os Sistemas de Suporte à Decisão. Por outro lado, as menos utilizadas são os sistemas de *workflow*, Sistemas de Gestão de Conteúdo e sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos. É importante frisar que a quantidade de sujeitos pesquisados que não utilizam qualquer uma das ferramentas é representada, essencialmente, pelos colaboradores alocados no nível operacional/produção da organização, o equivalente a 85% da subpopulação.

Com base nos dados coletados, observa-se que a Cerâmica Salema possui uma rede intra e interorganizacional (SILVA, *et al.* 2014), a partir do uso de diferentes tecnologias da informação e comunicação integradas ao portal corporativo. Ou seja, a empresa dispõe de uma estrutura tecnológica que facilita o processo de comunicação, compartilhamento de informações e geração de conhecimentos entre os colaboradores no ambiente interno (intra) e entre estes e os fornecedores e prestadores de serviço que representam o ambiente externo (inter). No entanto, nem todos os membros da empresa utilizam essa ferramenta, cujo dado é comprovado pelo comentário de um dos sujeitos pesquisados: “(...) é preciso analisar a situação que cada empresa está inserida e avaliar a melhor ferramenta a ser utilizada. Nossa empresa dispõe de boas ferramentas para guardar e compartilhar informações, mas elas ainda não são usadas por todos os colaboradores” (A2, DADOS DA PESQUISA, 2015).

Ademais, com relação à percepção desses trabalhadores quanto à contribuição das práticas realizadas ou meios/ferramentas utilizados para o aprendizado individual, 4% afirmaram se sentirem muito satisfeitos, 80% satisfeitos, 12% indiferentes, e 4% muito insatisfeitos, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 16 – Percepção quanto à contribuição das práticas de compartilhamento do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com base na ilustração, é possível visualizar que quase o total de membros da Cerâmica Salema afirmou estar muito satisfeito ou satisfeito quanto à contribuição das práticas de compartilhamento do conhecimento para o aprendizado individual. Porém, apesar desse alto grau de satisfação, os dados dos gráficos que representam o nível “indiferente” ou “muito insatisfeito” refletem na quantidade de sugestões explanadas pelos colaboradores da Salema para promover a melhoria do processo de gestão do conhecimento na organização. Do total de sujeitos que sugeriram melhorias à etapa de compartilhamento do conhecimento relacionada às tecnologias de informação e comunicação no suporte aos processos, A1 comentou que, “considerando o tempo de vida útil da informação, é necessária a consolidação dos *workflows* mapeados da empresa com a cultura operacional de inserção de um GED para que o seu armazenamento seja realizado com eficiência e eficácia, contribuindo com a qualidade das informações”.

O comentário de A1 ressalta o pouco uso dessa ferramenta no ambiente corporativo e a necessidade de seu maior uso pelos colaboradores nas atividades diárias da organização para promover o processo de gestão do conhecimento de forma efetiva. Vale mencionar, ainda, a importância dos SGCs para tratamento e análise dos fluxos formais contidos nos documentos (conhecimento explícito), como também para tratamento, análise e agregação de valor aos fluxos informacionais provenientes das redes humanas (conhecimento tácito). Dessa forma, entende-se que o SGC atribui relevância aos conteúdos armazenados nas bases de conhecimentos da organização e acessados pelos seus membros. Vale mencionar que essa relevância é considerada, neste trabalho, como um dos critérios de avaliação da qualidade da informação, que está diretamente associada à comparação entre a percepção do sujeito que utiliza a informação com as suas expectativas, estas criadas anteriormente no que diz respeito ao atendimento das suas necessidades informacionais. Tal indicador será avaliado mais adiante.

Quanto ao número de sujeitos que sugeriram melhorias à etapa de compartilhamento do conhecimento relacionadas à gestão de recursos humanos, 32% indicaram a necessidade de aumentar a oferta de cursos que abordem as atividades relacionadas à função exercida na empresa. É importante destacar que esse percentual é representado apenas pelos colaboradores do nível operacional/produção, o equivalente a 62% da subpopulação. Nesse sentido, P7 comentou que o aumento da oferta de cursos irá contribuir para “melhorar o trabalho”. Convergingo com essa opinião, P8 afirmou que os “cursos são bem vindos para se qualificar e melhorar a produção”. Tais comentários demonstram o interesse dos funcionários alocados no nível operacional/produção pelo

desenvolvimento profissional no contexto da organização, comprovado na fala de P4, na qual afirmou que “conhecimento nunca é demais”.

A partir desses comentários, constata-se que as práticas de TD&E da Cerâmica Salema estão incoerentes com o conceito apresentado por Batista *et al.* (2005), ou seja, não ocorre de forma contínua e não abrange todos os níveis da organização. Relacionando o percentual de sujeitos pesquisados que afirmou nunca participar de ações de TD&E e o total de sugestões explanadas para o aumento da oferta de cursos, é possível inferir que, apesar de essas práticas serem disponibilizadas aos colaboradores da empresa de forma esporádica, as ofertas não atendem aos trabalhadores do nível operacional/produção, seja por não estarem adequadas às necessidades de desenvolvimento das competências individuais dos membros deste setor ou por não fazerem parte do plano de capacitação da organização, considerando que a maioria dos trabalhadores está na organização há mais de dois anos.

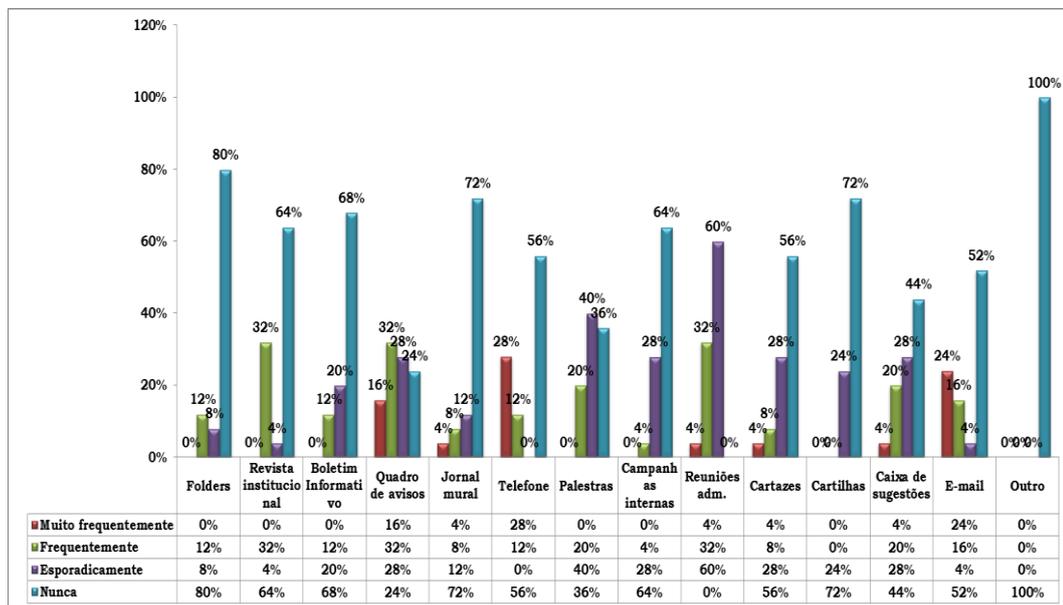
Sendo assim, a partir do conceito de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), apresentado anteriormente (DURAND, 2001), e a necessidade de desenvolvimento das competências individuais, incluindo aquelas necessárias à criatividade no ambiente de trabalho, apontada na primeira categoria, faz-se necessária a estruturação de um programa de capacitação contínua para os colaboradores de todos os níveis da organização, de acordo com as competências e atividades-chave esperadas em cada unidade de negócios da empresa.

Retomando o que foi explanado inicialmente, essa categoria de análise buscou, ainda, identificar as práticas de disseminação do conhecimento explícito na empresa Cerâmica Salema. Nesse aspecto, de acordo com Angeloni (2010), a comunicação está intrinsecamente ligada ao processo de gestão do conhecimento, pois é ela a responsável pela disseminação das informações no ambiente organizacional, a partir do uso de diferentes canais (instrumentos) de transmissão.

No caso da “comunicação interna” em uma organização, Kunsch (1995, p. 93) a define como sendo “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos empregados e da empresa, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”. Nesse sentido, além das práticas utilizadas para o compartilhamento/disseminação do conhecimento, já mencionadas neste tópico, a Cerâmica Salema disponibiliza os seguintes meios de comunicação interna: Folder, Revista Institucional, Boletim Informativo, Quadro de avisos, Jornal Mural, Telefone, Palestras, Campanhas Internas, Reuniões Administrativas, Cartazes, Cartilha, Caixa de Sugestões e E-mail Institucional.

A partir desse levantamento, percebe-se que a Cerâmica Salema dispõe de uma grande quantidade de meios de comunicação interna. Isso se torna importante quando a empresa se preocupa em utilizar os seus diferentes veículos considerando o público específico a ser atingido, bem como a mensagem específica a ser transmitida dependendo de cada perfil de público. Com base na aplicação dos questionários junto aos colaboradores da Cerâmica Salema, têm-se os meios utilizados por estes e a periodicidade de uso, conforme representado no gráfico a seguir.

