

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROPOSTA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UM ARRANJO PRODUTIVO LOCAL

Tatiene Martins Coelho (Universidade Estadual Paulista - UNESP)

Marta Ligia Pomim Valentim (Universidade Estadual Paulista - UNESP)

INFORMATION LITERACY AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: PROPOSAL OF CORPORATE GOVERNANCE IN A LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT

Modalidade de Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: O cenário contemporâneo, estruturado a partir das novas tecnologias de informação e comunicação, da globalização dos negócios e dos relacionamentos em rede, propicia maior competitividade entre as organizações empresariais, motivando-as a evoluir de modo planejado baseando-se em informações consistentes e precisas. Em ambiente competitivo a busca pela sobrevivência organizacional pode ser impulsionada pela estrutura de arranjo produtivo local, pois promove o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região, gerando benefícios para as empresas e envolvendo diversos agentes de seu entorno. No arranjo produtivo local, assim como em qualquer outro tipo de organização, a informação é componente indissociável das atividades desenvolvidas. O presente trabalho tem como objetivo identificar por meio do método 'Estudo de Caso', a inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento como elementos geradores de diferenciais competitivos em um arranjo produtivo local de calçados femininos, na Cidade de Jaú, Estado de São Paulo. Para tanto, adotou-se a amostra não probabilística intencional-voluntária, aplicada em 14 empresas do município de Jaú, e associadas ao Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú. Foram aplicados três instrumentos de pesquisa: a entrevista, o questionário e o roteiro de observação que, evidenciaram a preocupação das empresas com o capital humano, mas revelando que há pouca importância no que tange a formalização de processos. Evidenciou-se no que tange a inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento, para a geração de diferenciais competitivos em arranjo produtivo local que, mesmo que de modo empírico, as empresas valorizam essa inter-relação para obter competitividade.

Palavras-Chave: Competência em Informação; Gestão do Conhecimento; Governança Corporativa; Arranjo Produtivo Local.

Abstract: The contemporary scenario, structured from the new information and communication technologies, business globalization and network relationships, provides greater competitiveness among business organizations, motivating them to evolve in a planned way based on consistent and

accurate information. In a competitive environment, the search for organizational survival can be driven by the local productive structure, as it promotes the economic, social and technological development of a region, generating benefits for companies and involving several agents in their environment. In the local productive arrangement, as in any other type of organization, the information is inseparable from the activities developed. The present study aims to identify, through the 'Case Study' method, the interrelation between information competence and knowledge management as elements that generate competitive differentials in a local productive arrangement of women's footwear in the City of Jaú, State of São Paulo. For this purpose, the non-probabilistic voluntary-intentional sample was used, applied in 14 companies in the municipality of Jaú and associated with the Footwear Industry Union of Jaú. Three research instruments were applied: the interview, the questionnaire and the observation script, which evidenced the concern of companies with human capital, but revealing that there is little importance in the formalization of processes. The interrelationship between information competence and knowledge management has been evidenced for the generation of competitive differentials in a local productive arrangement that, even empirically, firms value this interrelationship to obtain competitiveness.

Keywords: Information Literacy; Knowledge Management; Corporate Governance; Local Productive Arrangement.

1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo, estruturado a partir das novas tecnologias da informação e comunicação, da globalização dos negócios e dos relacionamentos em rede, promove maior competitividade entre as organizações empresariais, motivando as mesmas a evoluir de modo mais planejado se baseando em informações consistentes e precisas.

Em um Arranjo Produtivo Local (APL), assim como em qualquer outro tipo de organização, a informação é componente indissociável em todas as atividades. O conhecimento sobre a sua geração, criação e transformação auxilia diretamente no sentido de organizar e selecionar as informações produzidas externamente e as veiculadas no âmbito interno para a tomada de decisão.

A informação estratégica pode estar relacionada ao cliente, concorrente, fornecedor, política, economia, cultura, demografia, ecologia, sindicalismo, questões legais, socioeconômicas e tecnológicas, ou seja, pode levantar e avaliar o maior número de informação possível, antes de qualquer ação é essencial às organizações (MIRANDA, 1999).

A concorrência global entre empresas é uma realidade em distintos segmentos e conforme destaca Ishikura (2008), há empresas que competem em segmentos convergentes como, por exemplo, de telecomunicações, computadores e eletrônicos, enfrentando concorrência de diversos setores, em que as alianças estratégicas são estabelecidas permeando a cadeia de valor.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Conforme contextualiza Dudziak (2003), a informação passou a ser reconhecida como elemento importante em todos os segmentos da sociedade. Devido a sua importância, manter-se informado tornou-se indicador incontestável de atualidade e sintonia com o mundo.

Diante do panorama apresentado surge o problema de pesquisa, mais especificamente no que tange a necessidade de se estudar o papel da gestão do conhecimento como diferencial competitivo em um APL, com vistas a estabelecer um modelo conceitual¹ voltado ao desenvolvimento de competências essenciais para atuar nesse tipo de ambiente, a fim de se obter vantagem competitiva.

O capital humano, representado pelo conhecimento, tem sido considerado como um significativo diferencial para as organizações. De acordo Veliyath e Fitzgerald (2000), a partir das novas demandas da sociedade e o acirramento da competitividade do mercado, tornou-se imperativo a necessidade de as organizações inovarem constantemente. Na Era do Conhecimento, as organizações enfrentam novos desafios, entre os quais, compreender as competências fundamentais para gerar diferenciais competitivos no mercado internacionalizado.

