



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
LINHA DE PESQUISA "GESTÃO, MEDIAÇÃO E USO DA INFORMAÇÃO"

**Tatiene Martins Coelho**

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GERAÇÃO DE  
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EM PARTICIPANTES DE  
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

**Marília – SP  
2017**

**Tatiene Martins Coelho**

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GERAÇÃO DE  
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EM PARTICIPANTES DE  
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciência (FFC), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Ciência da Informação.

**Área de concentração:** Informação, Tecnologia e Conhecimento.

**Linha de Pesquisa:** Gestão, Mediação e Uso da Informação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

**Marília - SP  
2017**

### Ficha Catalográfica

C621g Coelho, Tatiene Martins

A inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento para a geração de diferenciais competitivos em participantes de arranjos produtivos locais. – Marília: PPGCI/Unesp, 2017.  
229 f.

Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Ciência a Informação) – Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Faculdade de Filosofia e Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim

Banca: Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo, Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian, Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann e Profa. Dra. Letícia Gorri Molina.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Competência em Informação. 3. Arranjos Produtivos Locais. I. Autor. II. Título.

CDD:658.4038

CDU:002.6:658

**Tatiene Martins Coelho**

**A INTER-RELAÇÃO ENTRE A COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO E  
A GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA A GERAÇÃO DE  
DIFERENCIAIS COMPETITIVOS EM PARTICIPANTES DE  
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**

**Banca Examinadora:**

**Presidente e Orientadora**

Profa. Dra. Marta Lúcia Pomim Valentim  
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

**Membro Titular**

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo  
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

**Membro Titular**

Profa. Dra. Ieda Pelógia Martins Damian  
Universidade Estadual Paulista (Unesp/Marília)

**Membro Titular**

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann  
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

**Membro Titular**

Profa. Dra. Letícia Gorri Molina  
Universidade Estadual de Londrina (UEL)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico integralmente esta tese ao meu amado marido Reginaldo Trevisanuto, pela amizade, carinho e companheirismo de sempre, por estar sempre torcendo pelas minhas conquistas.

Todas as vezes que pensei em desistir, você me apoiou, incentivou e demonstrou seu amor incondicional.

Obrigada!

## AGRADECIMENTOS

Utilizar apenas duas páginas para agradecer as pessoas que fizeram parte deste ciclo de 4 anos de Doutorado é um desafio tão grande quanto escrever esta Tese.

Início os agradecimentos por meus pais, que sempre se preocuparam com a minha educação. Ao Sr. Antonio César (*in memoriam*) e Fátima, minha guerreira, meu exemplo. Obrigada por, além de me oferecerem a oportunidade de estudar, sempre estarem presentes em todos os momentos da minha vida! Sinto-me privilegiada por isso. Amo vocês.

A minha irmã, a qual até aqui tentei ser um exemplo para ela, mas nos momentos mais difíceis quem me deu apoio e acreditou em mim, foi ela! Amo você.

Ao meu marido um agradecimento especial por sempre entender as minhas ausências, fraquezas, desânimos, me ajudar e ser meu maior incentivador nesses 4 anos que coincidiram com o nosso início de vida matrimonial. Te amo eternamente!

Ao meu exemplo profissional e acadêmico Profa. Doutora Regina Célia Baptista Belluzzo, a qual me incentivou e sempre me ajudou, minha eterna gratidão!

Agradeço a minha orientadora Profa. Doutora Marta Ligia Pomim Valentim, pela confiança, disponibilidade, atenção dispensada, paciência, dedicação e profissionalismo impecável... Muito Obrigada.

Agradeço a disponibilidade e contribuições da banca examinadora, composta por profissionais de muita competência e generosidade no compartilhamento de seus conhecimentos.

A todos os professores da Pós-graduação em Ciência da Informação, linha de pesquisa “Gestão, Mediação e Uso da Informação”, da Universidade Estadual Paulista – UNESP, Campus Marília, pelos conhecimentos e experiências compartilhados, que tanto enriqueceram o meu aprendizado.

Aos colegas de doutorado em especial a Camila Araújo dos Santos, que sempre esteve presente e me apoiando.

Aos integrantes do Grupo de Pesquisa “Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional” pelos encontros com discussões enriquecedoras.

Aos colegas e diretores das Faculdades Integradas de Bauru, em especial a diretora acadêmica Chiara Ranieri Bassetto. Obrigada por confiar no meu trabalho.

Aos facilitadores da aplicação da pesquisa, professores da FATEC-Jaú em especial a Profa. Cida Zen e Prof. Osvaldo Contador Júnior – Buga. Ao Sr. Neto Bianco, presidente do Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú – SINDICALÇADOS.

A todas as empresas participantes da pesquisa, muito obrigada pela disponibilidade e contribuição a pesquisa brasileira.

Aos meus alunos, que de certa forma, acompanharam as minhas angústias, desafios vencidos e vitórias conquistadas.

Agradeço a Deus pela força diária para vencer os desafios oferecidos pela vida!

Enfim, quero demonstrar o meu agradecimento, a todos aqueles que, de um modo ou de outro, tornaram possível a realização da presente dissertação.

**Gratidão!**

## EPÍGRAFE

*“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência”.*

*(Henry Ford)*

COELHO, T. M.A **inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento para a geração de diferenciais competitivos em participantes de arranjos produtivos locais**. 2017. 229f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2017.

## 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 se baseando 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 conhecimento gerado e aplicado no ambiente organizacional é fruto da apropriação e transformação das informações produzidas internamente e externamente, subsidiando a tomada de decisão, a criatividade e a inovação. Diante do exposto, algumas questões se apresentam para serem estudadas em maior profundidade: quais indicadores existem em contexto organizacional que, demonstrem o quanto a gestão do conhecimento é importante para a geração de diferenciais competitivos, considerando a competência em informação como um recurso fundamental do processo? Existe algum modelo de gestão do conhecimento alicerçado em competência em informação para a implantação e mensuração da vantagem competitiva em arranjo produtivo local? Pelos motivos expostos, propôs-se 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. Aplicou-se 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-Chaves:** Gestão do Conhecimento; Competência em Informação; Arranjos Produtivos Locais; APL; *Cluster*; Competitividade Empresarial.

COELHO, T. M. **The interrelationship between information competence and knowledge management for the generation of competitive differentials in participating in local productive arrangements.** 2017. 229f. These (Ph.D.) – Graduate Program in Information Science, Faculty of Philosophy and Sciences, Sao Paulo State University (Unesp), Marilia, 2017.

## ABSTRACT

The nowadays scenario structured by the new technologies of information and communication, globalization of business and networking relationships, provides greater competitiveness between business organizations, encouraging them to develop in a planned way based on consistent and accurate information. In the quest for organizational survival, a competitive environment may be driven by the local productive arrangement structure. This promotes the economic, social and technological development of a region, generating benefits for companies and involving various actors of your surroundings. In the local productive arrangement, as well as any organization type, the information is inseparable component of activities. The knowledge generated and applied in the organizational environment is the result of appropriation and transformation of information created internally and externally supporting decision-making, creativity and innovation. Given the above, some questions must be studied in greater depth: what indicators exist in organizations in order to demonstrate how knowledge management is important for generating competitive advantages considering the information literacy as a key feature of the process? Is there a grounded knowledge management model in information competence for the implementation and measurement of competitive advantage in the local productive arrangement? For the reasons explained, it was proposed to identify, through the 'Case Study' method, the interrelation between information literacy and knowledge management as generating elements of competitive advantages in a cluster of women's shoes, in Jaú city, State of Sao Paulo. For this purpose, the non-probabilistic voluntary-intentional sample was applied, applied in 14 companies in the municipality of Jaú associated 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. It was evidenced in the interrelationship between information literacy and knowledge management, for the generation of competitive differentials in a local productive arrangement that, even empirically, companies value this interrelationship to obtain competitiveness.

**Keywords:** Knowledge Management; Information Literacy; Local Productive Arrangements; LPA; *Clusters*; Entrepreneurial Competitiveness.