Gráfico 17 – Uso dos meios de comunicação interna



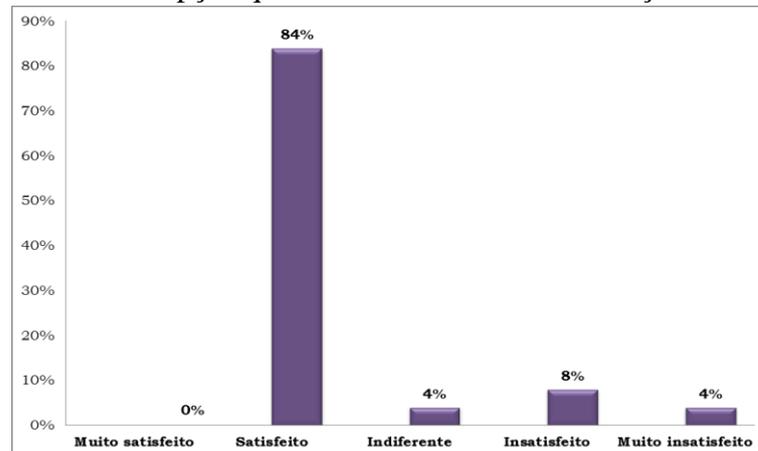
Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir da representação, percebe-se que, de forma geral, todos os meios internos de comunicação disponibilizados pela Cerâmica Salema são utilizados pelos colaboradores em suas diferentes periodicidades e níveis organizacionais. É importante destacar que, a partir dos dados coletados, é possível identificar os meios mais utilizados pelos membros pertencentes ao nível intermediário e operacional/administrativo, que são: revista institucional, quadro de avisos, telefone, reuniões administrativas e e-mail institucional. Por outro lado, os instrumentos menos utilizados por estes são os folders e o jornal mural. Já os membros vinculados ao nível operacional/produção utilizam, com mais frequência, o quadro de avisos e a caixa de sugestões. Em oposição, os demais instrumentos são pouco utilizados, a exemplo das reuniões administrativas e campanhas de conscientização, ou não utilizados por eles, como por exemplo, as cartilhas informativas.

Com base nisso, é possível comparar a frequência de uso da caixa de sugestões entre os membros do nível operacional/produção e a frequência de soluções sugeridas pelos mesmos para promover melhorias na organização, conforme já apontado na etapa “criação e aplicação do conhecimento”. Tal comparação demonstra uma relação direta entre os indicadores de avaliação, o que comprova a importância dessa ferramenta de comunicação para esse perfil de trabalhadores.

Com relação à percepção dos colaboradores quanto à contribuição dos meios de comunicação interna para se atualizarem sobre o mercado, a organização e/ou o setor, 84% dos respondentes afirmaram estarem satisfeitos, 4% indiferentes, 8% insatisfeitos, e 4% muito insatisfeitos, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 18 – Percepção quanto aos meios de comunicação interna

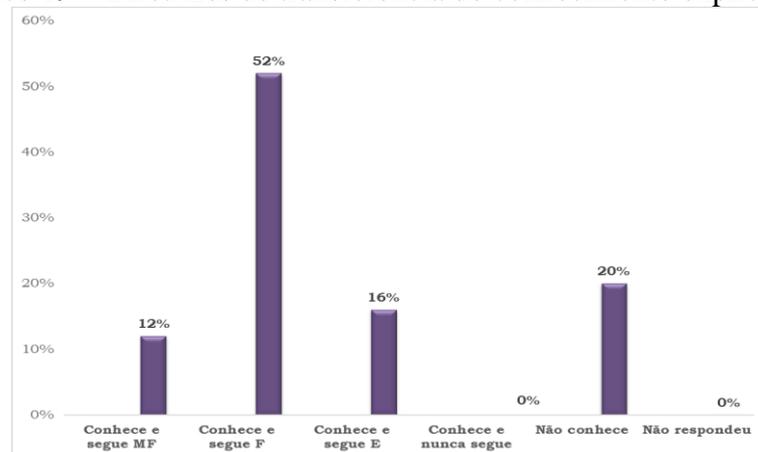


Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Percebe-se, portanto, que a maioria dos colaboradores da Cerâmica Salema está satisfeito quanto aos meios de comunicação interna disponibilizados pela empresa. Destaca-se que, com relação aos 8% dos sujeitos pesquisados que aferiram estarem insatisfeitos, todos pertencem ao nível operacional/produção. Com o objetivo de melhorar o processo de gestão do conhecimento, P1 comentou que “o quadro de avisos deveria ser mais utilizado”. Convergindo com essa opinião, mas de forma mais abrangente, P12 aferiu que a empresa “deveria melhorar a comunicação interna”. Já P2, P7, P8 e P12 sugeriram a realização de palestras. A partir desse dado, é visível a importância de suprir os trabalhadores da Cerâmica Salema, tanto com informações do negócio em si quanto com informações sobre o ambiente externo à organização, atentando para a periodicidade de atualização dos conteúdos informacionais disseminados.

Com o objetivo de orientar a transferência de informações nos meios utilizados, a partir da aplicação do questionário junto ao dirigente da Cerâmica Salema, identificou-se que a empresa possui diretrizes de segurança para a transferência de informações no seu ambiente interno. Segundo o que foi levantado, existem regras sobre o que pode ou não ser compartilhado entre os colaboradores, como também a forma correta de compartilhamento. Com base na coleta de dados realizada junto aos colaboradores da empresa, 80% afirmaram conhecer tais diretrizes de transferência das informações. Desse total, 12% seguem os critérios estabelecidos muito frequentemente, 52% frequentemente, e 16% esporadicamente. Por outro lado, 20% dos respondentes alegaram não conhecer as diretrizes. Veja gráfico a seguir.

Gráfico 19 – Diretrizes de transferência do conhecimento explícito



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com base nos questionários aplicados junto aos colaboradores da Cerâmica Salema, é possível observar que a maioria dos respondentes conhece e segue as diretrizes de disseminação das informações. No caso dos trabalhadores do nível intermediário e operacional/administrativo, os critérios estão relacionados, principalmente, à colaboração nos portais corporativos, já mencionada anteriormente, como também à participação nas reuniões administrativas e ao uso do telefone e e-mails institucionais, enquanto que no nível operacional/produção, os critérios estão relacionados ao uso da caixa de sugestões. Isso porque a comunicação a partir dos instrumentos citados ocorre por fluxo ascendente (do colaborador para a diretoria) ou horizontal (entre colaboradores do mesmo nível ou posições hierárquicas semelhantes), diferentemente dos outros instrumentos tradicionais que têm uma comunicação por fluxo descendente (da organização para os colaboradores) e não contam

com a participação dos colaboradores para a sua disseminação, cujas diretrizes competem ao setor de comunicação da organização.

Pode-se concluir, então, que a Cerâmica Salema dispõe dos meios de comunicação necessários à disseminação de informações no seu ambiente interno, bem como esses instrumentos têm uma frequência de uso pelos colaboradores que pode ser considerada suficiente para que os mesmos possam se manter atualizados quanto às informações sobre a organização, o mercado de atuação e o setor de ocupação. Por outro lado, apesar da alta frequência de uso do quadro de avisos por todos os membros da empresa, é importante considerar a sugestão dos trabalhadores do nível operacional/produção para a melhoria na comunicação interna/quadro de avisos, pois se percebe a importância dessa estratégia/ferramenta para esse perfil de trabalhadores. Outros meios como reuniões administrativas, campanhas internas e cartilhas informativas podem ser implementados no nível operacional/produção de acordo com o orçamento da empresa, já que cada veículo possui um objetivo e linguagem específicos adequados ao perfil desse nível/setor e que, quando utilizados de forma integrada e efetiva, contribuem substancialmente para o comprometimento dos colaboradores com o negócio da organização.

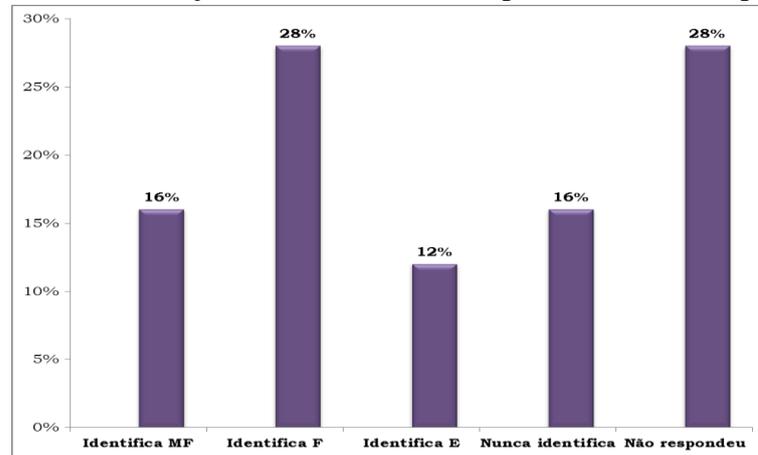
#### **5.2.4 Categoria IV: Edição/adaptação do conhecimento**

Essa categoria teve como objetivo identificar a existência de conhecimento explícito editado internamente ou adaptado de fontes adquiridas externamente, considerando os direitos morais do autor original. Segundo a Associação Brasileira de Direitos Reprográficos (ABDR), consolidada na Lei 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, direito autoral ou moral é o direito do autor de controlar o uso que se faz de sua obra intelectual, que pode ser literária, artística ou científica.