Em um mercado globalizado no qual a comunicação ocorre em tempo real, a utilização da gestão do conhecimento pode contribuir para que o APL gere diferenciais competitivos. Para tanto, é necessária a estruturação de processos e ações específicas por parte das organizações, inter-relacioná-los ao grau de envolvimento do capital humano, para o desenvolvimento de competências essenciais, e alinhá-los aos resultados que a organizações pretendem obter.

A proposta desta pesquisa justifica-se pela relevância da aplicabilidade da gestão do conhecimento em organizações empresariais, enquanto fator primordial na busca de eficiência e competitividade.

O APL de calçados femininos da Cidade de Jaú abriga uma concentração de empresas produtoras de calçados femininos, com especialização (95%) em produtos feitos em couro, além de empresas fornecedoras da cadeia de suprimentos, instituições de ensino, de apoio técnico e financeiro, entre outras empresas que caracterizam um APL.

¹ Modelo Conceitual é um conjunto de suposições baseadas no mundo real que indicarão as regras de negócio de um sistema. O objetivo do modelo conceitual é criar um sistema coerente de objetos, propriedades e relações claramente mapeados para funcionamento. Este cenário permite a utilização das chamadas metáforas que estabelecem relação direta de uso ou reconhecimento entre um modelo conhecido do mundo real e uma parte do produto projetado (REBELO, 2009).

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

De acordo com dados da Prefeitura Municipal de Jaú (2016), o município abriga uma concentração de empresas produtoras de calçados femininos, formado por aproximadamente 1.182 (um mil, cento e oitenta e dois) estabelecimentos formais. Este panorama evidencia a importância do setor para a Cidade de Jaú e toda a região, uma vez que a produção estimada é de 130 (cento e trinta) mil pares de sapatos por dia, o que corresponde a 40% do PIB do Município, sendo um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento econômico e industrial da região. Diante do cenário apresentado, verifica-se que o setor movimenta o município e a região, tanto economicamente quanto socialmente, ou seja, se o setor tem índices positivos, estimula outros setores econômicos e vice-versa.

Dada a importância do segmento para o Município de Jaú e região, a pesquisa busca ainda agregar valor junto a atividade estratégica das empresas, relacionada a Competência em Informação (COInfo) e gestão do conhecimento, uma vez que conforme pesquisa divulgada, por meio da cartilha ‘Perfil da Indústria Calçadista de Jaú e Sugestões de Políticas Públicas’ detectou-se a falta de conhecimento adequado do mercado, ou seja, no caso dos APLs, a fragilidade das empresas sugere o apoio institucional para programas de marketing, estudos de prospecção de mercados (nacionais e internacionais), canais próprios para a comercialização e a criação de condições para que as empresas direcionem a produção de maneira mais sincronizada às tendências do mercado (LORENZO *et al.*, 2014).

A indústria de calçados de Jaú sofreu uma retração considerável do mercado na última década. Sendo assim, novos desafios são impostos aos empreendedores e ao segmento calçadista que, por sua vez, é cada vez mais competitivo.

Pelos motivos expostos, este trabalho se propõe a identificar, por meio de estudo de caso, a inter-relação da competência em informação com a gestão do conhecimento como elementos geradores de diferenciais competitivos em um APL de calçados femininos, na Cidade de Jaú, Estado de São Paulo.

Diante do cenário apresentado, pretende-se apresentar um modelo conceitual voltado ao compartilhamento de informações por meio da gestão do conhecimento, a fim de contribuir de maneira positiva com as empresas participantes do APL, no intuito de promover a governança corporativa no APL e obter por consequência diferenciais competitivos.

2 DESENVOLVIMENTO

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Para desenvolvimento desta pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica acerca da literatura relevante das temáticas relacionadas a problemática da pesquisa, abrangendo temas, como: gestão do conhecimento; competência em informação e arranjo produtivo local.

A fim de atender aos objetivos iniciais propostos desta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, em que não existe a mensuração de resultados nem a aplicação de modelos estatísticos. No entanto, nesta abordagem, o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997).

Os métodos utilizados foram o Estudo de Caso e a ‘Análise de Conteúdo’, mais especificamente por meio da aplicação da técnica ‘Análise Categórica’, baseando-se nos estudos de Bardin (2011). O método é considerado de cunho qualitativo e é definido por Bardin (2011, p.37) como:

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 as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Complementando a definição da autora supracitada, Chizzotti (2006, p.98), destaca que “[...] o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Para a realização do Estudo de Caso aplicou-se a triangulação de dados que é definida por Denzin e Lincoln (2000) como uma combinação de diferentes evidências, distintos materiais empíricos e a participação de vários investigadores num só estudo, cuja estratégia deve ser compreendida como um esforço para acrescentar rigor, amplitude, complexidade, riqueza e profundidade a qualquer investigação.

Nessa perspectiva, destaca-se que são diversos os procedimentos aplicados para a coleta de dados no âmbito da triangulação que, por sua vez, variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação. Para a realização desta pesquisa foram utilizadas: a entrevista, o questionário e a observação.

O universo de pesquisa congregou 85 (oitenta e cinco) indústrias de calçados associadas ao Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú (SINDICALÇADOS). A escolha da amostra foi não probabilística intencional ou por julgamento, e a pesquisa teve a adesão voluntária de 14 empresas.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Diante dos resultados da entrevista realizada com os gestores pode-se afirmar que as organizações têm a compreensão da importância da aplicação da gestão do conhecimento. Contudo, ainda existe certa dificuldade para a formalização dos processos, uma vez que a experiência e *know-how* dos envolvidos é mais valorizado, mesmo sendo realizado informalmente.