## LISTA DE FIGURAS

		P.
Figura 1	- Tendências da Sociedade do Conhecimento.....	32
Figura 2	- Processo SECI.....	34
Figura 3	- Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico.....	38
Figura 4	- Ciclo de gestão do conhecimento de Wiig.....	53
Figura 5	- Modelo de gestão do conhecimento de Davenport e Prusak.....	55
Figura 6	- Modelo de gestão do conhecimento de Terra.....	57
Figura 7	- Modelo de gestão do conhecimento de Stollenwerk.....	60
Figura 8	- Modelo de gestão do conhecimento proposto por Teixeira Filho.....	60
Figura 9	- Modelo de gestão do conhecimento estratégico proposto por Choo e Bontis.....	62
Figura 10	- Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt.....	63
Figura 11	- Modelo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams.....	65
Figura 12	- Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico (SGCE)	67
Figura 13	- Modelo de gestão do conhecimento de Pérez-Montoro-Gutiérrez.....	68
Figura 14	- Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.....	74
Figura 15	- Competências profissionais.....	74
Figura 16	- Sete faces da Competência em Informação.....	90
Figura 17	- Modelo Gávilan de competência em informação.....	103

<b>Figura 18</b>	<b>- Modelo Circular de Pesquisa – Loertscher.....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 19</b>	<b>- Tipos de aglomerações empresariais.....</b>	<b>110</b>
<b>Figura 20</b>	<b>- Diamante da vantagem competitiva.....</b>	<b>119</b>
<b>Figura 21</b>	<b>- Localização regional do município de Jaú/SP.....</b>	<b>133</b>
<b>Figura 22</b>	<b>- Tipos de amostragem.....</b>	<b>135</b>
<b>Figura 23</b>	<b>- Modelo conceitual para abordagem qualitativa.....</b>	<b>139</b>
<b>Figura 24</b>	<b>- Proposta de modelo conceitual para o APL de calçados femininos de Jaú/SP.....</b>	<b>177</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

	P.
Gráfico 1 - Comunicação no ambiente interno da organização.....	159
Gráfico 2 - Identificação da necessidade de informação.....	160
Gráfico 3 - Infraestrutura e/ou condições para o compartilhamento de informação e conhecimento organizacional.....	162
Gráfico 4 - Situações que dificultam o acesso e uso da informação.....	163
Gráfico 5 - Capacitação para acesso, uso e compartilhamento da informação.....	164
Gráfico 6 - Práticas de gestão do conhecimento são aplicadas na sua organização.....	165
Gráfico 7 - Competências adquiridas em ações relacionadas a Gestão do Conhecimento.....	166
Gráfico 8 - Programa de aprendizagem organizacional oferecido pela organização.....	168
Gráfico 9 - Compartilhamento de informações/conhecimentos/competências entre os parceiros do APL.....	169

## LISTA DE QUADROS

		P.
Quadro 1	- Teses e dissertações defendidas nos últimos cinco anos (2012-2016) abordando a temática gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.....	27
Quadro 2	- Classificação do conhecimento segundo Boisot.....	38
Quadro 3	- Evolução das teorias administrativas x enfoque organizacionais.....	42
Quadro 4	- Arenas de uso da informação pela organização.....	44
Quadro 5	- Etapas processuais da gestão da informação.....	45
Quadro 6	- Informação como insumo básico para as atividades organizacionais.....	46
Quadro 7	- Valor de mercado de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis.....	49
Quadro 8	- Uso do conhecimento na organização.....	50
Quadro 9	- Papeis dos gestores.....	50
Quadro 10	- Síntese dos modelos de gestão do conhecimento.....	52
Quadro 11	- Teses e dissertações defendidas nos últimos cinco anos (2012-2016) abordando a temática Competência em Informação no âmbito da Ciência da Informação.....	70
Quadro 12	- Definições de competência.....	76
Quadro 13	- Processo de desenvolvimento de competência.....	77
Quadro 14	- Categorias de competências.....	79
Quadro 15	- Evolução do conceito de competência.....	80
Quadro 16	- Evolução do conceito 'Information Literacy'.....	81
Quadro 17	- Dimensões da competência em informação.....	84

Quadro 18	-	Cartas, declarações e manifestos sobre competência em informação.....	85
Quadro 19	-	Padrões básicos e/ou norteadores para o desenvolvimento de ColInfo.....	92
Quadro 20	-	Modelos de Competência em Informação.....	97
Quadro 21	-	Teses defendidas nos últimos cinco anos sobre o tema APL.....	107
Quadro 22	-	Diferenças entre os tipos de aglomerações empresariais..	111
Quadro 23	-	Principais etapas de produção do calçado.....	113
Quadro 24	-	Instituições de apoio aos APL no Brasil.....	115
Quadro 25	-	Tipologia de redes de empresas.....	124
Quadro 26	-	Tipologia de <i>clusters</i> .....	125
Quadro 27	-	Grupos de empresas para análise da pesquisa.....	137
Quadro 28	-	Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos..	140
Quadro 29	-	Etapas processuais da gestão da informação aplicada na pesquisa.....	144
Quadro 30	-	Categorias e subcategorias de análise.....	147
Quadro 31	-	Identificação das necessidades de conhecimento e informação.....	150
Quadro 32	-	Aquisição de conhecimento e informação.....	151
Quadro 33	-	Organização da informação.....	152
Quadro 34	-	Compartilhamento da informação e do conhecimento.....	153
Quadro 35	-	Disseminação e distribuição da informação.....	154
Quadro 36	-	Uso/utilização da informação e do conhecimento.....	154
Quadro 37	-	Características das empresas virtuais.....	156

<b>Quadro 38</b>	<b>- Sistematização da observação a partir das visitas <i>in loco</i>.</b>	<b>171</b>
<b>Quadro 39</b>	<b>- Teorias que embasaram o modelo de inter-relação entre GC e ColInfo.....</b>	<b>174</b>
<b>Quadro 40</b>	<b>- Síntese dos formatos de cadeias produtivas.....</b>	<b>179</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APEX	- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APL	- Arranjo Produtivo Local
ASSINTECAL	- Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
BID	- Banco Interamericano de Desenvolvimento
CHA	- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CI	- Ciência da Informação
CIESP	- Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
CNPq	- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
ColInfo	- Competência em Informação
CRM	- <i>Customer Relationship Management</i>
ERP	- Enterprise Resource Planning
FATEC	- Faculdade de Tecnologia de Jaú
FIESP	- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FINEP	- Financiadora de Estudos e Projetos
GC	- Gestão do Conhecimento
GTP APL	- Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais
IFAP	- <i>The Information for All Programme</i>
IFLA	- <i>International Federation of Library Associations and Institutions</i>
IPT	- Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo
ISSO	- <i>International Organization for Standardization</i>
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior
MPME	- Micros, Pequenas e Médias Empresas
NIC	- Núcleo de Inteligência Competitiva
PDCA	- Planejamento, Execução, Verificação, Ação
PME	- Pequenas e Médias Empresas
PPGCI	- Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação
RedeSist	- Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais
SDECTI	- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	- Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDICALÇADOS	- Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú
UFLA	- Universidade Federal de Lavras

<b>UFPE</b>	- <b>Universidade Federal de Pernambuco</b>
<b>UFSC</b>	- <b>Universidade Federal de Santa Catarina</b>
<b>UFSCar</b>	- <b>Universidade Federal de São Carlos</b>
<b>UFU</b>	- <b>Universidade Federal de Uberlândia</b>
<b>UNESCO</b>	- <b><i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i></b>
<b>Unesp</b>	- <b>Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”</b>
<b>UNIP</b>	- <b>Universidade Paulista</b>
<b>UNIVALE</b>	- <b>Universidade do Vale do Rio dos Sinos</b>

# SUMÁRIO

	P.
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
<b>2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>27</b>
2.1 Bases Teóricas da Gestão do Conhecimento.....	28
2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento.....	52
<b>3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO.....</b>	<b>70</b>
3.1 Bases Teóricas da Competência.....	72
3.2 Bases Teóricas da Competência em Informação.....	80
3.3 Modelos de Competência em Informação.....	96
3.3.1 Modelo Irving (1985).....	98
3.3.2 Modelo de Kuhlthau (1988).....	98
3.3.3 Modelo Stripling/Pitts (1988).....	100
3.3.4 Modelo Big6 Skills (1990).....	101
3.3.5 OSLA (1999).....	102
3.3.6 Modelo Gavilán.....	103
3.3.7 Modelo Circular de Pesquisa - Loertscher.....	105
<b>4 AGLOMERADOS DE EMPRESAS: ASPECTOS CONCEITUAIS.....</b>	<b>107</b>
4.1 Arranjos Produtivos Locais.....	114
4.2 <i>Cluster</i> .....	122
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>131</b>
5.1 Caracterização do Universo de Pesquisa.....	131
5.2 População Alvo e Sujeitos de Pesquisa.....	134
5.3 Delimitação dos Métodos de Pesquisa.....	137
5.4 Procedimentos de Coleta de Dados.....	141
5.4.1 <i>Entrevista</i> .....	145
5.4.2 <i>Questionário</i> .....	145
5.4.3 <i>Observação</i> .....	146
5.5 Procedimentos de Análise de Dados.....	146
<b>6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>149</b>
6.1 Análise da Entrevista.....	149
6.2. Análise do Questionário.....	157
6.3 Roteiro de Observação.....	170
6.4 Proposta de Modelo Conceitual.....	174
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>182</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>187</b>

<b>APÊNDICES.....</b>	<b>205</b>
<b>APÊNDICE A – Carta de apresentação para aplicação da pesquisa.....</b>	<b>206</b>
<b>APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista Semiestruturada.....</b>	<b>207</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário.....</b>	<b>210</b>
<b>APÊNDICE D - Roteiro de Observação.....</b>	<b>213</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>214</b>
<b>ANEXO A - Nível de emprego.....</b>	<b>215</b>
<b>ANEXO B - Evolução do emprego.....</b>	<b>216</b>
<b>ANEXO C - Histórico de exportações.....</b>	<b>217</b>
<b>ANEXO D - Coleta de resíduos.....</b>	<b>218</b>
<b>ANEXO E - Listagem empresas associadas ao Sindicalçados – Jaú/SP – Nov/Dez (2016).....</b>	<b>219</b>

## 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.

De acordo com Grant (1996) o elemento propulsor da vantagem competitiva é a geração permanente de inovação, sendo seu principal insumo o conhecimento.

Em um Arranjo Produtivo Local (APL), assim como em qualquer outra 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, cultura, demografia, ecologia, economia, fornecedor, política, sindicalismo, questões legais, socioeconômicas e tecnológicas, ou seja, levantar e avaliar o maior número de informação possível, antes de qualquer ação é essencial às organizações (MIRANDA, 1999).