Nesse sentido, de acordo com o Diretor Executivo da Cerâmica Salema, os documentos editados internamente ou adaptados de fontes externas indicam o autor original muito frequentemente. O dirigente destaca que, no caso dos documentos armazenados em unidades virtuais ou sistemas de informação, existe o acompanhamento das edições por meio da notificação de modificação e identificação de quem modificou ao autor original. Já se tratando dos documentos armazenados em unidades físicas, não existe um controle de versões destes, visto que, atualmente, a empresa trabalha mais com documentos digitais. Com base na aplicação dos questionários junto aos colaboradores, 16% afirmaram que conseguem identificar o autor original nos documentos adaptados ou editados muito frequentemente, 28%

frequentemente, 12% esporadicamente, e 16% alegaram que nunca conseguem identificar. Outros 28% não responderam a questão. Veja gráfico a seguir.

Gráfico 20 – Identificação do conhecimento explícito editado/adaptado



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A partir dos dados coletados, observa-se que um número significativo de colaboradores consegue identificar o autor original dos documentos adaptados/editados muito frequentemente ou frequentemente. Já com relação aos que nunca conseguem identificar o autor original nos documentos modificados, todos são do nível operacional/produção. Da mesma forma, os 28% dos que não responderam a questão são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de armazenamento e acesso à informação, disponíveis na empresa.

Por se tratar de uma etapa que está ligada diretamente à fase de armazenamento no ciclo de vida da gestão do conhecimento, ou seja, as informações arquivadas internamente podem ser editadas e usadas por seus membros, e as adquiridas externamente podem ser adaptadas e armazenadas para posterior acesso e uso pelos colaboradores, Bergeron (2003) faz referência, novamente, à segurança da informação como uma das questões principais relacionadas a esta etapa. Nesse sentido, para o autor, a permissão de acesso e modificação da informação pelos colaboradores garante a “integridade” das informações que são utilizadas no ambiente organizacional.

Destaca-se, neste tópico, a percepção de A1, já citada anteriormente, por considerar a importância de “uma consolidação dos *workflows* mapeados da empresa com a cultura operacional de inserção de um GED para que o seu armazenamento seja realizado com eficiência e eficácia, contribuindo com a qualidade das informações”. Compreende-se que, considerando essa etapa do processo de GC, o colaborador se referiu, à tecnologia *Document*

*Management (DM)*, cuja principal função, segundo a Ged.net (2015), é controlar as informações (autoria, revisão, versão, etc.) e identificar as respectivas datas destas ações no ambiente empresarial.

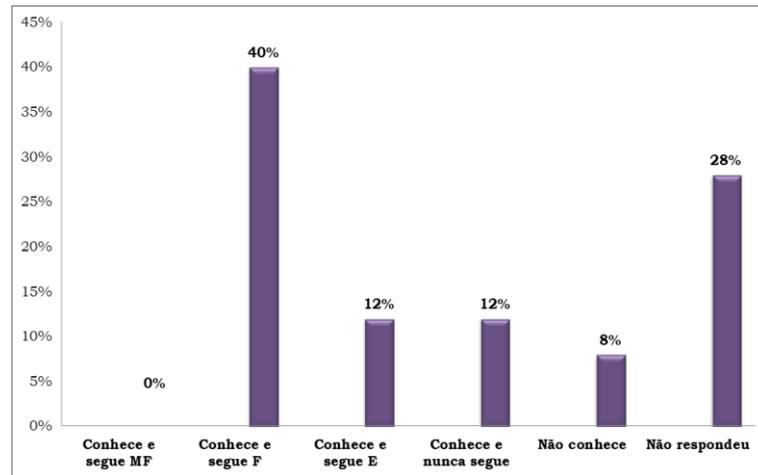
Entende-se, portanto, que essa relação entre o autor original, aquele que criou a informação, e o autor secundário, aquele que editou internamente ou adaptou externamente a informação, contribui precisamente para uma melhor compreensão dessas informações modificadas. Tal compreensão equivale a um dos atributos da qualidade das informações, cujo indicador será avaliado no próximo tópico.

### **5.2.5 Categoria V: Descarte do conhecimento não útil**

Essa categoria buscou identificar a qualidade (atualidade, compreensão e relevância) dos conhecimentos explícitos acessados nos meios utilizados e as ações de descarte daqueles considerados não úteis. A partir do questionário aplicado com o dirigente da Cerâmica Salema, constatou-se que a empresa possui diretrizes para atualização de informações (pessoais, empresariais ou dos clientes) e descarte seguro daquelas consideradas não úteis. Conforme o pesquisado, há um plano de atualização e *backup* periódico (diário, semanal, mensal, semestral) das informações.

Com base nos dados coletados junto aos colaboradores da organização, 64% dos respondentes afirmaram conhecer as diretrizes de atualização e descarte seguro das informações. Desse total, 40% seguem os critérios estabelecidos frequentemente, 12% esporadicamente, 12% nunca seguem, e 8% alegaram não conhecer tais diretrizes. Outros 28% não responderam a questão. Veja o gráfico a seguir.

Gráfico 21 – Diretrizes de atualização e descarte do conhecimento explícito não útil



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Diante da representação, identifica-se que um número significativo de respondentes afirmou seguir os critérios estabelecidos frequentemente. Com relação aos que afirmaram seguir tais diretrizes esporadicamente, todos são do nível operacional/administrativo, assim como todos que afirmaram nunca seguir os critérios estão agrupados no nível operacional/produção. Quanto aos 28% dos que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de armazenamento e acesso à informação, disponíveis na empresa.

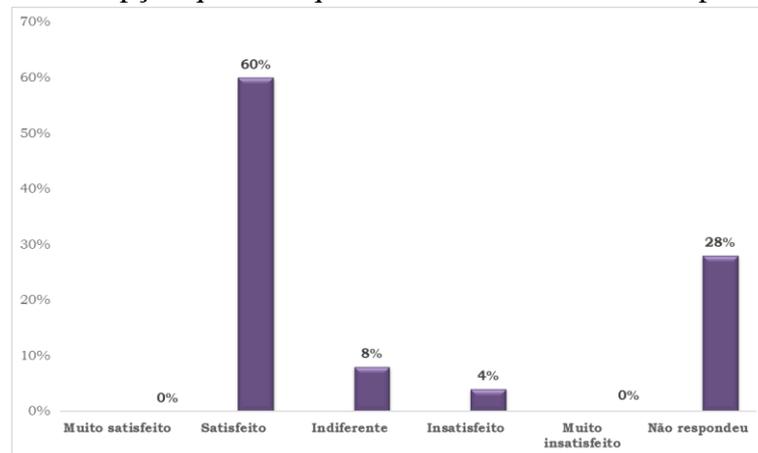
Com relação a essa etapa do processo de gestão do conhecimento, entende-se que, assim como é função da organização, os colaboradores também possuem o papel de atualizar as informações relacionadas ao setor em que trabalham e, por isso mesmo, necessárias ao exercício das suas funções, conforme as diretrizes estabelecidas pela empresa. Concomitantemente, as informações consideradas não úteis devem levar em consideração as diretrizes da organização para o seu descarte seguro. Tais atividades contribuem precisamente com a atualidade das informações corporativas, um dos atributos da qualidade das informações.

Com base na visão de Felix (2003), a qualidade da informação pode ser avaliada a partir de três dimensões e seus respectivos atributos, a saber: tempo, conteúdo e forma. Para o autor, a dimensão “tempo” está relacionada à atualidade das informações que são fornecidas às pessoas de acordo com as suas necessidades. A dimensão “conteúdo” está relacionada à relevância das informações para quem as utiliza, ou seja, se a informação acessada está correta e se é importante para ser utilizada no contexto da organização. Já a dimensão “forma”

refere-se aos atributos da informação acessada que contribuem para a sua compreensão pelos sujeitos, ou seja, como ela é apresentada (gráfico, relatório, números) e a sua abrangência (resumida, detalhada, normal).

Para efeitos práticos da pesquisa, com o objetivo de facilitar o entendimento da questão pelos sujeitos pesquisados, foram considerados os seguintes critérios de avaliação: atualidade, relevância e compreensão, para representar as dimensões tempo, conteúdo e forma, respectivamente. Sendo assim, com relação à percepção dos colaboradores quanto à qualidade das informações acessadas nos meios utilizados, 60% aferiram estarem satisfeitos, 8% indiferentes, 4% insatisfeitos, e 28% não responderam a questão, conforme gráfico a seguir.

Gráfico 22 – Percepção quanto à qualidade do conhecimento explícito



Fonte: Dados da pesquisa (2015).

Com base no gráfico, observa-se que a maioria dos respondentes está satisfeito quanto à qualidade das informações. Com relação aos que alegaram estar insatisfeitos, todos competem ao nível operacional/administrativo, o equivalente a 13% da subpopulação. Do mesmo modo, quanto aos 28% que não responderam a questão, todos são membros alocados no nível operacional/produção, que correspondem ao mesmo quantitativo dos que afirmaram não utilizar os mecanismos de armazenamento e acesso à informação, disponíveis na empresa.

Com base nessa percepção, 8% dos respondentes sugeriram soluções para a melhoria do processo de gestão do conhecimento. Quanto à etapa de atualização do conhecimento explícito e descarte daquele considerado não útil, A1 comentou que, “considerando o tempo útil da informação, é necessária uma consolidação dos *workflows* mapeados da empresa com a cultura operacional de inserção de um GED para que o seu armazenamento seja realizado com eficiência e eficácia, contribuindo com a qualidade das

informações”. Já G3 considera a “compreensão não muito simples das informações” acessadas nos meios utilizados.

Considerando esta etapa do processo em gestão do conhecimento, compreende-se que A1 se referiu à tecnologia *Records and Information Management (RIM)*, que, segundo a Ged.net (2015), é a ferramenta responsável pelo gerenciamento do ciclo de vida de um documento – criação, armazenamento, processamento, manutenção, disponibilização e descarte. Novamente, visualiza-se a importância das TICs para a otimização dos fluxos informacionais no contexto da organização.