O levantamento realizado propicia visualizar, ainda, um APL enfraquecido, cujos membros não se consideram inseridos e participantes deste modelo de negócio, uma vez que buscam seu lugar no mercado isoladamente, desconhecendo os benefícios e vantagens que podem ser proporcionados por um APL.

Nesse contexto, existe a necessidade de conscientização de todos os envolvidos para que o APL funcione. Inicialmente, como uma maneira de alavancar as atividades do APL, propõe-se a utilização do conceito de empresa virtual.

Segundo Amato Neto (2000) uma empresa virtual pode ser entendida sob dois pontos de vista: funcional e institucional. Do ponto de vista institucional, busca-se as melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes que cooperam entre si e são conectadas, por meio de recursos tecnológicos para realização de um objetivo de negócios específico, sem considerar fronteiras. O risco de cada empreendedor é dividido entre os parceiros da rede. Pensando no cliente final, embora ele visualize apenas um fornecedor, existe a expectativa de receber produtos de menor preço e maior qualidade.

Do ponto de vista funcional, trata-se da concentração de competências essenciais, coordenadas de maneira dinâmica e orientadas para a solução de problemas (AMATO NETO, 2000). O modelo apresentando apresenta características dinâmicas e sem laços burocráticos e formais.

A partir do resultado obtido por meio da aplicação do questionário aos funcionários foi possível verificar que as empresas praticam de modo empírico a gestão do conhecimento e a gestão da informação. No entanto, os funcionários confirmaram que não se reconhecem inseridos em um APL.

Pode-se inferir que os dados refletem a realidade atual de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, principalmente as inseridas no setor calçadistas que vivenciam uma concorrência alicerçada em baixos preços de produtos oriundos de mercados externos. A competitividade é essencial para a sobrevivência dessas empresas no mercado.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

De acordo com os levantamentos realizados pode-se afirmar que as ações relacionadas a gestão e compartilhamento de informações e conhecimento são peculiares a estes tipos de indústria, localizado no referido polo calçadista.

Como resultado da observação *in loco* foi possível verificar a existência de espaços formais e informais para o compartilhamento de informação e conhecimento. O refeitório em muitos casos é destinado ao uso informal, e a sala de reuniões destinada ao uso formal. Os ambientes organizacionais favorecem o compartilhamento do conhecimento, por meio de encontros formais e informais. Embora as empresas não ofereçam alimentação, o refeitório é utilizado pelos funcionários principalmente no horário do almoço, o que facilita a troca de informação e conhecimento mesmo no intervalo destinado ao descanso em conversas informais.

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) das empresas auxiliam na padronização dos processos, não sendo utilizadas certificações por órgãos oficiais como, por exemplo, o da *International Organizational for Standardization* (ISO). A utilização de tecnologias de informação reforça a existência de práticas de gestão do conhecimento aplicadas às organizações.

Observou-se, ainda, o cuidado das empresas com os resíduos gerados no processo produtivo, desde a separação de resíduos para reciclagem até a destinação correta, demonstrando a responsabilidade social em relação a comunidade. Em razão da amostra escolhida intencionalmente, ou seja, empresas associadas ao SINDICALÇADOS ratificam a questão do destino adequado de resíduos, uma vez que o Sindicato estimula essa prática subsidiando parte do valor da coleta aos associados.

No que tange aos objetivos propostos inicialmente foi possível com a observação *in loco* verificar que existe uma preocupação das empresas em estabelecer fluxos de informação e de conhecimento existentes. No entanto não foi possível mapeá-los, entretanto, foi possível perceber claramente que no dia-a-dia da empresa todos os ambientes de trabalho são utilizados para a apropriação, compartilhamento e uso de conhecimento.

Diante dos dados coletados na pesquisa, apresenta-se o modelo conceitual baseado nas teorias e modelos apresentados nesta pesquisa, em especial os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002), definido em seis etapas, o Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher (2003), estabelecido em sete etapas, bem como o as Etapas Processuais da Gestão da Informação de Choo (2006) (Quadro 1):

Quadro 1: Teorias que embasaram o modelo de inter-relação entre GC e CoInfo.

Gestão do Conhecimento	Gestão da Informação	Competência em Informação
Identificação do conhecimento	Identificação das necessidades de informação	Formular/apresentar o problema
Aquisição do conhecimento	Aquisição da informação	Identificar/mapear espaços de informação
Desenvolvimento do conhecimento	Organização e armazenamento da informação	Ler/observar/ouvir/coletar/organizar as informações obtidas nas fontes de informação
Compartilhamento e distribuição do conhecimento	Criação de produtos e serviços de informação	Comparar/contrastar/julgar/testar as informações obtidas nas fontes de informação
Utilização do conhecimento	Distribuição da informação	Fazer síntese e concluir
Retenção do conhecimento	Uso da informação	Comunicar os resultados em todas as mídias possíveis Discernir entre o realizado e o real

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002), Loertscher (2003), Choo (2006).

O Quadro 1 descreve os processos essenciais do sistema de gestão do conhecimento em uma organização, tendo como referência o trabalho dos autores Probst, Raub e Romhardt (2002). Cabe destacar que as etapas propostas pelos autores, indicam várias ações que são executadas simultaneamente em cada uma das etapas, bem como com um nível de interdependência.

É importante perceber que em qualquer organização existem ações sendo realizadas que se assemelham as recomendadas em todas as etapas de um programa de gestão do conhecimento. No entanto, vale ressaltar que grande parte das empresas não possui um modelo formal que organize e desenvolva estes esforços dentro de uma noção de cadeia de valor do conhecimento, conforme detectado nesta pesquisa.