A concorrência global entre grandes empresas é uma realidade em distintos segmentos, uma vez que vivenciamos um mundo 'sem fronteiras', os concorrentes emergem de regiões e países improváveis, e muitas empresas competem em segmentos convergentes, como telecomunicações, computadores e eletrônicos, enfrentando concorrentes de diversos setores, em que as alianças estratégicas são estabelecidas e atividades da cadeia de valor terceirizadas (ISHIKURA, 2008).

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 conceitual<sup>1</sup> voltado ao desenvolvimento de competências essenciais para atuar nesse tipo de ambiente, a fim de se buscar vantagem competitiva.

O capital humano, representado pelo conhecimento, tem sido apresentado 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.

Dessa maneira, têm-se para a presente pesquisa as seguintes hipóteses:

H<sup>1</sup> - A aplicação da gestão do conhecimento em uma organização participante de um APL contribui significativamente para a obtenção de competitividade organizacional;

H<sup>2</sup> – Desenvolver a competência em informação (ColInfo) nos sujeitos organizacionais propicia as condições necessárias para a geração de diferenciais competitivos organizacionais;

H<sup>3</sup> - As competências essenciais dos sujeitos organizacionais estão diretamente relacionadas ao compartilhamento da informação e do conhecimento no ambiente interno à organização e do próprio APL.

Desse modo, algumas questões se apresentam para serem estudadas em maior profundidade, no intuito de propiciar maior reflexão e compreensão: Quais indicadores existem, por parte das organizações, de que a gestão do conhecimento é importante para a geração de diferenciais competitivos e a obtenção de vantagem competitiva, considerando a competência em informação como uma ferramenta fundamental do processo? Existe algum modelo de gestão do conhecimento apoiado em competência em informação para a implantação e mensuração da vantagem competitiva em APL? Nessa perspectiva, pretende-se verificar as questões problemáticas supracitadas, no intuito de proporcionar indicadores e modelo que possa responder satisfatoriamente as lacunas encontradas.

---

<sup>1</sup> 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).

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 pretende obter.

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

O acesso ilimitado à informação por si só tem demonstrado que não se caracteriza como fator preponderante para o sucesso da organização produtiva, uma vez que se faz necessária a existência de subsídios ao desenvolvimento de competências essenciais para a construção e compartilhamento do conhecimento organizacional, de maneira a gerar diferenciais de inovação e desenvolvimento.

Nesse contexto, em que se evidencia a necessidade de acesso e uso da informação, em especial em organizações pertencentes a APL, busca-se elucidar e validar as principais abordagens sobre gestão do conhecimento e competências essenciais, cujo intuito é aprofundar as discussões no que tange a inter-relação entre ambas, a fim de elucidar de que maneira essa nova estrutura congregadora de organizações pode contribuir para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, bem como, quais são os fatores determinantes para a obtenção de vantagem competitiva no mercado em que atuam.

O APL de calçados femininos 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.

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.

Outro dado relevante publicado pela Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL, 2016) revela que a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) injetará R\$ 44,8 (quarenta e quatro, vírgula, oito) milhões para a promoção internacional de produtos e serviços de sete setores da economia brasileira: implementos rodoviários, energia, engenharia, laticínios, calçados, componentes para couros e defesa, ou seja, trata-se de incentivo ao setor uma vez que o artefato importado, com a alta da moeda estrangeira não está atrativo no país.

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 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 APL, 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 com a pesquisa buscar subsídios para desenvolvimento de um modelo conceitual para que ocorra o 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 gerar diferenciais competitivos para o setor.

Como objetivo geral desta pesquisa, estabeleceu-se analisar a inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento, para a geração de diferenciais competitivos em arranjo produtivo local. Para tanto, definiu-se como objetivos específicos:

- a) Identificar, selecionar e analisar modelos de gestão do conhecimento e sua aplicabilidade em APL;
- b) Identificar, selecionar e analisar modelos de competência em informação e sua aplicabilidade em APL;
- c) Verificar a ocorrência da gestão da informação e do conhecimento existentes nas organizações participantes do APL;
- d) Verificar como ocorre a apropriação, o compartilhamento e o uso de conhecimento no em organizações participantes do APL;
- e) Analisar o conhecimento decorrente das atividades desenvolvidas nas organizações participantes do APL selecionado;
- f) Analisar as inter-relações entre os modelos de gestão do conhecimento e os modelos de competência em informação;
- g) Elaborar modelo conceitual que propicie a aplicação de tais abordagens nas organizações do APL selecionado.

Para melhor compreensão da pesquisa, apresenta-se a seguir a estrutura das seções que compõem a tese.

A **Seção 1** discorre sobre os temas pesquisados, a problemática que impulsionou a pesquisa, a justificativa que sustenta a importância da temática pesquisa, e os objetivos que norteiam o andamento desta pesquisa.

A **Seção 2** apresenta a discussão em relação à gestão do conhecimento. Discutem-se as diferentes áreas do conhecimento que pesquisam sobre o tema, por meio de fundamentos, abordagens e autores que enfocam a gestão do conhecimento, a sua aplicação no contexto organizacional, bem como a gestão da informação como um elemento inter-relacionado à gestão do conhecimento. Para tanto, analisou-se obras de autores como: Choo; Crossan; Hoffmann; Lane; Nonaka e Takeuchi; Polanyi; Sveiby; Valentim; White; entre outros. Apresentam-se, também, alguns modelos de gestão do conhecimento elaborados pelos seguintes autores: Bukowitz e Willians; Davenport e Prusak; Peres-Montoro Gutierrez; Probst *et al.*; Stollenwerk; e Terra.

Na **Seção 3** apresentam-se e discutem-se as bases teóricas e conceituais sobre a competência em informação, iniciando-se com as bases conceituais dos seguintes autores: Fleury e Fleury; Hamel; Mills *et al.*; Perrenoud; Prahalad; Xavier; Zarifian; entre outros. A contextualização histórica e conceitual sobre a ColInfo, se baseou em autoras como Belluzzo e Dudziak. Apresenta alguns modelos da ColInfo propostos por Big6 Skills; Gavilán; Irving; Kuhlthau; Osla; Stripling/Pitts e Loertscher.

A **Seção 4** discorre sobre os aspectos históricos e conceituais das aglomerações empresariais, a luz da literatura da área com foco em: *cluster* e APL. Apresentam-se as principais definições de autores, como: Cassiolato; Lastres; Marshall; Porter; entre outros.

Os procedimentos metodológicos definidos para a realização da pesquisa são apresentados na **Seção 5**, cujos métodos escolhidos são o 'Estudo de Caso', baseado em Gil e Yin e a Análise de Conteúdo, baseada em Bardin. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa.

Na **Seção 6**, são discutidos os resultados da pesquisa obtidos até o momento, uma vez que se encontra em andamento.

As considerações finais da pesquisa são apresentadas na **Seção 7**.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A fundamentação teórica se inicia com a abordagem dos conceitos fundamentais sobre conhecimento, sua evolução histórico-conceitual no ambiente organizacional e as diversas caracterizações sobre o termo gestão do conhecimento. Busca-se, ainda, apresentar as bases teóricas da gestão do conhecimento e os modelos aplicados.

A fim de verificar o estado da arte no que tange a gestão do conhecimento, realizou-se uma pesquisa no banco de teses e dissertações do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI), da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), câmpus de Marília e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), sob a responsabilidade do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Em relação a busca no repositório da *The Networked Digital Library of Theses and Dissertations* (NDLTD), no período compreendido entre 2012-2016, retornaram 1.473 dissertações/teses em nível mundial com a ocorrência da palavra “*Knowledge Management*”, dentre as quais foram selecionadas as mais relevantes para leitura e análise do conteúdo, com o intuito de agregar conceitos ao referencial da tese.

**Quadro 1: Teses e dissertações defendidas nos últimos cinco anos (2012-2016) abordando a temática gestão do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.**

Nível	Título	Instituição	Autor(a)	Ano
Mestrado	Condicionantes para inserção de gestão do conhecimento nos processos de controle interno: caso de uma agência de fomento à ciência, tecnologia e inovação.	UCB/Brasília	SANTOS, Medge Torres de Brito Santos	2012
Mestrado	Gestão do conhecimento científico: proposta de um modelo para a área de ciência da informação da universidade estadual paulista (Unesp).	Unesp/Marília	GARCIA, Cristiane Luiza Salazar	2012
Mestrado	Gestão da informação e do conhecimento como subsídios para a geração de inovação.	Unesp/Marília	SILVA, Elaine da	2013
Mestrado	A relevância dos critérios pessoas e tecnologia na gestão do conhecimento, no Ministério da Educação e Cultura.	UCB/Brasília	NONATO, Aloisio	2013
Mestrado	Ambiência para gestão do conhecimento nas escolas públicas de Taguatinga – DF.	UCB/Brasília	DAMACENO, Rosileide Silva	2013
Mestrado	O entrelaçamento da comunicação organizacional e a gestão do conhecimento organizacional: um estudo de caso em uma organização pública.	UCB/Brasília	SILVA, Rosinete Borges	2013
Mestrado	Valores dos trabalhadores da indústria brasileira de softwares e serviço de TI: contribuições para a gestão do conhecimento.	UCB/Brasília	ABREU, Márcia Costa Ribeiro	2013

Mestrado	A contribuição da gestão social do conhecimento, na construção de um espaço de participação da sociedade na Administração Pública.	UCB/Brasília	CARVALHO, Ana Paula Moura	2013
----------	--	--------------	---------------------------	------

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados nas bases de teses e dissertações da Unesp/Marília e da BDTD/IBICT– 2016.**

As dissertações apresentadas no Quadro 1, foram selecionadas a partir de uma pesquisa realizada nas bases de dados da Unesp/Marília e da BDTD/IBICT, utilizando-se para isso a palavra-chave ‘gestão do conhecimento’ em português e ‘*knowledge management*’ em inglês, o que propiciou identificar as discussões sobre este tema em diversas áreas do conhecimento, enfocando a melhoria em processos, geração de inovação e definição de políticas públicas. Observou-se também a preocupação com a sistematização do conhecimento gerado em universidades e centros de pesquisa, com propostas de modelos conceituais e, também, destacando a necessidade de priorizar o capital humano no processo de gestão do conhecimento, visto que a disseminação e o compartilhamento de informação/conhecimento dependem não somente dos sistemas de informação, mas primordialmente de pessoas.