Finalmente, considerando a etapa anterior de “edição/adaptação do conhecimento” e esta etapa de “atualização e descarte do conhecimento”, entende-se que ambas são responsáveis pela gestão da qualidade das informações corporativas, pois enquanto a primeira tem a função de identificar o autor original dos documentos criados internamente ou adquiridos de fontes externas, como também controlar a versão de modificação desses documentos, a segunda tem a função de controlar o ciclo de vida dessas informações, considerando a sua validade para as necessidades organizacionais. Tais funções estão relacionadas aos atributos “compreensão” e “atualidade” das informações, respectivamente. Do mesmo modo, a gestão de conteúdo, identificada por Batista *et al.* (2005) como prática responsável em analisar as informações contidas nas bases de conhecimento de uma organização, está relacionada ao atributo “relevância” das informações acessadas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo procurou-se analisar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, na perspectiva da Ciência da Informação. Para tanto, foi adotado o modelo de processo em GC representado por Bergeron (2003), que aborda, claramente, tanto os fluxos informacionais formais da organização, ou seja, a informação gerada nos níveis formais do ambiente corporativo, quanto os fluxos informacionais informais, identificados como a informação gerada no âmbito das relações interpessoais. Dessa forma, o modelo adotado como parâmetro para a pesquisa permitiu identificar esses fluxos nas diferentes etapas do processo em GC, integradas em cinco categorias de análise, coerentes com os objetivos específicos da pesquisa.

Esse estudo teve como enfoque identificar as práticas/meios/ferramentas, as diretrizes; e a qualidade do processo em GC na organização. Tais elementos têm a função de promover, orientar e otimizar as etapas, respectivamente. Nessa concepção, os objetivos específicos foram discutidos e analisados a partir do referencial teórico e dos dados coletados, cujos resultados podem ser apresentados em práticas de gestão do conhecimento, práticas de gestão da informação e tecnologias da informação e comunicação como suporte aos processos.

Quanto às **práticas de gestão do conhecimento**, observou-se que a Cerâmica Salema, tanto no plano organizacional quanto no plano individual, identifica e seleciona o conhecimento necessário à inovação em negócios. Essa prática reflete nas soluções sugeridas pelos colaboradores que, quando aplicadas no contexto corporativo, agregam valor ao negócio muito frequentemente. Nesse sentido, o fluxo das informações ocorre tanto no curso externo para o interno à organização, a partir das diferentes fontes de aquisição do conhecimento, quanto no curso interno para o externo, por meio das soluções sugeridas pelos colaboradores e aplicadas no ambiente empresarial que atendem às demandas do mercado. No entanto, apesar da ambiência inovadora, ou seja, a abertura da empresa para receber e experimentar novas ideias, identificou-se que essa abordagem não se estende, de forma satisfatória, ao nível operacional/produção, podendo comprometer o desempenho desse perfil de trabalhadores.

Com relação às ações internas de compartilhamento/disseminação do conhecimento tácito, percebeu-se que existem práticas informais entre os colaboradores, como comunidades de prática e fóruns de discussão, que são reconhecidas e apoiadas pela organização. Existe também um conjunto de métodos utilizados como suporte à inovação nos níveis intermediário e operacional/administrativo, a Salema Inova. Essa prática contribui para

a criação do conhecimento organizacional, facilitando o processo de inovação na organização. No entanto, ações como cursos, treinamentos e capacitações não são realizadas de forma contínua, o que poderia contribuir, substancialmente, caso ocorressem, para o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, principalmente aqueles situados no nível operacional/produção. Tais competências são necessárias ao exercício das funções em cada setor e promoção da criatividade no ambiente de trabalho, influenciando diretamente na produtividade e competitividade empresarial.

Quanto às **práticas de gestão da informação**, parte integrante do processo de gestão do conhecimento, percebeu-se que a Cerâmica Salema possui uma sistemática de retenção do conhecimento, a partir dos mecanismos disponibilizados para armazenamento do conhecimento em documentos e banco de dados, como também por meio das diretrizes que orientam essa etapa do processo. Tais diretrizes são conhecidas e cumpridas pelos colaboradores, refletindo, assim, nas contribuições válidas para a memória organizacional, ou seja, no número de arquivamentos aprovados pela organização. Da mesma forma, os critérios estabelecidos para edição/adaptação do conhecimento explícito, bem como o descarte daquele considerado não útil, são conhecidos e cumpridos pela maioria dos membros da empresa. Entende-se que essas práticas influenciam na qualidade dessas informações acessadas e utilizadas no ambiente corporativo, cujo indicador é avaliado de forma satisfatória pela maioria dos sujeitos da pesquisa.

Com relação à etapa de acesso ao conhecimento explícito, identificou-se que a Cerâmica Salema possui diretrizes para o acesso seguro à informação, a fim de manter a “confidencialidade”, “disponibilidade” e “integridade” dos documentos acessados. Tais diretrizes são conhecidas e cumpridas pela maioria dos colaboradores da organização, contribuindo para a segurança das informações corporativas.

Outra ação identificada quanto à gestão da informação na Cerâmica Salema foi a “identificação das competências organizacionais e individuais” que, apesar de ser realizada informalmente pela maioria dos trabalhadores, ou seja, não dispõe de registros no repositório de conhecimentos explícitos, a prática é reconhecida pela organização e se encontra em processo de formalização a partir da estruturação de um banco de informações. A existência dessa prática informal comprova a sua importância para a estruturação de grupos na empresa, como comunidades de prática e fóruns de discussão, que promovem o compartilhamento do conhecimento tácito entre os colaboradores, já que a maioria destes afirmou que tais práticas contribuem para o aprendizado individual.

Com relação aos meios de comunicação para a disseminação do conhecimento explícito no ambiente corporativo, identificou-se que a empresa possui veículos suficientes para a promoção da comunicação interna, considerando o perfil de cada nível organizacional e as características de cada veículo de comunicação. No entanto, apesar do alto grau de satisfação dos colaboradores alocados no nível intermediário e operacional/administrativo com relação aos meios internos de comunicação utilizados por estes, a exemplo das reuniões administrativas e quadro de avisos, percebeu-se a necessidade de maior atualização deste último instrumento para os membros vinculados ao nível operacional/produção, devido à frequência do seu uso por estes trabalhadores. Compreende-se a importância de disseminar informações quanto ao mercado de atuação, a empresa e o setor de produção, como também a necessidade de atualização periódica desses meios, uma ação que influencia, diretamente, no entendimento e comprometimento dos colaboradores com o negócio da empresa.

Outra ferramenta indicada como uso frequente no setor de produção foi a caixa de sugestões, o que comprova o grau de participação desses membros na sugestão de soluções à empresa, já que esse instrumento tem o objetivo de permitir um fluxo ascendente de informações, ou seja, possibilita a comunicação dos colaboradores para a alta administração, a partir da exposição de opiniões, necessidades e sugestões de melhoria.

Ainda com base na pesquisa realizada com os membros da Cerâmica Salema, foi identificado que os colaboradores pertencentes ao nível operacional/produção não possuem meios de retenção do conhecimento, visto que um número significativo (54%) não utiliza quaisquer dos meios indicados para armazenamento e acesso à informação, apesar de o uso de computador ser um dos interesses apresentados por um colaborador pertencente a esse setor. Entende-se que a ausência de mecanismos para retenção do conhecimento nesse setor influencia diretamente nas outras etapas do processo em gestão do conhecimento, ou seja, no armazenamento e acesso às informações que ajudam na tomada de decisões e que podem ser utilizadas por outros colaboradores posteriormente.

Quanto às **tecnologias de informação e comunicação no suporte aos processos de gestão da informação e gestão do conhecimento**, foi identificado o uso do portal corporativo, uma plataforma que integra diferentes TICs a partir de uma interface única de acesso. Com relação à *gestão da informação*, entende-se que esse ambiente informacional contribui para a codificação/explicação, armazenamento e acesso ao conhecimento explícito, como também com a tomada de decisões. Para alcançar esse objetivo, a plataforma necessita da disponibilização e uso frequente de tecnologias que cumpram a sua função na efetividade do processo. No entanto, enquanto os Sistemas de Suporte à Decisão (SAD) são as

ferramentas mais utilizadas pelos colaboradores, cujo quantitativo é representado, essencialmente, pelo nível intermediário e operacional/administrativo, os sistemas de *workflow*, Sistemas de Gestão de Conteúdo (SGC) e sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED), integrados ao portal corporativo, são os menos utilizados pelos membros alocados no nível intermediário e operacional/administrativo, não sendo de uso do pessoal do nível operacional/administrativo.

Compreende-se que, apesar do alto grau de satisfação dos colaboradores quanto à qualidade das informações acessadas e utilizadas no ambiente empresarial, um maior uso dessas tecnologias pode contribuir, ainda mais, com a qualidade das informações, como também pode melhorar a efetividade dos meios de armazenamento e acesso a tais informações, cujo indicador demonstrou que os colaboradores possuem certa dificuldade nessas etapas do processo, revelando, ainda, a necessidade de um estudo mais aprofundado sobre as funcionalidades do portal, as necessidades dos colaboradores e os objetivos da organização.

Por fim, com relação à *gestão do conhecimento*, entende-se que o uso do portal corporativo contribui com a promoção da colaboração entre os membros da organização, a partir das interações e comunicação estabelecidas entre eles. Nesse sentido, a maioria dos colaboradores, alocados nos níveis intermediário e operacional/administrativo, utiliza essa ferramenta muito frequentemente ou frequentemente. Do mesmo modo, a ferramenta de suporte à inovação possibilita a internalização de conhecimentos nesse perfil de trabalhadores.