Ainda de acordo com os autores as metas que direcionam a gestão do conhecimento são estabelecidas em: normativa, estratégica e operacional. Para tanto, as metas de conhecimento devem orientar a estratégia da gestão do conhecimento e os objetivos tangíveis de intervenção, estabelecendo as habilidades que devem ser desenvolvidas e seus níveis. Nesse contexto, é imprescindível que os objetivos da gestão do conhecimento estejam alinhados à estratégia organizacional para o atendimento da estratégia global (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

No âmbito da competência em informação, Loertscher (2003, p.1-21) definiu o “Modelo Circular de Pesquisa” composto de sete etapas, cuja estrutura viabiliza o reconhecimento dos caminhos a serem trilhados. Ao relacionar os princípios estabelecidos pelo autor para as condições de acesso e uso da informação, Belluzzo (2005) destaca que esse modelo proporciona às pessoas a visualização do ciclo de ensino e aprendizagem durante o processo de estudo e pesquisa. Sendo assim, possibilita destacar a íntima relação entre a gestão do conhecimento com a competência em informação que embasaram a aplicação do modelo conceitual proposto.

O modelo proposto por Choo (2006) em relação à gestão da informação busca identificar nas organizações duas anomalias enfrentadas por elas: ambiguidade e incerteza. A partir disso, faz-se necessário a identificação da necessidade de informação para criação de significado e posterior disseminação e uso. De maneira geral este processo ocorre nas organizações de modo empírico, necessitando de motivação para valorizar os processos formais que podem reduzir as ambiguidades e incertezas possibilitando obter vantagem competitiva.

A organização do conhecimento promove desenvolvimento do conhecimento em três planos, quais sejam, cria conhecimento na forma de significados comuns sobre o que a organização percebe como realidade; desenvolve conhecimentos na forma de novas competências sobre o que a organização pode fazer e, ainda, alimenta conhecimentos na forma de comportamentos aprendidos sobre o que a organização pode conquistar (CHOO, 2006).

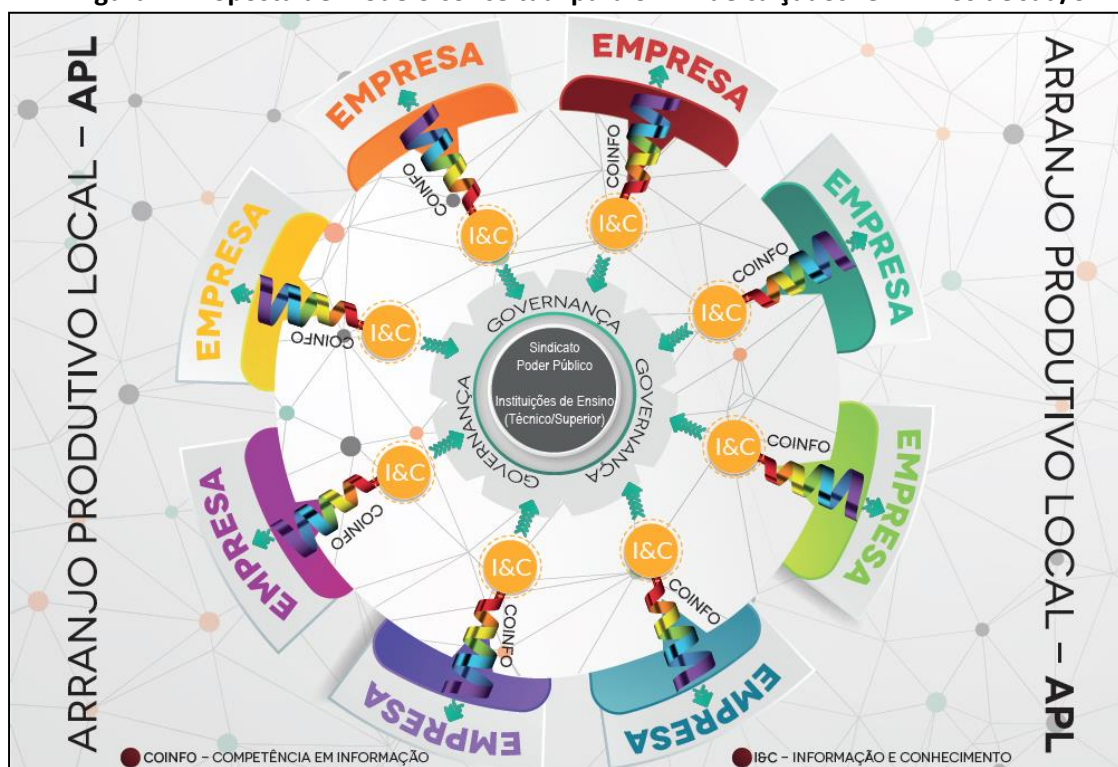
Em suma, essas teorias embasaram o modelo conceitual proposto e de maneira geral, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), o objetivo final dos diversos conceitos é semelhante, ou seja, gerenciar conhecimentos existentes e adquirir novos conhecimentos, vislumbrando a melhoria de determinado processo, atividade ou organização. Sendo que o modelo busca focar o compartilhamento da informação e do conhecimento, visando que sua externalização e socialização possa beneficiar o APL como um todo proporcionando aos envolvidos a competência em informação necessária.