Uma vez que o objetivo desta tese se refere a verificação da inter-relação da gestão do conhecimento e da competência em informação para a geração de diferenciais competitivos, na Seção 2.1 serão fundamentadas as bases teóricas da gestão do conhecimento.

## **2.1 Bases Teóricas da Gestão do Conhecimento**

A terceira revolução da história moderna, de acordo com Belluzzo (2010) é caracterizada pela fase de transição do capitalismo industrial e financeiro para o capitalismo intelectual, ou seja, as riquezas a serem acumuladas são: informação e conhecimento.

Belluzzo (2010, p.32) ainda destaca que:

A transição da era industrial para a era da informação e do conhecimento, decorrente principalmente dos avanços tecnológicos, da globalização dos mercados e da desregulamentação das economias, reflete-se em toda a sociedade e, portanto, também nas organizações.

Após a Segunda Guerra Mundial, a sociedade mudou gradativamente o foco da indústria para serviços e, em seguida, para a informação. Peter Drucker foi um

dos pioneiros, na Década de 60, a visualizar que o conhecimento serviria de base para os setores de produção, serviços e informações e que caberia às organizações a criação do conhecimento para se manter ativas (CARVALHO, 2012).

O pensamento de Morin (1999) acerca da complexidade reforça a grandeza sobre o que é conhecimento, evidenciando a dificuldade de se definir objetivamente um conceito, uma vez que a Ciência realizou grandes progressos de conhecimento, mas os próprios progressos da Ciência mais avançada, qual seja, a Física nos leva ao desconhecido, visto que desafia nossos conceitos, nossa lógica, nossa inteligência, e nos apresenta o problema da inacessibilidade ao conhecimento.

Sendo assim, infere-se que o conhecimento humano é ilimitado, e embora haja estudos avançados sobre ele, ainda, é incipiente em relação às possibilidades de compreensão existentes. Morin (1999, p.57) explica que “[...] a fonte de todo conhecimento encontra-se no cômputo do ser, celular, indissociável da qualidade do ser vivo e do indivíduo-sujeito”.

Em um contraponto a afirmação de Morin, é estabelecido pela afirmativa de Becker (2001) ao mencionar que conhecer se justifica pela transformação do objeto e de si mesmo, pois o processo educacional que nada transforma está negando a si mesmo e, ainda, o conhecimento não nasce com o indivíduo nem é dado pelo meio social uma vez que, o sujeito constrói seu próprio conhecimento na interação com o meio físico e social.

A definição de conhecimento não pode ser considerada consensual entre os estudiosos da área que buscam compreender esse objeto, ao mesmo tempo fenômeno e processo, os quais serão destacados no decorrer desta seção.

Morin (1999, p. 58) define que conhecimento é necessariamente:

- **Tradução:** em signos/símbolos e em sistemas de signos/símbolos (depois, com os desenvolvimentos cerebrais, em representações, ideias, teorias...);
- **Construção:** tradução construtora a partir de princípios/regras ("programas") que permitem constituir sistemas cognitivos articulando informações/signos/símbolos;
- **Solução de problemas:** a começar pelo problema cognitivo da adequação da construção tradutora à realidade que se trata de conhecer.

Hessen (2000) defende que o conhecimento é a relação entre sujeito e objeto, sendo que, visto a partir do objeto, o conhecimento é disseminado no sujeito a partir das determinações do objeto. Nessa perspectiva, o objeto é determinante e o sujeito é o determinado. Existe ainda a situação reversa:

[...] não é o objeto que determina o sujeito, mas o sujeito que determina o objeto. Não é o sujeito que muda, mas o objeto. O sujeito não mais se comporta receptivamente, mas espontânea e ativamente, ao passo que o objeto comporta-se passivamente (HESSEN, 2000, p.22).

Probst, Raub e Romhardt (2002) evidenciam que o ambiente de conhecimento em que as organizações atuam é complexo, o que se deve a três tendências intimamente relacionadas: a taxa de crescimento do conhecimento, o grau em que ele se tornou fragmentado e sua globalização crescente.

Albagli e Maciel (2004) salientam que dentre transformações em curso desde as últimas décadas do Século XX, se destaca o papel estratégico da informação e do conhecimento em diferentes dimensões da vida em sociedade. As autoras explicam que “[...] um aspecto que é hoje objeto de crescente atenção nesse debate diz respeito à indissociabilidade entre as dinâmicas cognitiva, informacional, inovativa e socioespacial” (ALBAGLI; MACIEL, 2004, p.9).

Kumar (2006) destaca que, de acordo com os teóricos da Sociedade da Informação, o conhecimento progressivamente influencia o trabalho de duas maneiras:

- Aumento do conteúdo de conhecimentos sobre o trabalho existente, no sentido de que as novas tecnologias adicionam mais do que retiram da qualificação dos trabalhadores;
- Criação e expansão de novos tipos de trabalho no setor do conhecimento, de modo que os trabalhadores da informação são predominantes na economia contemporânea.

Inserido em um processo dinâmico, é consenso entre distintos autores que o conhecimento é a principal força produtiva e fonte de inovação (GORZ, 2005; CHOO, 2006; NONAKA; TAKEUCHI, 2008). A Sociedade da Informação<sup>2</sup> ou Sociedade do Conhecimento<sup>3</sup> busca a inovação, por meio do processo de criação de

---

<sup>2</sup> Um dos primeiros autores a se referir ao conceito de Sociedade da Informação foi o economista Fritz Machlup, em sua obra publicada em 1962. No entanto, o desenvolvimento do conceito se deve a Peter Drucker que, em 1966, menciona pela primeira vez a expressão Sociedade Pós-Industrial, em que o poder da economia – teria evoluído da agricultura para a indústria e desta para os serviços – surgindo um novo bem precioso: a informação (CRAWFORD, 1983).

<sup>3</sup> [...] A Sociedade Pós-Industrial, se refere a Sociedade do Conhecimento em dois sentidos: primeiro, as fontes de inovação decorrem, cada vez mais, da pesquisa e do desenvolvimento (mais diretamente, existe um novo relacionamento entre a Ciência e a tecnologia, em virtude da centralidade do conhecimento teórico; segundo, o peso da sociedade incide, cada vez mais, no campo do conhecimento (BELL, 1973, p.241). O conceito de Sociedade do Conhecimento é mais amplo e reflete o desenvolvimento individual nas esferas sociais, éticas e políticas (UNESCO, 2006).

conhecimento de modo coletivo, a partir de interações sociais, em que o conhecimento apropriado pelos indivíduos interage gerando conhecimento para determinada necessidade e realidade organizacional.

Davenport e Prusak (1998) justificam que o conhecimento é decorrente da informação que, por sua vez, é derivado de conjuntos de dados. Para esses autores, os dados são séries de fatos ou eventos isolados, isto é, trata-se de registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que o indivíduo exerce papel fundamental no reconhecimento e integração de informações. O conhecimento está relacionado à ação, bem como ao uso inteligente da informação, ou seja, pode ser avaliado a partir da qualidade das ações ou decisões realizadas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A despeito disso Stewart (1998) afirma que o conhecimento é criado e modificado pelas pessoas e é obtido por meio da interação social, estudo, trabalho e lazer.

Davenport e Prusak (1998) destacam que o conhecimento pode ser considerado uma informação valiosa existente na mente humana.