Concluindo, a partir desse estudo foi possível diagnosticar o processo de gestão do conhecimento na Cerâmica Salema. Percebeu-se que a empresa possui práticas, meios, ferramentas e diretrizes que possibilitam o processo em GC com base no modelo de Bergeron (2003). Tais ações estão centradas no processo de gestão do conhecimento – criação, compartilhamento do conhecimento tácito (relações interpessoais) e sua aplicação na melhoria dos processos, produtos e/ou serviços da empresa; na gestão da informação, a partir dos fluxos e recursos formais da informação na organização; e no uso das diferentes tecnologias da informação e comunicação como suporte à GI e GC. No entanto, foram identificadas algumas lacunas nas etapas do processo, sendo possível sugerir algumas soluções.

Com relação às práticas de gestão do conhecimento, identificou-se a necessidade de implantação de um Programa de Treinamento, Desenvolvimento & Educação Corporativa (TD&E), a fim de contribuir com o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores. Com relação às práticas de gestão da informação, identificou-se a importância e a necessidade de um banco de competências individuais e organizacionais para a promoção

do compartilhamento do conhecimento tácito entre os colaboradores, bem como a melhoria da comunicação interna e disponibilização de meios para a retenção do conhecimento no nível operacional/produção, a partir dos mecanismos já utilizados pela organização, visto que o capital intelectual dos colaboradores que se encontram nesse setor também deve ser valorizado como insumo fundamental para o processo de inovação.

Já com relação às tecnologias da informação e comunicação como suporte aos processos, percebeu-se a necessidade de maior uso das ferramentas *workflow* e SGC e das diferentes tecnologias GED, a fim de contribuir com a melhoria da qualidade das informações e com a afetividade dos mecanismos de armazenamento e acesso às informações no ambiente corporativo. Identificou-se, ainda, a necessidade de avaliação da arquitetura da informação no portal corporativo, a fim de identificar se as suas funcionalidades estão coerentes com as necessidades dos colaboradores e se a sua estrutura tecnológica permite o seu uso de forma efetiva. Tal avaliação irá permitir um diagnóstico real da contribuição dessa plataforma para o processo de gestão do conhecimento na organização.

Finalizando, é importante ressaltar que este estudo é capaz de subsidiar a elaboração de políticas e estratégias para a implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento na empresa Cerâmica Salema, a partir da avaliação das iniciativas já implementadas e a identificação das lacunas e necessidades em cada etapa do processo.

## REFERÊNCIAS

- AGENTES LOCAIS DE INOVAÇÃO. Disponível em:  
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/Agentes-Loais-de-Inova%C3%A7%C3%A3o:-receba-o-Sebrae-na-sua-empresa>>. Acesso em: 05 jan. 2015.
- ALMEIDA, Daniela *et al.* Paradigmas contemporâneos da Ciência da Informação: a recuperação da informação como ponto focal. **Revista Eletrônica Informação e Cognição**, v. 6, n. 1, p. 16-27, 2007. Disponível em: <[www.portalppgci.marilia.unesp.br/reic](http://www.portalppgci.marilia.unesp.br/reic)>. Acesso em: 04 ago. 2011.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2005.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação nas organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPROGRÁFICOS. 2014. Disponível em:  
<<http://www.abdr.org.br/cartilha.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2014.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. 2014. Disponível em: <<http://ancib.org.br/>>. Acesso em: 08 maio 2014.
- \_\_\_\_\_. **GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento: produção**. Disponível em:  
<<http://gtancib.fci.unb.br/index.php/gt-04>>. Acesso em: 08 mai. 2014.
- BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008.
- \_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento na literatura acadêmica: um estudo sobre a produção científica na base Scopus. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2013. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANCIB, 2013.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. Uma história da Ciência da Informação. In: TOUTAIN, Lídia Maria Batista Brandão (Org.). **Para entender a Ciência da Informação**. Salvador: EDUFBA, 2007.
- BATISTA, Fábio Ferreira *et al.* **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.
- BERGERON, B. P. **Essentials of knowledge management**. Chichester: John Wiley & Sons, 2003.

BETTENCOURT, M. P. da L.; CIANCONI, R. de B. Gestão do conhecimento: um olhar sob a perspectiva da Ciência da Informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANCIB, 2012.

BOFF, Luiz Henrique; ABEL, Mara. Autodesenvolvimento de competências: o caso do trabalhador de conhecimento como especialista. In: **Os novos horizontes em gestão: aprendizagem organizacional e competências**. RUAS, Roberto; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, jan. 1968.

BRITO, L. B.; BOLSON, S. B. Gestão do Conhecimento: estudo em uma instituição privada de ensino superior. **Raunp**, Natal, v. 6, n. 2, p. 77-87, 2014.

BUKOWITZ, W.; WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUSH, V. As we may think. **Atlantic Magazine**, July 1945. Disponível em: <<http://www.ps.uni-sb.de/~duchier/pub/vbush/vbush-all.shtml>>. Acesso em: 18 out. 2012.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANCIB, 2003.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO. **A produtividade da Construção Civil brasileira**. Disponível em: <<http://www.cbicdados.com.br/media/anexos/068.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2014.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos. CAVALCANTE, Márcia Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymará, 2012.

CAVALCANTE, Jaqueline. **Análise das práticas de gestão do conhecimento: estudo de caso em uma empresa do setor calçadista da Paraíba**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010. Disponível em: <[http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1254](http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1254)>. Acesso em: 06 jan. 2015.

CERÂMICA SALEMA. Disponível em: <<http://ceramicasalema.com.br/>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIANCONI, Regina de Barros. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil**. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.uff.br/ppgci/editais/tese%20regina%20cianconi.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2013.

COSTA, Sely Maria de Souza. Fundamentação teórica sobre gestão do conhecimento e Ciência da Informação. In: MOYA, J.; SANTOS, E. P.; MENDONÇA, A. V. M. (Org.). **Gestão do conhecimento em saúde no Brasil: avanços e perspectivas**. Brasília: Organização Pan-Americana da Saúde, 2009.

CRONIN, B. The sociological turn in Information Science. **Journal of Information Science**, v. 34, n. 4, p. 465-475, 2008.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEVELOPER WORKS. **Modelagem de processos em negócio e seus impactos positivos nas organizações**. Disponível em: [https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/fd26864d-cb41-49cf-b719-d89c6b072893/entry/modelagem\\_de\\_processos\\_de\\_neg\\_C3\\_B3cio\\_bpm\\_e\\_seus\\_impactos\\_positivos\\_nas\\_organiza\\_C3\\_A7\\_C3\\_B5es1?lang=en](https://www.ibm.com/developerworks/community/blogs/fd26864d-cb41-49cf-b719-d89c6b072893/entry/modelagem_de_processos_de_neg_C3_B3cio_bpm_e_seus_impactos_positivos_nas_organiza_C3_A7_C3_B5es1?lang=en). Acesso em: 28 nov. 2014.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FELIX, W. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

FREITAS, Rogério Afonso de.; QUINTANILLA, Leslie Wittig; NOGUEIRA, Ari dos Santos. **Portais Corporativos: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Brapsport, 2004.

GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS. Disponível em: < <http://www.ged.net.br/>>. Acesso em: 01 jan. 2015.

GIL, A. C. **Como preparar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDONI, Vanessa. **Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento: o caso de empresas de desenvolvimento de *software***. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: < <http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1203/1/000392132-Texto%2BCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2014.

GRUPO DE PESQUISA EM INFORMAÇÃO, APRENDIZAGEM E CONHECIMENTO. Disponível em: <<http://plsql1.cnpq.br/buscaoperacional/detalhegrupo.jsp?grupo=00836078IT3AKE>>. Acesso em: 03 jul. 2014.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

HOLLAND, G. A. Information Science: an interdisciplinary effort? **Journal of Documentation**, v. 64, n. 3, p. 7-23, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LINARES COLUMBIÉ, R. Epistemología y ciência de la información: repensando um diálogo inclusivo. **Acimed**, Havana. v. 21, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/viewArticle/52/18>>. Acesso em: 22 out. 2012.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

LIMA-MARQUES, Mamede; MACEDO, Flávia Lacerda Oliveira de. Arquitetura da Informação: base para a gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, Informação e Conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006.

LIRA, Suzana de Lucena. **Promoção do conhecimento organizacional: ações de gestão da informação e do conhecimento no setor contábil da UFPB**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://rei.biblioteca.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/159/1/SLL21022013.pdf>>. Acesso em: 28 dez. 2014.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2007.

\_\_\_\_\_; SANCHES, O. Métodos qualitativos e quantitativos: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 9 n. 3, p. 239-262, jul./set., 1993. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X1993000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X1993000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 01 maio 2014.

MOKYR, J. **The gifts of Athena: historical origins of the knowledge economy**. Princeton: Princeton University Press, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORO, G. B; SIQUEIRA, R. F; DICKEL, D. A gestão do conhecimento em gestão de projetos: um estudo de caso na empresa MR2 Marketing Digital. In: II Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: II SINGEP, 2013.

NUNES, Juliana Pedroso. **A responsabilidade social e ambiental: um estudo de caso da Cerâmica Salema**. Disponível em: <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Responsabilidade-Social-e-Ambiental-Um/48233196.html>> 20 jan. 2015>.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/95255/289106.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 jan. 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática**. 2 Ed. São Paulo. Atlas, 2009

PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mpe/>>. Acesso em: 05 jan. 2015.