O modelo conceitual apresentado na Figura 1 considera como atores participantes do APL as empresas de calçados, as entidades como Sindicatos, órgãos do poder público e escolas técnicas e de ensino superior, estabelecendo um fluxo entre os envolvidos favorecendo o compartilhamento de informação e conhecimento para proporcionar competência em

informação, bem como fortalecer as relações entre os participantes. Como proposta, o papel dos atores no modelo apresentado concentra-se em:

- 1) **Sindicato/Poder Público/Instituições de Ensino:** tem papel agregador, buscando atender as demandas emergentes das empresas participantes do APL, seja por meio de auxílio em infraestrutura, conscientização/orientação, desenvolvimento tecnológico e oferecimento de cursos voltados à área em questão;
- 2) **Empresas:** busca pela competitividade coletiva, pela cooperação entre os pares e o exercício de seu papel socioeconômico dentro do município e região;
- 3) **Governança:** tem o papel de demonstrar a transparência nas ações e a busca de representatividade, a fim de motivar a relação entre os atores e proporcionar a eficiência do APL.

Figura 1: Proposta de modelo conceitual para o APL de calçados femininos de Jaú/SP.



Fonte: Elaboração própria - 2017.

Nessa perspectiva, propõe-se em demonstrar a importância de haver governança entre os atores, almejando mais qualidade para o APL, sendo o quesito governança fator essencial quando os agentes locais desejam obter além do aproveitamento de vantagens

competitivas, ou seja, quando as iniciativas dos pares tentam desenvolver ações coletivas buscando alcançar a eficiência.

Dessa relação de cooperação entre os pares busca-se estabelecer uma relação de geração, disseminação e uso de informação e conhecimento a ser compartilhado por todos os membros buscando capacitar os atores a buscar a competência em informação. Nessa perspectiva, Valentim *et al.* (2014, p.221) evidencia a “[...] inserção da ColInfo no ciclo que transforma dados em informação e informação em conhecimento, uma vez que o sujeito organizacional precisa desenvolver competências em informação que o auxiliem nesse processo”.

Nesse contexto, Suzigan *et al.* (2007) evidencia que a existência de uma estrutura de governança e seu modo de atuação depende de um conjunto de fatores que, vão desde a localização ao tipo de produção, podendo ser fator determinante para o sucesso ou fracasso da estrutura de governança estabelecida. Stainsack (2005) complementa que nos APL a governança se refere aos diferentes modos de coordenação, intervenção e participação nos processos de decisão locais dos diferentes atores sociais e às diversas atividades que envolvem a organização dos fluxos de produção, bem como o processo de geração, disseminação e uso de conhecimentos, corroborando com o modelo proposto na Figura 1.

Conforme proposto por Storper e Harrison (1991) a governança é analisada por meio das hierarquias formadas dentro e ao longo de sua cadeia de produção e distribuição de seus produtos.

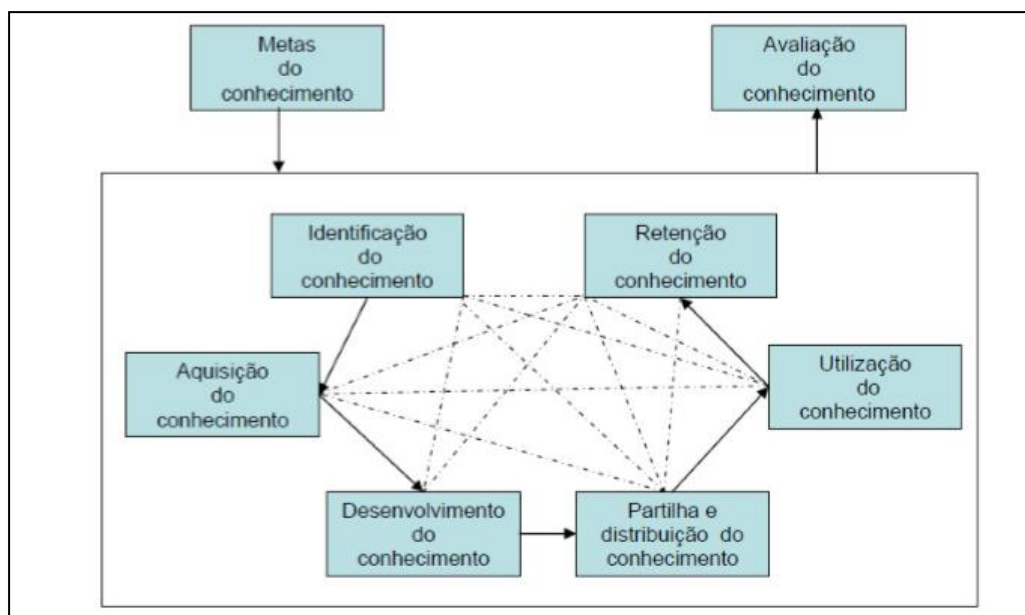
Para o contexto estudado nesta pesquisa, o conceito de governança em APL proposto por Gereffi (1998) é mais adequado, uma vez que considera as cadeias produtivas como estruturas detentoras de poder que determinam as políticas de toda a cadeia. O autor ainda faz uma análise do formato organizacional das cadeias produtivas, buscando examinar os modos de governança existentes em cada cadeia. A partir dessa análise propõe uma tipologia que propicia a apropriação por parte de alguns atores, do valor pago ao longo da cadeia e das vantagens geradas pelos produtores.

2.1 Modelo de Gestão do Conhecimento

Buscando embasar o modelo proposto e o entendimento da gestão do conhecimento aplicada em ambientes organizacionais é apresentado o modelo de gestão do conhecimento proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002).

O modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002) refere-se a uma estrutura de referência comprovada que envolve oito elementos constitutivos, com o objetivo de analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento. Os elementos constitutivos são compostos por seis processos essenciais e dois elementos estratégicos da gestão do conhecimento (Figura 2):

Figura 2: Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt - 2002, p.36.