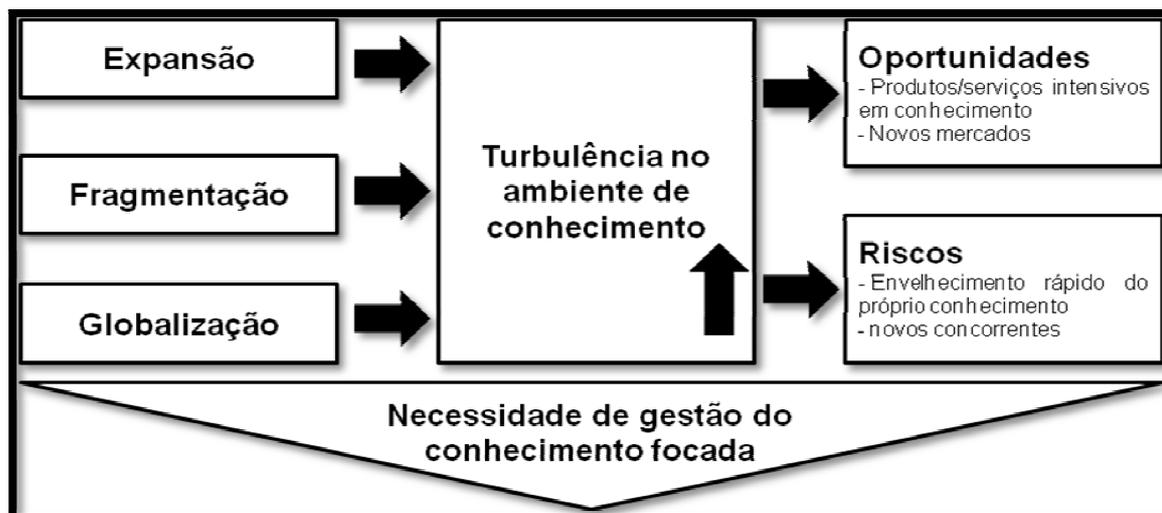
A 'Sociedade da Informação' e a 'Economia do Conhecimento' – prognosticadas há muito tempo –, surgem como realidades tangíveis, em que teóricos da Administração argumentam que, para uma empresa é muito mais lucrativo investir em seus ativos de conhecimento, do que despende a mesma quantia em ativos materiais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Em razão do aumento do volume global de conhecimento Probst, Raub e Romhardt (2002) consideram que ocorreu uma especialização das disciplinas científicas e explicam que:

Há um século, um pesquisador consumado podia adquirir uma compreensão geral do estado da pesquisa em quase todas as áreas da ciência; hoje, mesmo dentro dos limites de um certo assunto, pessoas de especialidades diferentes podem ter dificuldade de se entenderem (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p.15).

Diante do cenário apresentado, a Figura 1 destaca as tendências que emergem com a Sociedade do Conhecimento.

Figura 1: Tendências da Sociedade do Conhecimento.



Fonte: Probst, Raub e Romhardt – 2002 – p.15.

As tendências apresentadas pelos autores supracitados demonstram um ambiente de conhecimento turbulento, no entanto, evidenciam as oportunidades relacionadas a produtos e serviços, bem como a exploração de novos mercados, a preocupação com o envelhecimento do conhecimento e a entrada de novos concorrentes.

Embora muito tenha sido pesquisado sobre a importância do conhecimento na Administração, ainda é incipiente a atenção dirigida a como o conhecimento é criado e como o processo de criação é administrado. Pode-se afirmar que o conhecimento possui duas dimensões (NONAKA; TAKEUCHI, 2008):

- **Dimensão ontológica:** A criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como um processo que amplia o conhecimento criado pelo indivíduo e o cristaliza como parte da rede de conhecimentos da organização.
- **Dimensão epistemológica:** O conhecimento tácito é pessoal, difícil de formalizar e comunicar. Por outro lado, o explícito se refere ao conhecimento transmissível na linguagem formal. Os mesmos autores afirmam que os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências.

No contexto de importância do conhecimento para as organizações, Hoffman (2009) compreende conhecimento como sendo a informação valiosa da mente humana por tratar-se de um recurso renovável que é maximizado à medida que é explorado, mas também é um processo dinâmico que acompanha a vida humana.

Os componentes construtores do conhecimento podem ser caracterizados como: percepções, experiências, normas práticas, criações, invenções, competências, habilidades, valores, crenças, discernimentos e ações.

Davenport e Prusak (2001) definem conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, o 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 contido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT E PRUSAK, 2001, p. 6).

Nas organizações o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2002).

A dimensão epistemológica da criação de conhecimento organizacional difundida por Nonaka e Takeuchi (1997), foi precedida pelo conceito de conhecimento tácito defendido por Polanyi (1966), em que demonstra que conhecimento explícito e tácito são duas faces que permanentemente se inter-relacionam. Polanyi (1966) explica que diferentemente do que é conhecido tradicionalmente, o conhecimento produzido é resultado de uma lacuna entre o sujeito e objeto percebido. Além disso, introduz o conceito de imbricação ou em sua palavra original *indwelling*, ou seja, o autor explica que observador e observado, corpo e mente, razão e emoção se misturam e não podem ser separados. Nesse contexto, a presença de um componente tácito pode dificultar que o conhecimento seja plenamente gerido.

No contexto organizacional de criação do conhecimento, Hoffman (2009, p.54-55) explica:

As condições capacitadoras da criação de conhecimento são as condições propícias à criação de conhecimento organizacional e envolve: a intenção organizacional, a autonomia das pessoas e das suas unidades, a criatividade dos seus membros, a informação utilizada, a disposição para enfrentar uma variedade de situações e a interação com o ambiente externo. Essas condições conduzem a organização a vincular conhecimentos as práticas corporativas.

O Processo SECI, abreviatura cunhada a partir das iniciais das palavras socialização, externalização, combinação e internalização, defendido por Nonaka e

Takeuchi (Figura 2) é amplamente utilizado por distintos autores para explicar a criação de conhecimento humano.

Figura 2: Processo SECI.



Fonte: Nonaka e Takeuchi – 2008 – p. 69.

**1) Socialização: de tácito para tácito** refere-se ao compartilhamento e criação de conhecimentos tácitos através de experiência direta, ou seja, sem nenhum modo de conhecimento compartilhado é difícil que uma pessoa se projete no processo de raciocínio de outro indivíduo. A chave para aquisição do conhecimento tácito é a experiência.

**2) Externalização: de tácito para explícito** processo de articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Elemento essencial do processo de criação do conhecimento. É desencadeado por meio do diálogo ou reflexão coletiva, é nesse momento que o conhecimento tácito que é pessoal e específico ao contexto e difícil de formalizar e comunicar aos outros é convertido em conhecimento explícito.

**3) Combinação: de explícito para explícito** processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Trata-se de um modelo de conversão de conhecimento que envolve a combinação de diferentes tipos de conhecimento explicitados. Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento, por meio de documentos, reuniões e comunicação formais, aplicando-o ao contexto organizacional.

**4) Internalização: de explícito para tácito** processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Permite aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática e está intimamente relacionado ao “aprender fazendo”. As experiências através da socialização, externalização e combinação quando internalizadas nas bases de conhecimento tácito do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados, tornam-se patrimônio organizacional valioso. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

De acordo com Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007) o grande desafio para as organizações que atuam em ambientes competitivos reside em aprender a nadar em um oceano informacional, cujas coletas de informações relevantes e suas análises serão determinantes para a sobrevivência e para a compreensão de um ambiente de negócios, cada vez mais, dinâmico e instável.

Hoffman (2009) compreende que os elementos construtores de conhecimento se constituem na base para identificar como pode ocorrer o compartilhamento no contexto organizacional, fazendo parte, portanto, do processo sistemático de identificação, geração, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos para a vida de uma organização.

Polanyi (1966) estabelece o princípio fundamental do conhecimento tácito com a afirmativa de que é possível saber mais do que pode ser dito. Dentre suas argumentações, explica que é possível reconhecer o rosto de uma pessoa entre milhares, no entanto, normalmente não se consegue explicar como isso acontece.

Ainda sobre os conceitos apresentados por Polanyi (1966), a maior parte do conhecimento não pode ser traduzido em palavras, sendo assim, a dimensão tácita é parte imprescindível de todo e qualquer conhecimento. Surge aí a ideia de eliminar os aspectos pessoais do conhecimento, pois pode levar a destruição do conhecimento. O conhecimento tácito é a base para o conhecimento explícito, pois nele se encontra o caminho para a objetividade absoluta.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), as empresas que se encontram em constante movimento necessitam de um paradigma de administração que se baseia na criação de conhecimento, sendo importante para lidar com turbulências, incertezas, contradições e paradoxos. Ainda de acordo com os mesmos autores, o conhecimento é gerado pela síntese do oposto, ou seja, o conhecimento tácito e o explícito. O ambiente turbulento, incerto e complexo encontra-se em nosso

conhecimento tácito e de acordo com o paradigma de administração-conhecimento, fazemos parte do ambiente e o ambiente faz parte de nós.

Brown e Duguid (1991) entendem que a aprendizagem organizacional ocorre por meio de percepções compartilhadas, conhecimentos e modelos mentais construídos sobre o passado e a experiência vivenciada na organização. Nesse contexto, estes autores observam que ocorrem discrepâncias entre as práticas abstratas e práticas concretas de trabalho, que influenciam de maneira decisiva o conceito de aprendizagem.

Argyris e Schon (1996) reforçam a compreensão da aprendizagem organizacional como um processo de detectar e corrigir erros, em que o erro é visto como desvio cometido entre a intenção propriamente dita e o que de fato aconteceu, sendo assim, a aprendizagem organizacional é considerada um processo de detecção e correção de erros.

O modelo proposto pelos autores supracitados é composto por dois tipos de aprendizagem: 1) aprendizagem do único laço (*single loop learning*), caracterizado pela identificação e ação corretiva de determinado erro que, por sua vez, proporciona à organização manter suas atuais políticas; 2) aprendizado de duplo laço (*double loop learning*) ocorre quando um erro é identificado e corrigido, de modo a propiciar modificações nas políticas e objetivos fundamentais para a organização.