PODIO. 2014. Disponível em: <<https://podio.com/>>. Acesso em: 01 jan. 2015.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

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

SANTOS, A. L. SILVA, S. C. Desenvolvimento e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento para um núcleo de inovação tecnológica. In: IV Simpósio Internacional de Inovação Tecnológica, 2013, Aracajú, **Anais...** Aracajú: SIMTEC, 2013. Disponível em: <<http://www.portalmite.com.br/anaisimtec/index.php/simtec/article/view/37/54>>. Acesso em: 28 dez. 2014.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectiva em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/235>>. Acesso em: 29 nov. 2013.

SÊMOLA, Marcos. Gestão da segurança da informação. In: STAREC, Cláudio; GOMES, Elizabeth; BEZERRA, Jorge (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROSENFELD, L.; MORVILLE, P. **Information Architecture for the World Wide Web**. 3 ed. Sebastopol: O'Reilly, 2006.

SILVA, Alzira Karla Araújo, da *et al.* Redes intraorganizacionais e interorganizacionais: da teoria das redes às tecnologias da Informação e Comunicação. In: DUARTE, Emeide da Nóbrega; LLARENA, Rosilene Agapito da Silva. LIRA, Suzana de Lucena (org.). **Da informação à auditoria do conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

SILVA, J. L. C.; FREIRE, G. H. A. Um olhar sobre a origem da ciência da informação: indícios embrionários para sua caracterização identitária. **Encontros Bibli**, v. 17, n. 33, p. 1-29, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2012v17n33p1/21708>>. Acesso em: 20 out. 2012.

SOUSA, Edvânio Duarte de; DIAS, Eduardo José Wense; NASSIF, Mônica Erichsen. Gestão da informação e gestão do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4039>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STRAUHS, Faimara do Rocio et. al. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymar, 2012.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE, 2006. Apostila.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Tudo que parece sólido se desmancha no ar**: indicadores na Gestão do Conhecimento. Insight Informal. Disponível em: <<<http://www.metodo.com.br/pdf/Indicadores%20na%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf>>>. Acesso em: 28 dez. 2014.

\_\_\_\_\_. Metodologia para implantação de gestão do conhecimento. Disponível em: <<http://kmol.pt/artigos/2003/01/01/metodologia-implantacao-gc>>. Acesso em: 29 dez. 2014.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cinfy. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. 6. ed. São Paulo: Negócio, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; SANTOS, Marcelo Luis B.; FRANCO, Carlos Eduardo. **Gestão de conteúdo 360º**: integrando negócios, design e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. **Linhas de pesquisa**. 2014. Disponível em: <<http://dci.ccsa.ufpb.br/ppgci/>>. Acesso em: 08 maio 2014.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, v. 3, n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm)>. Acesso em: 01 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008.

\_\_\_\_\_.; CAVALCANTE, L. F. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. L. P (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

WIIG, K. M. **Knowledge management**: an emerging discipline rooted in a long history. [S. l.]: Knowledge Research Institute, 1999.

ZINS, Chaim. Redefinindo a Ciência da Informação: da “Ciência da Informação” para a “Ciência do Conhecimento”. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 144-167, set./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/11901/7003>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A**  
**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

---

**Título do Projeto:** Análise do processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema

Prezado(a),

O presente questionário objetiva obter informações relacionadas às etapas do processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, a saber: criação/aquisição do conhecimento; explicitação, armazenamento e acesso ao conhecimento; compartilhamento/disseminação do conhecimento; edição/adaptação do conhecimento e descarte do conhecimento não útil.

Os dados coletados serão utilizados na Dissertação de Mestrado da pesquisadora/discente Narjara Xavier, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba (UFPE) e sob a orientação do professor Doutor Júlio Afonso Sá de Pinho Neto.

O anonimato dos respondentes será assegurado, cujos dados serão utilizados apenas para fins de pesquisa.

( ) Diante das informações acima, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados.

( ) Diante das informações acima, declaro que não quero participar da pesquisa.

---

**Assinatura da pesquisadora**

**Narjara Xavier**

**Contato: narjara.barbara@gmail.com**

---

**Assinatura do respondente**

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO – NÍVEL ESTRATÉGICO



#### CERÂMICA SALEMA QUESTIONÁRIO – NÍVEL ESTRATÉGICO

#### PERFIL DO RESPONDENTE

Cargo:

Anos de ocupação no cargo:

Idade:

Escolaridade:

#### O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. A empresa identifica os conhecimentos externos necessários ao seu funcionamento ou inovação nos negócios?

2. Quais são as fontes externas utilizadas para a aquisição de novos conhecimentos? Marque a resposta conforme a frequência de uso.

Fonte de Conhecimento	Muito frequentemente	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão				
<i>Benchmarking</i> externo				
Especialistas terceirizados				
Consultorias				
Eventos Científicos (Encontros, Congressos e Seminários)				
Eventos Técnicos (Cursos, Exposições e Feiras Tecnológicas)				
Fornecedores e/ou clientes				
Pagamento de taxas ou <i>royalties</i> patentes				
Sindicato Setorial				
Publicações (Revistas, Artigos, Relatórios Técnicos e Científicos, etc.)				
Internet				
Órgãos Públicos municipais, estaduais ou federais				
Empresas privadas				
Outras organizações (ONG's, OSCIP's)				
Outras fontes. Qual(is)?				

3. Quanto à aplicação imediata do conhecimento dos colaboradores nos processos, produtos e/ou serviços da empresa:

- Os conhecimentos aplicados geram resultados positivos  **muito frequentemente**.  
 Os conhecimentos aplicados geram resultados positivos  **frequentemente**.  
 Os conhecimentos aplicados geram resultados positivos  **esporadicamente**.  
 Os conhecimentos aplicados  **nunca** geram resultados positivos.

4. Quais os meios disponibilizados pela empresa para o armazenamento e acesso às informações?

- Unidade física (ex: Biblioteca, Arquivos)  
 Unidade virtual (ex: Dropbox, GoogleDrive)  
 Sistemas de Informação (ex: Intranet, Portal Corporativo, *Softwares*)  
 Unidade digital (ex: Desktop/computador)  
 Memória externa (ex: HD externo, *Pen drive*, CD)  
 Outro(s): Qual(is)?

5. Existem diretrizes para a seleção e armazenamento das informações? Se sim, quais?

6. De que forma as informações armazenadas são preservadas?

- ( ) Backup  
 ( ) Cópias impressas  
 ( ) Duplicidades de cópias em meio digital  
 ( ) Outra(s). Qual(is)?

7. Existem diretrizes de segurança no acesso às informações (ex: níveis de acesso)? Se sim, quais?

8. Quais as práticas que a empresa apoia para promover o compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores? Indique a prática marcando a alternativa conforme legenda abaixo:

E = Existe e está formalizada em programas ou atividades na organização.

EI = Existe e está em fase de implantação.

ENF = Existem ações relacionadas à prática, mas elas não estão formalizadas na organização.

NE = Não Existe.

Prática	E	EF	ENF	NE
<b>Práticas relacionadas à gestão de recursos humanos</b>				
Fóruns de discussão: espaço para compartilhamento de informações, ideias e experiências relacionadas aos processos organizacionais				
Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional				
<i>Storytelling</i> ou Narrativas: relatos retrospectivos de pessoas envolvidas em eventos ocorridos anteriormente no ambiente organizacional				
Comunidades de Prática: grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum				
<i>Mentoring</i> (mentor) ou <i>Coaching</i> (treinador): processo planejado de orientação, apoio, diálogo, acompanhamento e avaliação de desempenho, alinhado às diretrizes estratégicas				
<b>Práticas relacionadas aos processos</b>				
Memória organizacional: Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes				
Banco de informações contendo as melhores práticas e as lições aprendidas na execução dos projetos				
Sistema de Inteligência Competitiva voltados à transformação de dados e informação em inteligência para análise do mercado de atuação				
<i>Benchmarking</i> interno: Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização				
Banco de competências individuais e organizacionais: Repositório de informações sobre as fontes de consulta do conhecimento, incluindo as pessoas e a descrição de suas competências, habilidades e conhecimento				

9. Existe alguma outra prática apoiada ou disponibilizada pela organização que não foi apontada anteriormente? Se sim, qual(is)?

10. Quais as ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela empresa como suporte ao compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores?

- ( ) Ferramentas de colaboração: chats, comunidades virtuais de prática, fóruns de discussão online  
 ( ) Sistemas de workflow: controle da qualidade e automação do fluxo da informação  
 ( ) Gestão de Conteúdo: representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações  
 ( ) Gestão Eletrônica de Documentos (GED): aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos  
 ( ) Sistemas de apoio à decisão: sistemas baseados em computadores que apoiam o processo de tomada de decisão nas áreas de planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional (ex: Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente, Sistema de Vendas, Sistema de finanças)

Outra(s). Qual(is)?