Os elementos estratégicos estão vinculados ao direcionamento do aprendizado, bem como a mensuração do sucesso dos processos de aprendizados, conforme segue:

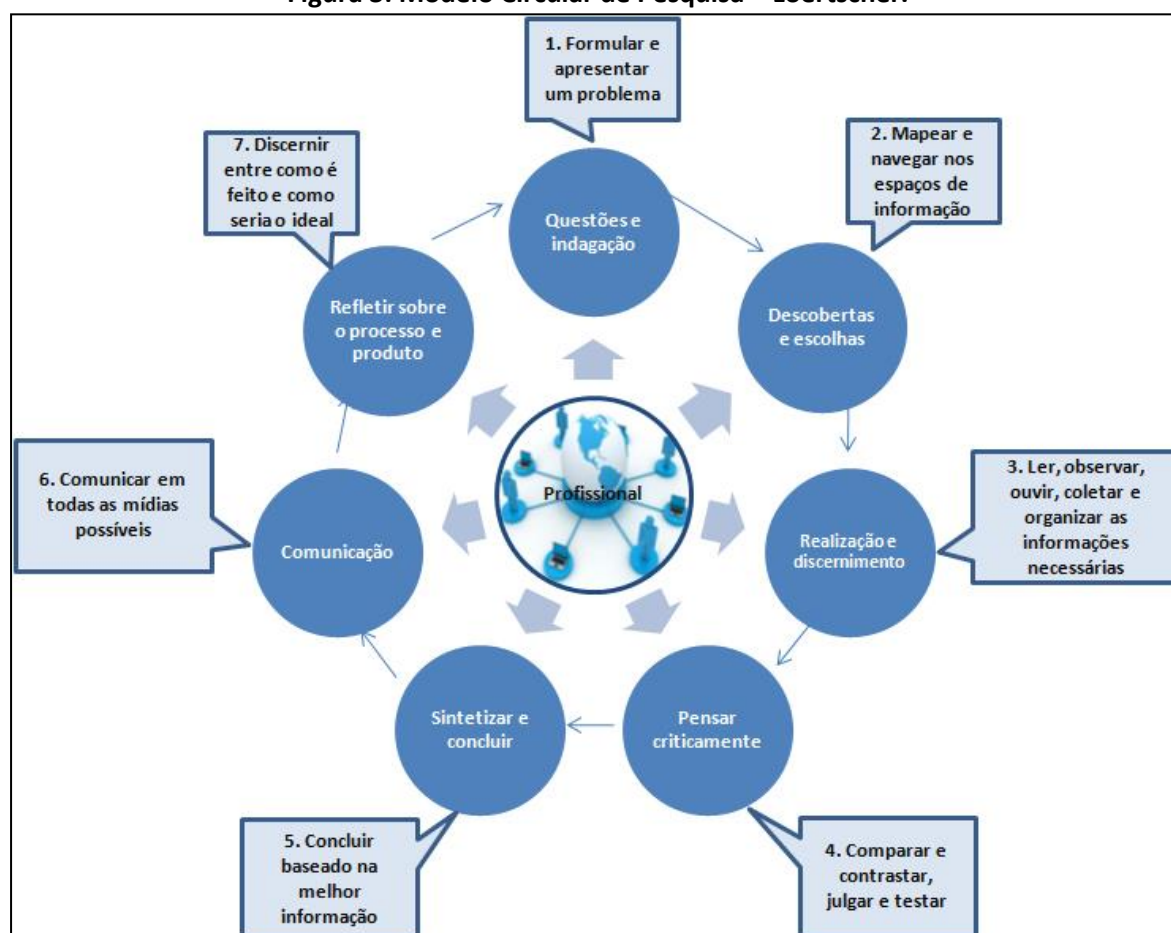
- a) **Metas de conhecimento:** direciona a gestão do conhecimento e estabelece as habilidades a serem desenvolvidas em seus respectivos níveis. Ocorre a definição de metas estratégicas, normativas e operacionais. Deve-se estar atento as situações em que o conhecimento pode ser sacrificado pelas operações da organização.
- b) **Avaliação do conhecimento:** consiste em métodos para medir o conhecimento estratégico, normativo e operacional. O processo de monitoramento é essencial para o ajuste eficaz do procedimento de gestão do conhecimento no longo prazo.

A seguir será abordada o Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher, descrevendo a teoria utilizada para embasamento do modelo conceitual.

2.2 Modelo Circular de Pesquisa – Loertscher

O modelo proposto por Loertscher é dividido em sete etapas, completando um ciclo de descoberta e aprendizado que pode auxiliar no desenvolvimento da competência em informação nas organizações contemporâneas. A Figura 3 apresenta as etapas a serem cumpridas para a sua aplicação em ambientes organizacionais.

Figura 3: Modelo Circular de Pesquisa – Loertscher.



Fonte: Adaptado de Loertscher - 2003.

Essas etapas foram destacadas pelo autor com o propósito de subsidiar o reconhecimento dos caminhos a serem seguidos. No contexto apresentado, Belluzzo (2005) ressalta que este modelo evidencia às pessoas a visualização do ciclo de ensino aprendizagem durante o processo de estudo e pesquisa.

Vale ressaltar que, com base nos modelos apresentados, é possível afirmar que a pessoa competente em informação necessita de habilidades e vivências contextualizadas,

visando resolver problemas, elaborar planejamento, executar e controlar processos baseados em informação.

Na próxima seção será abordado os aspectos conceituais sobre Gestão da Informação, a fim de complementar os conceitos necessários para a discussão dos resultados.

2.3 Gestão da Informação

De acordo com Choo (2006) uma organização que usa a informação estrategicamente, o faz para criar uma “organização do conhecimento”, bem como também afirma que a gestão da informação se processa em seis etapas processuais interdependentes (Quadro 2).