A aprendizagem organizacional ocorre quando os sujeitos organizacionais vivenciam uma situação problemática e a questionam em favor da organização (ARGYRIS; SCHON, 1996).

Valentim (2007, p. 20), neste contexto afirma que:

O conhecimento organizacional é, sem dúvida, o ativo mais importante da organização, posto que é por meio do conhecimento coletivo que se constrói o conhecimento individualizado. A organização é o resultado de diferentes ações/manifestações das pessoas relacionadas aos fatos, acontecimentos e problemas vinculados à organização.

Devido a importância do conhecimento, Choo (2006) destaca que os novos conhecimentos proporcionam à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e, ainda, melhorar os processos organizacionais.

Nessa perspectiva, a mudança conceitual que propicia superar essas desigualdades passa, necessariamente, por uma crítica à concepção formal de trabalho, em que o 'conhecimento abstrato' como, por exemplo, procedimentos de como executar uma tarefa, recebe atenção especial em detrimento das práticas concretas de trabalho. Desse modo, detalhes relacionadas a prática são inevitavelmente enfraquecidos e, assim, percebidos como não essenciais, sem importância para o mundo organizacional. Brown e Duguid (1991) explicam que é exatamente a improvisação que, muitas vezes, contribui significativamente pelo sucesso da organização. Em consequência do contexto apresentado, para que possam realizar o seu trabalho, os técnicos devem aprender mais do que seu empregador espera ou proporciona. Tal aprendizagem é desenvolvida na prática de trabalho.

Os autores supracitados consideram que a aprendizagem consiste na inter-relação entre o processo de trabalho e o processo de inovação, de modo que não existe qualquer conflito entre trabalho, inovação e aprendizagem.

Inkpen (1996) considera que a criação de conhecimento representa um processo em que o conhecimento individual é ampliado e internalizado como parte fundamental do conhecimento organizacional.

Boisot (1998) propõe uma classificação do conhecimento enfocando três dimensões:

- 1) **Primeira dimensão** - o grau de formalização e codificação é equivalente, segundo o grau de representação que apresenta o conhecimento; como exemplo, de um lado pode-se ter uma patente, que apresenta um alto grau de conhecimento formalizado e codificado e, de outro, andar de bicicleta, que representa um conhecimento sem nenhuma formalização ou codificação.
- 2) **Segunda dimensão** - corresponde ao grau de abstração; ou seja, pode-se ter uma Lei da Física que, representa um conhecimento altamente abstrato sendo aplicável a várias situações, e o segredo de um determinado cofre, somente aplicável àquele objeto específico sendo, portanto, um conhecimento altamente concreto.
- 3) **Terceira dimensão** - se refere ao grau de compartilhamento ou disseminação que representa o conhecimento em uma comunidade. Como, por exemplo, ter acesso a uma lista de todos os agentes do serviço

de inteligência de um país, o que representaria um conhecimento pouco difundido ou compartilhado; por outro lado, saber que a água ferve a 100° ao nível do mar representa um conhecimento amplamente compartilhado ou difundido.

O autor ainda exemplifica os tipos de conhecimento no Quadro 2:

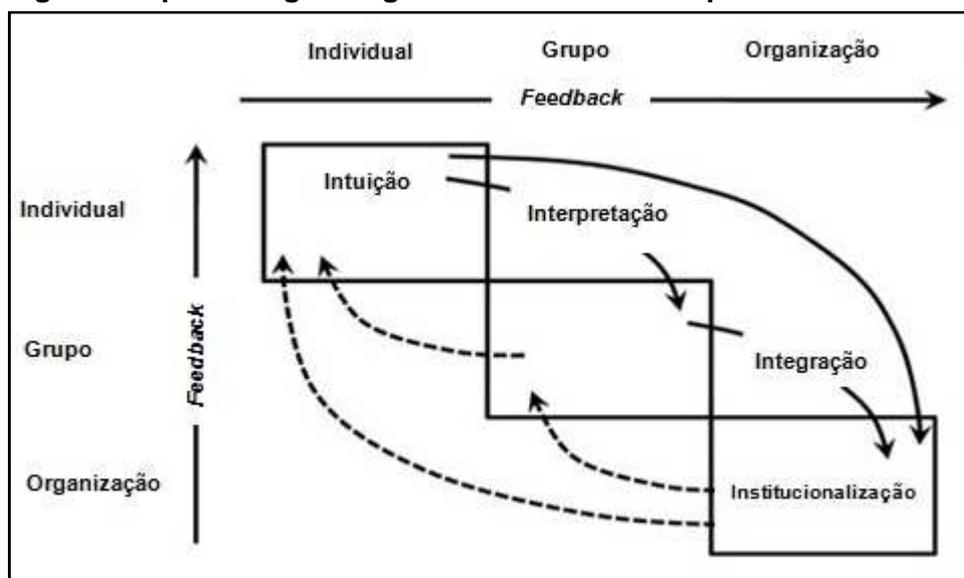
**Quadro2: Classificação do conhecimento segundo Boisot.**

Tipos de Conhecimento	Maior Grau	Menor Grau
Formalização e codificação	Patente de um produto	Andar de bicicleta
Abstração	Lei da Física	Segredo de um cofre
Compartilhamento ou disseminação	Temperatura de ebulição da água	Lista de agentes de um serviço de inteligência

Fonte: Adaptado de Boisot – 1998 – p.48.

Crossan, Lane e White (1999) reiteram que o aprendizado organizacional acontece por meio de quatro processos, dividido em três níveis (Figura 3):

**Figura 3: Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico.**



Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White – 1999 – p. 532.

- Nível individual:** processo de intuição (*intuiting*) que induz o aprendizado e a interpretação (*interpreting*) de fenômenos, a partir do qual o mesmo é iniciado – estariam associados ao plano individual.
- Nível de grupo:** Relacionado à integração (*integrating*) de conhecimentos – associado à consolidação de grupos de agentes que interagem entre si.
- Nível de organização:** “institucionalização” (*institutionalizing*) do aprendizado – estaria eminentemente relacionado ao plano

organizacional, envolvendo a consolidação de rotinas e procedimentos de ação indutores do processo no interior das empresas.

De acordo com Tarapanoff (2011), o aprendizado organizacional está focado na organização que “aprende”, ou seja, desenvolve habilidades para identificar, adquirir, resgatar, criar e transferir conhecimento, modificando o comportamento ao refletir novos conhecimentos e novas maneiras de pensar e agir. A autora, ainda, menciona que o aprendizado organizacional engloba:

[...] um conjunto de práticas e comportamento que visam à geração contínua de conhecimento e à difusão deste por toda a organização. Por sua vez, esse conhecimento permitirá desenvolver novas capacidades para criar novos produtos e serviços, aperfeiçoando os já existentes. Ao sustentar-se no aprendizado cumulativo e na autorrenovação constante, a organização tem em vista o alinhamento contínuo de suas competências em relação a seus objetivos estratégicos (TARAPANOFF, 2011, p.19).

De acordo com Sonnentag *et al.* (2004 *apud* BRANDÃO, 2011, p.105) nas organizações as atividades de aprendizagem explícita<sup>4</sup> podem ser:

- **Formais:** quando forem estruturadas e constituírem iniciativa realizada ou apoiada pela organização, ou seja, realização de cursos, seminários, orientação formal (*coaching*), e rodízio de atividades (*job rotation*), entre outras;
- **Informais:** quando não forem estruturados e constituírem iniciativa do próprio empregado, com ou sem apoio da organização, onde é realizado o intercâmbio de conhecimento.

Tarapanoff (2011) acredita que criar um ambiente de aprendizado baseado nos objetivos organizacionais é um processo no qual é necessário identificar competências individuais e organizacionais que possibilitem identificar as lacunas na aprendizagem individual e organizacional, tendo como parâmetro o alinhamento destas aos objetivos de curto, médio e longo prazo da organização.

A autora supracitada reitera que o ciclo de aprendizado organizacional se completa quando ocorre o processo de transferência de conhecimento, a partir do aprendizado individual, em que as ações individuais produzem resultados para a organização. Essa dinâmica do ambiente pode realimentar o processo individual,

---

<sup>4</sup> **Aprendizagem explícita:** é decorrente de uma atividade deliberada e consciente, intencionalmente realizada para adquirir conhecimentos, habilidades e/ou atitudes (BRANDÃO, 2011).

influenciando os modelos mentais individuais e, por conseguinte, a memória da instituição (TARAPANOFF, 2011).

Nesse contexto, Brandão (2011) acredita que a aprendizagem implica mudar conhecimentos, habilidades e atitudes, sendo assim, possibilita promover o desenvolvimento de competências profissionais, porquanto menciona que o levantamento de necessidades de aprendizagem ocorre, em geral, por meio de um mapeamento de competências nos diferentes níveis organizacionais, ou seja, as eventuais diferenças entre as competências desejadas pela organização e aquelas demonstradas por pessoas e equipes de trabalho podem indicar a necessidade de aquisição de novos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes por parte dos envolvidos.

Na vertente da aprendizagem organizacional proposta pelos autores Tarapanoff (2011) e Brandão (2011) que acreditam que a aprendizagem organizacional muda o conhecimento, as habilidades e as atitudes, Valentim e Gelinski (2005, p. 120) associam a gestão do conhecimento “[...] à capacitação para o conhecimento, ou seja, a execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de maneira eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento”.