**11. Quais os outros meios internos de comunicação disponibilizados pela empresa?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Programa de integração | <input type="checkbox"/> Reuniões Administrativas |
| <input type="checkbox"/> Folders                | <input type="checkbox"/> Cartazes                 |
| <input type="checkbox"/> Revista Institucional  | <input type="checkbox"/> Jornal institucional     |
| <input type="checkbox"/> Boletim                | <input type="checkbox"/> Cartilhas                |
| <input type="checkbox"/> Quadro de avisos       | <input type="checkbox"/> Caixa de sugestões       |
| <input type="checkbox"/> Jornal mural           | <input type="checkbox"/> Vídeo Institucional      |
| <input type="checkbox"/> Telefone               | <input type="checkbox"/> Palestras                |
| <input type="checkbox"/> E-mail institucional   |   |
| <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is)?    |   |

**12. Existem diretrizes de segurança para a transferência de informações? Se sim, quais?**

**13. Quanto à preservação do autor original nos documentos editados internamente ou adaptados de fontes externas:**

- Os documentos editados ou adaptados  **muito frequentemente**  indicam o autor original.
- Os documentos editados ou adaptados  **frequentemente**  indicam o autor original.
- Os documentos editados ou adaptados  **esporadicamente**  indicam o autor original.
- Os documentos editados ou adaptados  **nunca**  indicam o autor original.
- A empresa  **não permite**  a edição de documentos internos e/ou  **não faz**  adaptação de conhecimentos adquiridos externamente.

**14. Existem diretrizes para a atualização de informações (pessoais, empresariais ou dos clientes) e descarte seguro daquelas consideradas não úteis? Se sim, quais?**

**15. Existe algum setor, equipe ou pessoa responsável pela gestão dos processos de conhecimento?**

**Se sim, identifique quais:**

- Gestão de Pessoas por Competências.
- Gestão da Informação.
- Gestão da Comunicação.
- Gestão de Relacionamento com o Cliente
- Gestão da Tecnologia.
- Gestão de Segurança da Informação.
- Outro. Qual(is)?

Obrigada!

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO – NÍVEL INTERMEDIÁRIO E OPERACIONAL (ADMINISTRATIVO)



CERÂMICA SALEMA

QUESTIONÁRIO – NÍVEL INTERMEDIÁRIO e OPERACIONAL – Setor Administrativo

#### PERFIL DO RESPONDENTE:

Nível organizacional: ( ) Intermediário ( ) Operacional – Setor Administrativo

Tempo que trabalha no setor:

Idade:

Escolaridade:

#### O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

1. Você consegue identificar os conhecimentos externos necessários ao desenvolvimento da organização e suas respectivas fontes de aquisição? ( ) Sim ( ) Não

2. Quanto à aplicação imediata do seu conhecimento nos processos, produtos e/ou serviços da empresa:

( ) Você sugere soluções para a organização muito frequentemente.

( ) Você sugere soluções para a organização frequentemente.

( ) Você sugere soluções para a organização esporadicamente.

( ) Você nunca sugere soluções para a organização

3. Qual a sua percepção quanto à frequência de aplicação dessa(s) solução(ões) para o desenvolvimento da organização?

( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito insatisfeito

4. Com qual frequência você utiliza os meios de armazenamento das informações relacionadas à empresa e ao seu trabalho?

Meio de armazenamento	Muito frequentemente	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
Unidade física (ex: Biblioteca, Arquivos)				
Unidade virtual (ex: Dropbox, GoogleDrive)				
Sistemas de Informação (ex: Intranet, Portal Corporativo, Softwares)				
Unidade digital (ex: Desktop/computador)				
Memória externa (ex: HD externo, Pen drive, CD)				
Outro(s). Qual(is)?				

5. Quanto às diretrizes de armazenamento das informações relacionadas à empresa e ao seu trabalho:

( ) Você conhece as diretrizes e muito frequentemente segue os critérios estabelecidos.

( ) Você conhece as diretrizes e frequentemente segue os critérios estabelecidos.

( ) Você conhece as diretrizes e esporadicamente segue os critérios estabelecidos.

( ) Você conhece as diretrizes, mas nunca segue os critérios estabelecidos.

( ) Você não conhece as diretrizes.

6. Quanto à eficiência (nível de dificuldade) no armazenamento de informações nos meios utilizados:

( ) As informações são armazenadas com muita dificuldade.

( ) As informações são armazenadas com razoável dificuldade.

( ) As informações são armazenadas com pouca dificuldade.

( ) As informações são armazenadas com nenhuma dificuldade.

7. Quanto à eficácia (alcance do resultado esperado) na aprovação e seleção das informações, relacionadas à empresa e ao seu trabalho, e que foram armazenadas por você:

- As suas informações armazenadas são aprovadas  **muito frequentemente**.  
 As suas informações armazenadas são aprovadas  **frequentemente**.  
 As suas informações armazenadas são aprovadas  **esporadicamente**.  
 As suas informações armazenadas  **nunca** são aprovadas.  
 A  **empresa nunca avaliou** as suas informações armazenadas.

8. Com qual frequência você utiliza os meios de acesso às informações, considerando aquelas necessárias para o exercício da sua função?

Meio de acesso	Muito frequentemente	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
Unidade física (ex: Biblioteca, Arquivos)				
Unidade virtual (ex: Dropbox, GoogleDrive)				
Sistemas de Informação (ex: Intranet, Portal Corporativo, Softwares)				
Unidade digital (ex: Desktop/computador)				
Memória externa (ex: HD externo, Pen drive, CD)				
Outro(s). Qual(is)?				

9. Quanto às diretrizes de segurança no acesso às informações:

- Você  **conhece** as diretrizes e  **muito frequentemente** segue os critérios estabelecidos.  
 Você  **conhece** as diretrizes e  **frequentemente** segue os critérios estabelecidos.  
 Você  **conhece** as diretrizes e  **esporadicamente** segue os critérios estabelecidos.  
 Você  **conhece** as diretrizes, mas  **nunca** segue os critérios estabelecidos.  
 Você  **não conhece** as diretrizes.

10. Quanto à eficácia (alcance do resultado esperado) dos mecanismos de busca ao acessar as informações nos meios utilizados:

- As informações procuradas são encontradas  **muito frequentemente**.  
 As informações procuradas são encontradas  **frequentemente**.  
 As informações procuradas são encontradas  **esporadicamente**.  
 As informações procuradas  **nunca** são encontradas.

11. Quanto à eficiência (nível de dificuldade) dos mecanismos de busca ao acessar as informações nos meios utilizados:

- As informações procuradas são encontradas com  **muita dificuldade**.  
 As informações procuradas são encontradas com  **razoável dificuldade**.  
 As informações procuradas são encontradas com  **pouca dificuldade**.  
 As informações procuradas são encontradas com  **nenhuma dificuldade**.

12. De forma geral, qual a sua percepção quanto à contribuição dos meios utilizados para o armazenamento e acesso às informações na execução de suas atividades no dia a dia da organização?

- Muito satisfeito     Satisfeito     Indiferente     Insatisfeito     Muito insatisfeito

13. Com qual frequência você utiliza as práticas, meios ou ferramenta para o compartilhamento do conhecimento com outros colaboradores no ambiente interno da organização? Marque a resposta conforme a frequência de uso.

PRÁTICA	Muito	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
<b>PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>				

Fóruns de discussão: espaço para compartilhamento de informações, ideias e experiências relacionadas às atividades organizacionais.				
Participação em ações de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) com vistas ao desenvolvimento pessoal e profissional.				
<i>Storytelling</i> ou Narrativas: relatos retrospectivos de pessoas envolvidas em eventos ocorridos anteriormente no ambiente organizacional.				
Comunidades de Prática: grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum.				
<i>Mentoring</i> (mentor) ou <i>Coaching</i> (treinador): processo planejado de orientação, apoio, diálogo, acompanhamento e avaliação de desempenho individual, alinhado às diretrizes estratégicas.				
Outro. Qual(is)?				
<b>PRATICAS RELACIONADAS AOS PROCESSOS</b>				
Memória organizacional: Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.				
Banco de informações contendo as melhores práticas e as lições aprendidas na execução dos projetos.				
Sistema de Inteligência Competitiva voltados à transformação de dados e informações em inteligência para análise do mercado de atuação.				
<i>Benchmarking</i> interno: Busca sistemática das melhores referências para comparação a processos, produtos e serviços da organização.				
Banco de competências individuais e organizacionais: Repositório de informações sobre as fontes de consulta do conhecimento, incluindo as pessoas e a descrição de suas competências, habilidades e conhecimento.				
Outro(s). Qual(is)?				
<b>FERRAMENTAS DE SUPORTE AO PROCESSO</b>				
Ferramentas de colaboração: chats, comunidades virtuais de prática, fóruns de discussão online				
Sistemas de <i>workflow</i> : controle da qualidade e automação do fluxo da informação				
Gestão de Conteúdo: representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações				
Gestão Eletrônica de Documentos (GED): aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos				
Sistemas de apoio à decisão: sistemas baseados em computadores que apoiam o processo de tomada de decisão nas áreas de planejamento estratégico, controle gerencial e controle operacional (ex: Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente, Sistema de Vendas, Sistema de Finanças)				
Outro. Qual(is)?				

14. De forma geral, qual a sua percepção quanto à contribuição das práticas realizadas, meios ou ferramentas utilizadas para o seu aprendizado?

( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito insatisfeito

15. Com qual frequência você utiliza os meios de comunicação interna para se manter atualizado sobre a organização, o mercado ou assuntos relacionados ao seu setor ou função?

Meio de comunicação	Muito frequentemente	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
Folders				
Revista institucional				
Boletim				
Quadro de avisos				
Jornal mural				
Telefone				
Palestras				

Campanhas internas				
Reuniões administrativas				
Cartazes				
Jornal institucional				
Cartilhas				
Caixa de sugestões				
Vídeo institucional				
E-mail institucional				
Outro. Qual(is)?				

16. De forma geral, qual a sua percepção quanto à contribuição dos meios de comunicação interna utilizados para se manter atualizado?