Quadro 2: Etapas processuais da gestão da informação.

Etapas	Descrição
Identificação das necessidades de informação	Conhecer a partir das interações sociais, quais informações devem ser extraídas, com potencial de serem estratégicas, de se originarem de problemas, incertezas e ambiguidades geradas a partir das vivências e experiências.
Aquisição da informação	Requer um amplo sistema investigativo que contemple fontes humanas, textuais e <i>on-line</i> dentro e fora da organização de forma sistemática, monitorada e avaliada.
Organizar e armazenar a informação	Por meio de diferentes sistemas de informação, de modo a facilitar o compartilhamento e a recuperação de fontes, dados e informações relevantes à organização.
Criação de produtos e serviços de informação	Capacidade de busca e uso da informação pelos usuários.
Distribuição da informação	A disseminação da informação pode ser feita por meio de canais e meios de comunicação formais e informais permitindo o fluxo contínuo de informação interna e externa.
Uso da informação	Estágio em que as informações se tornam significativas para os usuários, pois adquirem relevância para a realização das suas ações e a solução de problemas. É neste estágio que se constrói o conhecimento e criam-se as estratégias de ações.

Fonte: Adaptado de Choo - 2006.

A gestão da informação reconhece três áreas distintas em que a geração, compartilhamento e uso da informação desempenham papel estratégico (CHOO, 2006):

- **Aplicação de pesquisa e avaliação das informações à tomada de decisões importantes:** realizada de forma racional, essa avaliação é feita com base em informações abrangentes sobre questões relevantes ou polêmicas no âmbito da organização. Na prática, se o resultado de uma pesquisa direcionar para uma decisão, esta nem sempre ocorre pelas pressões de grupos ou indivíduos interessados.
- **Pesquisa da conjuntura externa:** seja para o posicionamento no mercado ou para a análise do impacto social ou ambiental de uma ação, a obtenção das informações

estratégicas da conjuntura externa requer investimentos materiais e humanos porque se trata de um universo dinâmico e incerto.

- **Informação estratégica para criar conhecimento:** as organizações criam, organizam e processam as informações para gerar conhecimento, que conseqüentemente impactará em seu compartilhamento, uso e na geração de novos produtos e melhorias dos processos de produção, entre outras.

Exposto o conceito da Gestão da Informação proposta por Choo (2006), será apresentado o conceito de arranjo produtivo local.

2.4 Arranjo Produtivo Local - APL

De acordo com Lévy (2001), o poder das empresas dependerá, cada vez mais, da interconexão. É no volume das redes, na melhoria da qualidade das relações em seu interior e em seu entorno, que se encontra a maior possibilidade de se manter e desenvolver uma atividade inovadora e que gere lucro.

Urani *et al.* (2002) destaca que uma das chaves para um modelo de desenvolvimento sustentável mais adequado às demandas da Sociedade do Conhecimento, reside no reconhecimento da importância dos arranjos produtivos locais, principalmente, por sua capacidade de gerar emprego, inovação e divisas, contribuindo para melhor distribuição de renda e, conseqüentemente, diminuição da desigualdade e pobreza.

De acordo com Stainsack (2005) os APL se constituem na base para o desenvolvimento econômico, social e tecnológico de uma região, beneficiando todas as empresas e envolvendo em seu entorno as comunidades locais, centros de tecnologia e pesquisa, instituições de ensino e entidades públicas ou privadas, proporcionando a geração de maior competência às empresas, diferencial competitivo e prospecção em novos mercados.

Estes aspectos também são considerados por Silva e Hewings (2010) ao afirmarem que os APL possuem processos produtivos semelhantes ou complementares, possibilitando maiores benefícios aos seus integrantes, tanto por aumentar o poder de troca entre as organizações participantes ou entre o grupo de organizações e seus fornecedores e clientes, quanto por facilitar a interação entre os agentes envolvidos no processo produtivo, possibilitando, ainda, a transição de conhecimento para grande parte das organizações do aglomerado.

Os mesmos autores ao se referirem a APL, defendem que podem ser entendidos como aglomerados de organizações em que os processos de produção são semelhantes, ao ponto de que as competências e habilidades adquiridas em treinamento sejam úteis para as diversas organizações participantes do agrupamento, e que estas estejam localizadas em proximidade suficiente umas das outras para que os trabalhadores tenham mobilidade entre elas.

De acordo com os conceitos existentes na literatura sobre arranjos produtivos locais, é possível observar que este tipo de instituição contribui significativamente para o desenvolvimento local e regional. As noções de arranjos e sistemas produtivos locais ocupam posição de destaque em âmbito nacional. A combinação das economias, no que tange aos custos de transação, ambiente institucional, convenções e capital social se torna uma alternativa para os sistemas de governança adotados pelos participantes de um APL (VILPOUX; OLIVEIRA, 2010).

Diante do exposto, pode-se inferir que a governança pode fortalecer as relações entre os atores participantes de um APL e, ainda, proporcionar diferenciais competitivos frente ao mercado.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos dados coletados na pesquisa de campo foi possível verificar a ocorrência de apropriação, compartilhamento e uso do conhecimento nas organizações participantes do APL de maneira isolada. Este processo ocorre apenas na organização, ou seja, não acontece um intercâmbio entre as empresas participantes. No entanto, isso ocorre de maneira informal, entretanto, é possível verificar que existe a apropriação, compartilhamento e uso do conhecimento.

Em relação ao conhecimento decorrente das atividades desenvolvidas no APL verificou-se que em razão do município ter a sua economia concentrada no segmento de calçados femininos, os funcionários das empresas adquirem uma experiência muito importante, que os capacitam em competência em informação, fator determinante para o desempenho do dia-a-dia.