Wiig (1997) destaca em sua obra que a gestão do conhecimento necessita entender, focar e gerenciar sistematicamente a criação, renovação e aplicação deliberada e explícita do conhecimento, ou seja, gerenciar processos efetivos de conhecimento. Destaca que os objetivos da gestão do conhecimento são:

1. Fazer a ação empresarial tão inteligível quanto possível para assegurar a sua viabilidade e sucesso total.
2. Obter de outra forma o melhor valor para seus ativos do conhecimento (WIIG, 1997, p. 8).

Para alcançar os objetivos supracitados, o mesmo autor afirma que as organizações devem construir, transformar, organizar, implantar e utilizar os ativos de conhecimento buscando a renovação permanente (WIIG, 1997).

A gestão do conhecimento pode ser definida como:

[...] um conjunto de processos que governa a aquisição, a criação, o compartilhamento, o armazenamento e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais,

sociais e tecnológicos que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisão (ANGELONI *et al.*, 2008, p. 2).

A Década de 90 marcou o surgimento da denominada Era da Informação, que emergiu do impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico acelerado rumo ao Século XXI.

Chiavenato (1999) destaca que a Sociedade Pós-Industrial não se trata de uma sociedade de serviços como se imaginava, mas sim de uma sociedade de informação, na qual a informação passa a ser o recurso estratégico, tomando o lugar do capital. O mesmo autor, ainda, ressalta que a inovação nas comunicações, computação, computadores domésticos e microprocessadores, ou seja, o investimento na descentralização está fazendo com que a mudança seja definitiva.

Chiavenato (2004) afirma que, na Era da Informação, o capital financeiro cedeu o trono ao capital intelectual e a nova riqueza passou a ser o conhecimento, o recurso organizacional mais valioso e importante de uma organização. O conhecimento assumiu o comando de todos os recursos organizacionais, pois estes passaram a depender de conhecimento (CHIAVENATO, 2004). O autor complementa que, o conhecimento pode se materializar em uma informação estruturada e, assim, se apresenta formalmente no ambiente organizacional, o que pode conduzir a novas formas de trabalho e comunicação, a novas estruturas e tecnologias e a novas formas de interação humana. Chiavenato (2004, p.467) enfatiza ainda que “[...] os recursos são estáticos, inertes e dependentes da inteligência humana que utiliza o conhecimento”.

Para Valentim (2008), atualmente as organizações entendem a gestão do conhecimento como um importante recurso para a obtenção de vantagem competitiva. Ainda de acordo com a mesma autora, vale destacar que para se obter algum resultado positivo é necessário um cuidadoso processamento de informações, assim como é importante trabalhar a cultura informacional e focar os produtores de conhecimento no âmbito organizacional.

A evolução organizacional passou de uma estrutura rígida e racional focada no nível operacional, para uma estrutura flexível e fluída com foco na complexidade e nas pessoas, surgindo assim a preocupação com o capital intelectual. No Quadro 3 se apresenta a evolução das teorias administrativas e seus principais enfoques organizacionais.

**Quadro 3: Evolução das teorias administrativas x enfoque organizacionais.**

<b>Ênfase</b>	<b>Teorias Administrativas</b>	<b>Principais Enfoques</b>
<b>Tarefas</b>	Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racionalização do trabalho no nível operacional</li> </ul>
<b>Estrutura</b>	Teoria Clássica Teoria Neoclássica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização formal</li> <li>▪ Aplicação dos princípios formais da Administração</li> <li>▪ Funções do Administrador</li> </ul>
	Teoria da Burocracia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização formal burocrática</li> <li>▪ Racionalidade organizacional</li> </ul>
	Teoria Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização formal e informal</li> <li>▪ Análise intraorganizacional e interorganizacional</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	Teoria das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização informal, motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo</li> </ul>
	Teoria do Comportamento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração dos objetivos organizacionais e individuais</li> </ul>
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mudança organizacional planejada com abordagem de sistema aberto</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	Teoria Estruturalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise ambiental interna com abordagem de sistema aberto</li> </ul>
	Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise ambiental com abordagem de sistema aberto</li> </ul>
<b>Tecnologia</b>	Teoria da Contingência	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administração da tecnologia</li> </ul>
<b>Competitividade</b>	Novas Abordagens da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caos e complexidade, enfoque na aprendizagem organizacional e valorização do capital intelectual</li> </ul>

**Fonte: Chiavenato – 2004 – p. 9.**

De acordo com o Quadro 3 no momento vivenciado pela economia mundial, destaca-se a ênfase organizacional na competitividade, com vistas a administrar o caos e a complexidade do mundo moderno.

No cenário contemporâneo a tarefa da administração está vinculada a interpretação dos objetivos organizacionais para transformá-los em ação organizacional, por meio de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todos os níveis organizacionais, a fim de alcançar tais objetivos e garantir a competitividade em um mundo de negócios que apresenta intensa concorrência e complexidade (CHIAVENATO, 2004).

Compreender as organizações como organizações do conhecimento, primeiramente é importante buscar obter vantagem competitiva por meio de seu capital intelectual.

No que tange a utilização do conhecimento para a obtenção de vantagem competitiva, Fuld (1999) apresenta quatro aplicações voltadas à obtenção de vantagem financeira para a organização, conforme segue:

1. Aplicar o conhecimento como inteligência. Utilizar o conhecimento sobre o mercado para se beneficiar de oportunidades de negócios. Como, por exemplo, o mercado de ações, cujas percepções se alteram rapidamente, devido a dinâmica do mercado, assim, agir rapidamente pode auxiliar a vencer a competição.
2. Utilizar o conhecimento para persuadir. Como, por exemplo, divulgar intencionalmente informações para gerar diferentes tipos de demanda.
3. Gerenciar eficientemente a plataforma de conhecimento. Os sistemas de informação apenas armazenam e distribuem informações. A ação humana nesse âmbito é fundamental.
4. Comercializar um produto do conhecimento. Os exploradores de conhecimento contemporâneos podem criar produtos que se conectam rapidamente a diferentes públicos consumidores.

Para Nonaka e Takeuchi (2008) vivenciamos uma economia em que a única certeza se resume em incerteza, e a única fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Nessa perspectiva, os autores reforçam que:

Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa criadora do conhecimento, cujo negócio principal é a inovação constante (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 39).

Corroborando com os autores supracitados, Grotto (2008) argumenta que as organizações contemporâneas possuem necessidades diferentes daquelas de um passado recente, pois por meio de grandes transformações no modo de trabalhar, no processo produtivo e no perfil do trabalhador, outro recurso, além dos ativos fixos e financeiros tem se mostrado como importante valor agregado à organização. Esse novo recurso é utilizado como valioso ativo organizacional.

Yang e Liu (2009, p. 107) reiteram o destaque da gestão do conhecimento como fator de sucesso, no ambiente organizacional, definindo como:

[...] um ativo organizacional estratégico, que garante que o conhecimento possa ser obtido a tempo pelas pessoas que mais necessitam. Isso pode ajudar as pessoas a compartilhar conhecimento, e, em seguida, colocá-lo em prática de variadas formas, e finalmente atingir o objetivo de melhorar o desempenho organizacional.

Corroborando com esta ideia, Bem (2015) acredita que a gestão do conhecimento precisa estar ancorada nas atividades da organização, para que ela ocorra de forma natural e para que se possa diagnosticá-la, implementá-la e avaliá-la. Nesse sentido, a mesma autora defende que por sua natureza multidisciplinar, a gestão do conhecimento possui uma variedade de conceitos originados de suas diferentes disciplinas. No entanto, é unânime a consideração do conhecimento como ativo e, também, a sua utilização visando, em algum nível, à melhoria organizacional e à inovação.

Ainda sobre a contextualização da gestão do conhecimento, vale ressaltar que a gestão da informação se refere a um processo inter-relacionado à gestão do conhecimento e, além disso, é essencial que se possua competência em informação para que seja possível a ação efetiva sobre a informação.

Nessa conjuntura, Choo (2006) explica que uma organização orientada para o conhecimento detém informações e conhecimentos que lhe proporcionam diferenciais competitivos, permitindo-lhe agir com inteligência e criatividade. Nessa perspectiva, destaca que esse tipo de organização reconhece três arenas primordiais (Quadro 4), no que tange ao papel que a geração, compartilhamento e uso da informação desempenham.

**Quadro 4: Arenas de uso da informação pela organização.**

<b>Arenas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Processo de Informação</b>
<b>1º Criação de significado</b>	As organizações são fruto de suas interações internas e externas. A organização usa a informação para dar sentido às mudanças do ambiente externo.	<b>Interpretação da informação:</b> notícias e mensagens do ambiente devem ser interpretadas e a organização deve decidir qual informação é importante para determinado contexto.
<b>2º Construção do conhecimento</b>	A organização cria, organiza e processa a informação de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado.	<b>Conversão do conhecimento:</b> por meio do diálogo e do discurso os membros da organização partilham os seus conhecimentos e partilham o que sabem intuitivamente por meio de metáforas, analogias.
<b>3º Tomada de decisão</b>	A organização busca e avalia informações de modo a tomar decisões importantes	<b>Processamento da informação:</b> A partir da análise das alternativas disponíveis, cujas vantagens e desvantagens são avaliadas.