Muito satisfeito     Satisfeito     Indiferente     Insatisfeito     Muito insatisfeito

17. Quanto às diretrizes de segurança na transferência de informações:

Você **conhece** as diretrizes e **muito frequentemente** segue os critérios estabelecidos.

Você **conhece** as diretrizes e **frequentemente** segue os critérios estabelecidos.

Você **conhece** as diretrizes e **esporadicamente** segue os critérios estabelecidos.

Você **conhece** as diretrizes, mas **nunca** segue os critérios estabelecidos.

Você **não conhece** as diretrizes.

18. Quanto à autoria das informações utilizadas no ambiente empresarial:

Você consegue identificar o autor original dos documentos editados internamente ou adaptados de fontes externas **muito frequentemente**.

Você consegue identificar o autor original dos documentos editados internamente ou adaptados de fontes externas **frequentemente**.

Você consegue identificar o autor original dos documentos editados internamente ou adaptados de fontes externas **esporadicamente**.

Você **nunca** consegue identificar o autor original dos documentos editados internamente ou adaptados de fontes externas.

19. Quanto às diretrizes de atualização das informações (pessoais, empresariais ou dos clientes) e descarte seguro daquelas consideradas não úteis:

Você **conhece** as diretrizes e **muito frequentemente** segue os critérios estabelecidos.

Você **conhece** as diretrizes e **frequentemente** segue os critérios estabelecidos.

Você **conhece** as diretrizes e **esporadicamente** segue os critérios estabelecidos.

Você **conhece** as diretrizes, mas **nunca** segue os critérios estabelecidos.

Você **não conhece** as diretrizes.

20. De forma geral, qual a sua percepção quanto à qualidade (atualidade, compreensão e relevância) das informações acessadas nos meios utilizados?

Muito satisfeito     Satisfeito     Indiferente     Insatisfeito     Muito insatisfeito

21. Considerando os aspectos abordados nas questões anteriores, você teria alguma sugestão para implantação ou melhoria do processo na organização? Se sim, qual(is)?

Ambiente favorável ou não à sugestão e experimentação de novas ideias

Armazenamento e acesso às informações

Práticas e ferramentas de suporte ao compartilhamento do conhecimento apoiadas/disponibilizadas

Meios de comunicação interna

Qualidade das informações acessadas (atualidade, compreensão e relevância)

Descreva a sua sugestão:

Obrigada!

**APÊNDICE D**  
**QUESTIONÁRIO – NÍVEL OPERACIONAL (PRODUÇÃO)**



CERÂMICA SALEMA  
 QUESTIONÁRIO – NÍVEL OPERACIONAL (Setor de Produção)

**PERFIL DO RESPONDENTE**

Tempo que trabalha no setor:

Idade:

Escolaridade:

**O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

1. Você consegue identificar o saber necessário para a empresa desenvolver e onde ela pode adquirir esse saber? ( ) Sim ( ) Não

2. Com qual frequência você costuma dar ideias para melhorar o processo de produção na fábrica?  
 ( ) Muito frequentemente ( ) Frequentemente ( ) Esporadicamente ( ) Nunca

3. Como se sente com relação à frequência de aplicação das suas ideias na fábrica?  
 ( ) Muito satisfeito ( ) Satisfeito ( ) Indiferente ( ) Insatisfeito ( ) Muito insatisfeito

4. Quais meios abaixo você utiliza para guardar informações sobre o seu trabalho? Marque a opção conforme a frequência de uso.

Meio para guardar	Muito frequentemente	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
Documentos impressos em arquivos impressos				
Documentos digitais no computador				
Documentos virtuais na internet				
Documentos em Sistemas/Softwares				
Documentos em memória externa (HD, CD, pen drive)				
Outro(s). Qual(is)?				

5. Com qual frequência você segue as regras da empresa para guardar informações sobre o seu trabalho de forma correta?  
 ( ) Muito frequentemente ( ) Frequentemente ( ) Esporadicamente ( ) Nunca ( ) Não conhece as regras

6. Com qual frequência essas informações guardadas são aprovadas pela empresa?  
 ( ) Muito frequentemente ( ) Frequentemente ( ) Esporadicamente ( ) Nunca

7. Essas informações são guardadas com qual nível de dificuldade?  
 ( ) Muita dificuldade ( ) Razoável dificuldade ( ) Pouca dificuldade ( ) Nenhuma dificuldade

8. Quais meios abaixo você utiliza para acessar informações sobre o seu trabalho? Marque a opção conforme a frequência de uso.

Meio para guardar	Muito frequentemente	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
Documentos impressos em arquivos impressos				
Documentos digitais no computador				
Documentos virtuais na internet				
Documentos em Sistemas/Softwares				

Documentos em memória externa (HD, CD, <i>pendrive</i> )				
Outro(s). Qual(is)?				

9. Com qual frequência você segue as regras de segurança da empresa para acessar as informações de forma segura?

Muito frequentemente  Frequentemente  Esporadicamente  Nunca  Não conhece as regras.

10. Com qual frequência você consegue encontrar informações para auxiliar no seu dia a dia de trabalho na fábrica?

Muito frequentemente  Frequentemente  Esporadicamente  Nunca

11. Com qual nível de dificuldade você encontra essas informações?

Muita dificuldade  Razoável dificuldade  Pouca dificuldade  Nenhuma dificuldade

12. Como você se sente quanto à contribuição dos meios utilizados para guardar e acessar informações relacionadas ao seu dia a dia de trabalho?

Muito satisfeito  Satisfeito  Indiferente  Insatisfeito  Muito insatisfeito

13. Quais práticas, meios ou ferramentas abaixo você utiliza para compartilhar ideias, informações e experiências com os colegas de trabalho? Marque a opção conforme a frequência de uso.

PRÁTICA	Muito	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
<b>PRÁTICAS RELACIONADAS À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>				
Grupo de conversas sobre as atividades do setor de produção da fábrica				
Participação em cursos, treinamentos e capacitações oferecidas pela empresa				
Relato de trabalhadores mais antigos sobre casos ocorridos na fábrica				
Grupos de conversas para resolver algum problema na fábrica				
Orientação e acompanhamento de trabalhadores menos experientes				
Outro. Qual(is)?				
<b>PRÁTICAS RELACIONADAS AOS PROCESSOS</b>				
Roteiro padronizado para realizar alguma atividade relacionada a sua função				
Registro de informações sobre os produtos e principais ações da empresa relacionadas à fábrica				
Relatório de erros e acertos nas atividades e projetos de produção				
Discussão sobre exemplos a serem seguidos no dia a dia da empresa				
Documento contendo informações sobre a formação e experiências dos funcionários				
Outro(s). Qual(is)?				
<b>FERRAMENTAS DE SUPORTE AO PROCESSO</b>				
Ferramentas de colaboração na internet (ex: grupo de discussão online)				
Ferramentas para controle de documentos e versões				
Ferramentas para selecionar e guardar documentos de forma organizada e fácil de achar				
Ferramentas para controlar o processo de elaborar, acompanhar e excluir documentos				
Sistemas baseados em computadores para controle operacional (ex: Sistema de controle de produção, sistema de controle de estoque)				
Outro. Qual(is)?				

14. Como você se sente quanto à contribuição dessas ações acima para aprender mais sobre as suas funções e atividades na fábrica?

Muito satisfeito  Satisfeito  Indiferente  Insatisfeito  Muito insatisfeito

**15. Com qual frequência você utiliza os meios de comunicação interna abaixo para se manter atualizado sobre a empresa e assuntos relacionados ao seu setor ou função? Marque a opção conforme a frequência de uso.**

Meio de comunicação	Muito frequentemente	Frequentemente	Esporadicamente	Nunca
Folders				
Revista institucional				
Boletim				
Quadro de avisos				
Jornal mural				
Telefone				
Palestras				
Campanhas internas				
Reuniões administrativas				
Cartazes				
Jornal institucional				
Cartilhas				
Caixa de sugestões				
Vídeo institucional				
E-mail institucional				
Outro. Qual(is)?				

**16. Como você se sente com relação à contribuição dos meios de comunicação interna para se manter atualizado?**

Muito satisfeito  Satisfeito  Indiferente  Insatisfeito  Muito insatisfeito

**17. Com qual frequência você segue as regras de segurança da empresa para transferir documentos de forma correta?**

Muito frequentemente  Frequentemente  Esporadicamente  Nunca  Não conhece as regras

**18. Com qual frequência você consegue identificar a pessoa que criou os documentos editados na empresa?**

Muito frequentemente  Frequentemente  Esporadicamente  Nunca

**19. Com qual frequência você segue as regras para atualizar ou jogar fora, de forma segura, os documentos que não são mais importantes para a empresa e o seu trabalho?**

Muito frequentemente  frequentemente  Esporadicamente  Nunca  Não conhece as regras.

**20. Como se sente com relação à qualidade das informações que você acessa para o seu dia a dia de trabalho? Ou seja, se são atuais, fáceis de entender e importantes.**

Muito satisfeito  Satisfeito  Indiferente  Insatisfeito  Muito insatisfeito

**21. Considerando as questões respondidas, você teria alguma ideia para implantar ou melhorar o processo na organização? Se sim, qual(is)?**

- Abertura da empresa para receber e colocar em prática as ideias dos funcionários
- Meios para guardar e acessar as informações
- Práticas, meios e ferramentas para compartilhar ideias, experiências e informações com os funcionários
- Meios de comunicação interna
- Qualidade das informações acessadas (atual, fácil de entender e importante)

Descreva a sua sugestão:

Obrigada!