No que tange a inter-relação entre os modelos de gestão do conhecimento e os modelos de competência em informação evidenciou-se, na proposta de Valentim *et al.* (2014) que relata a inserção da ColInfo no ciclo que transforma dados em informação e informação

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

em conhecimento, sendo que o sujeito organizacional precisa desenvolver competência em informação que o auxiliem nesse processo.

De acordo com as teorias, modelos e resultados obtidos, infere-se que a falta de formalidade inviabiliza a implantação de qualquer tipo de programa relacionado a gestão do conhecimento ou competência em informação, visto que esse tipo de ação requer planejamento e envolvimento dos gestores, visando o envolvimento de todos os setores e sujeitos organizacionais.

Observa-se também que em detrimento da realização do ‘Estudo de Caso’, não é possível a generalização dos resultados, no entanto, é possível a aplicação do modelo conceitual proposto em outros arranjos produtivos locais, por se tratar de um modelo genérico de aplicação ao sistema de gestão.

As características do ambiente de negócios Século XXI demandam mudanças no que tange o comportamento humano e das organizações, o que reflete sobremaneira nos aspectos econômicos de maneira global, em que se originam novos negócios e demandas organizacionais. A pressão por competitividade requer que as empresas se reinventem, uma vez que os custos já foram ‘enxugados’, existe a oportunidade para adequar o capital humano para adquirir eficiência e competitividade.

Com base no aporte teórico e na pesquisa aplicada acredita-se existir inter-relação entre os modelos de GC e de CoInfo, aliados ainda a gestão da informação, pois proporcionará às organizações a possibilidade de criação, compartilhamento e uso do conhecimento.

O conhecimento decorrente deste compartilhamento e utilizado de maneira adequada com a capacitação dos sujeitos organizacionais pode gerar inteligência competitiva, gerando diferenciais no mercado globalizado contemporâneo.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo. Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BELLUZZO, R. C. B. O uso de mapas conceituais para o desenvolvimento da competência em informação: um exercício de criatividade. In: _____. **Competência e habilidades em informação na sociedade da aprendizagem**. Bauru: Kairós, 2005. p. 29-53.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: com as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DUDZIAK, E. A. *Information literacy*: princípios, filosofia e prática. **Ciência da Informação**, Brasília, v.32, n.1, p.23-35, jan./abr. 2003. Disponível em:
<<http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1016/1071>>. Acesso em: 1 nov. 2015.

GEREFFI, G. Competitividade e redes na cadeia produtiva do vestuário na América do Norte. **Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho**, vol. 4, n. 6, p.101-127, 1998.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GRANT, R.M. Towards a knowledge-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, special issue, p.109-122, Winter, 1996.

ISHIKURA, Y. Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. In: NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (Orgs.). **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LÉVY, P. **A conexão planetária**: o mercado, o ciberespaço, a consciência. São Paulo: Editora 34, 2001.

LOERTSCHER, D. V. **California project achievement**: brief guide & handouts. Salt Lake City: HiWillow Research, 2003.

LORENZO, H. C. de (Coord.) **Perfil da indústria calçadista de Jaú e sugestões de políticas públicas**. 2014. Disponível em:
<http://www.jau.sp.gov.br/userfiles/CARTILHA_BRASIL%20PR%C3%93XIMO%20-%20JA%C3%9A.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2016.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v.28, n.3, p.284-290, set./dez. 1999. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/290/256>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JAÚ. **Capital nacional do calçado feminino**. Disponível em: <http://www.jau.sp.gov.br/capital_calcado.php/>. Acesso em: 22 abr. 2016.

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

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP

REBELO, I.B. **Interação entre homem e computador**. [S.l.p.]: Centro Universitário UNIEURO, 2009. Disponível em: <<https://irlabr.wordpress.com/apostila-de-ihc/parte-1-ihc-na-pratica/modelos-conceituais/>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

SILVA, C. E. L.; HEWINGS, G. J. D. A decisão sobre investimento em capital humano em um arranjo produtivo local (APL): uma abordagem teórica. **Rev. Bras. Econ.**, Rio de Janeiro, v. 64, n.1, mar. 2010.

STAINSACK, C. Cooperação estratégica em arranjos produtivos locais: a experiência da metodologia de investigação apreciativa no planejamento do desenvolvimento industrial no Estado do Paraná. In: SEMINÁRIO LATINO IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA, 11., 2005. **Anais...** ALTEC, 2005. 12p. Disponível em: <<http://www.altec-dl.org/index.php/altec/article/view/1020/1020>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional developments: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, North-Holland, v. 20, n. 5, 1991.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FUTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 14, n. 2, p. 425-439, mai./ago. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v14n2/16.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2017.

URANI, A. *et al.* Criação de um ambiente favorável aos micros e pequenos negócios e desenvolvimento. **Policy Paper**, Rio de Janeiro, n.2, 2002.

VALENTIM, M.L.; JORGE, C.F.B.; CERETTA-SORIA, M. G. Contribuição da competência em informação para os processos de gestão da informação e gestão do conhecimento. **Em Questão**, Porto Alegre, v.20, n.2, jul./dez. 2014.

VELIYATH, R.; FITZGERALD, E. Firm capabilities, business strategies, customer preferences, and hypercompetitive arena: The sustainability of competitive advantages with implications for the firm. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, Indiana, v.10, n.1, p.56-82, Oct. 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/eb046389>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

VILPOUX, O. F.; OLIVEIRA, E. J. de. Instituições informais e governanças em arranjos produtivos locais. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.14, n.1, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482010000100005>. Acesso em: 10 fev. 2016.