**Fonte: Adaptado de Choo – 2006.**

O objetivo principal do modelo processual de gestão de informação definido por Choo (2006) é diminuir a ambiguidade e a incerteza, quando a organização se volta para as próprias experiências passadas para entender o presente, permeada

pela diversidade de interpretações, crenças, subjetividades, expectativas e experiências dos sujeitos organizacionais.

Segundo Valentim (2007, p. 18) a gestão da informação:

Atua diretamente com os fluxos formais da organização; seu foco é o negócio da organização e sua ação é restrita às informações consolidadas em algum tipo de suporte (impresso, eletrônico, digital etc.), ou seja, o que está explicitado. Desse modo, pode-se definir gestão da informação como um conjunto de atividades para prospectar/monitorar, selecionar, filtrar, tratar, agregar valor e disseminar informação, bem como para aplicar métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apoiem esse conjunto de atividades.

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 5).

**Quadro 5: Etapas processuais da gestão da informação.**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Identificação das necessidades de informação</b>	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.
<b>Aquisição da informação</b>	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.
<b>Organizar e armazenar a informação</b>	Por meio de diferentes sistemas de informação, de modo a facilitar o compartilhamento e a recuperação de fontes, dados e informações relevantes à organização.
<b>Criação de produtos e serviços de informação</b>	Capacidade de busca e uso da informação pelos usuários.
<b>Distribuição da informação</b>	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.
<b>Uso da informação</b>	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.

Valentim (2002) afirma que a informação é um insumo básico para a realização de atividades organizacionais, cuja produção de dados, informações e conhecimento é inerente a esses fazeres. Assim, em contrapartida, elas também necessitam de dados, informações e conhecimentos para serem realizadas, sejam advindos do ambiente interno ou externo, almejando um desempenho melhor no mercado em que a organização está inserida.

Diante da importância exercida pela informação no ambiente organizacional, Valentim (2002) destaca que organizações produzem e utilizam dados, informações e conhecimento de diferentes naturezas e ambientes, sendo que as advindas do externo podem propiciar um melhor desempenho no mercado em que atuam (Quadro 6):

**Quadro 6: Informação como insumo básico para as atividades organizacionais.**

<b>Dados, informações e conhecimento</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégicos</b>	Subsidiar a tomada de decisão da alta administração, possibilitando aos analistas estratégicos as definições organizacionais referentes as diretrizes, as políticas, os programas, as linhas de atuação, as prioridades, os indicadores de desempenho, os planos e planejamentos, ou seja, os cenários futuros, a missão e as metas, a atuação na sociedade e a imagem institucional.
<b>Mercado</b>	Possibilitam à alta administração, bem como à área comercial visualizar oportunidades de negócios tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional.
<b>Financeiros</b>	Viabilizam aos profissionais da área financeira o processamento de estudos de custos, lucros, riscos e controles.
<b>Comerciais</b>	Proporcionam subsídios para área comercial na exportação e/ou importação de materiais, produtos e serviços, bem como subsidiar a área jurídica em

	relação à legislação do país no qual estabelece-se a transação comercial
<b>Estatísticos</b>	Subsidiar as áreas estratégica, financeira, comercial e de pesquisa e desenvolvimento, identificando em termos quantitativos questões ligadas ao negócio da organização como: índices de exportação, importação, demandas e restrições de mercado, índices econômicos, poder aquisitivo, PIB, índice de desemprego, balança comercial, índices de investimentos etc.
<b>Gestão</b>	Atendimento as necessidades dos gerentes e executivos da organização no planejamento e gerenciamento de projetos, no gerenciamento de pessoas e situações diversas.
<b>Tecnológicos</b>	Subsídio a área de pesquisa e desenvolvimento na concepção de produtos, materiais e processos tecnológicos, bem como monitoram a concorrência quanto às inovações de produtos, materiais e processos.
<b>Gerais</b>	Disseminados a todas as áreas da organização, possibilita aos profissionais uma atualização constante, como por exemplo: notícias, fatos e acontecimentos etc.
<b>Cinzentas</b>	Considerada de qualquer natureza, para qualquer área e com qualquer finalidade de uso, que não são detectados em buscas formais de informação, como por exemplo: colégio invisível, memória de pessoas, documentos confidenciais de difícil acesso, corredores informais eletrônicos (Internet), etc.

**Fonte: Valentim – 2002.**

Para Dias e Belluzzo (2003) a gestão da informação pode ser definida como um conjunto de conceitos, princípios, métodos e técnicas utilizadas na prática administrativa para auxiliar no processo de tomada de decisão, bem como para o alcance dos objetivos organizacionais quando colocados em prática.

Para Valentim (2004, p. 2) as atividades base que compõem a gestão da informação são:

- Identificar demandas necessidades de informação.
- Mapear e reconhecer fluxos formais.
- Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/ socialização de informação.
- Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
- Prospectar e monitorar informações.
- Coletar, selecionar e filtrar informações.
- Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação.
- Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação.
- Elaborar produtos e serviços informacionais.
- Fixar normas e padrões de sistematização da informação.
- Retroalimentar o ciclo.

No contexto organizacional a informação pode conter múltiplos significados que são resultantes de interpretações cognitivas e emocionais de indivíduos ou grupos que a processam no cotidiano. Nesse sentido, a gestão da informação deve criar estruturas e processos de informação flexíveis, dinâmicos e permeáveis.

O grande desafio na gestão da informação em organizações empresariais reside em definir com clareza qual o papel da informação na organização de seus processos. Para tanto, a gestão de informação busca mapear os fluxos informacionais, definir a informação valiosa e verificar como se processa a qualidade da informação. Nessa perspectiva, Choo (2006) define gestão da informação como a administração de uma rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam informação.

A gestão estratégica da informação é fundamental para competitividade das organizações. A ausência de uma estrutura organizacional sensível e atenta à gestão da informação impede a sinergia entre os diferentes setores, tanto em virtude do excesso como da falta de informação, ou mesmo o acesso de maneira inadequada aos conteúdos informacionais pode levar os sujeitos organizacionais a trabalharem com elevados níveis de tensão e imprecisão (CÂNDIDO; VALENTIM; CONTANI, 2005).

Sendo assim, a gestão da informação deve ser compreendida como fator primordial porque propicia a melhoria dos fluxos formais de informação (conhecimento explícito), constituindo-se nos ativos informacionais tangíveis (VALENTIM, 2004). No entanto, determinadas ocorrências nas organizações dificultam a administração dos recursos e processos de informação conforme explicam Valentim e Gelinski (2005, p.123):

[...] muitas organizações até admitem as contribuições de um sistema gerencial pautado em informação e conhecimento, mas suas próprias estruturas vigentes constituem-se em barreira para o desenvolvimento e implementação desses recursos de forma efetiva.

Davenport e Prusak (1998) destacam que o conhecimento é valioso e leva inevitavelmente à ação, proporcionando às organizações tomarem decisões mais assertivas. Esse ponto de vista é complementado por Valentim (2007, p.9) “[...] a informação e o conhecimento têm papel fundamental nos ambientes corporativos, porque todas as atividades desenvolvidas [...] são apoiadas por dados, informação e conhecimento”. Complementa ainda, citando Capra (1982, p. 260-61), que a organização deve ser vista como:

[...] uma totalidade integrada através de diferentes níveis de relações. Sua natureza é dinâmica e suas estruturas não são rígidas, mas sim flexíveis, embora estáveis, e resultam das interações e interdependência entre as partes.

Seguindo a afirmativa de Davenport e Prusak (1998) que, não se pode olvidar que a integração depende de pessoas para determinar os níveis de relacionamento, evidencia-se que o administrador exerce papel importante no sentido de estabelecer vínculos organizacionais.

Sveiby (1998) associa as organizações do conhecimento a algumas características essenciais, nas quais se destacam:

1. Qualificação do corpo de colaboradores – responsáveis pela conversão da informação em conhecimento, utilizando suas próprias competências com ou sem auxílio de fornecedores de informação ou de conhecimento especializado;
2. Diminuição de ativos tangíveis – os ativos intangíveis representam maior valor, ou seja, o verdadeiro valor.

Ainda de acordo com o autor, os ativos intangíveis obedecem a uma estrutura constituída por uma estrutura externa e interna, bem como por uma competência individual (Quadro 7):

**Quadro 7: Valor de mercado de uma empresa: patrimônio visível e ativos intangíveis.**

Patrimônio Visível (valor contábil)	Ativos Intangíveis		
	Estrutura Externa Marcas, relações com clientes e fornecedores.	Estrutura Interna A organização (gerência, estrutura legal, sistemas manuais, atitudes, P&D, <i>software</i> )	Competência Individual Escolaridade, experiência

Fonte: Sveiby – 1998 - p. 14.

De acordo os ativos intangíveis demonstrados por Sveiby (1998), Chiavenato (2004) afirma que, a capacidade de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas se constitui no maior patrimônio pessoal do gestor, ou seja, seu capital intelectual.

Dalkir (2005) corrobora com esta definição e afirma que a gestão do conhecimento se trata da coordenação deliberada e sistemática das pessoas, tecnologias, processos e estrutura de uma organização, com o objetivo de agregar valor, por meio da reutilização do conhecimento e da inovação. Essa coordenação é atingida, por meio da criação, compartilhamento e execução do conhecimento, assim como por meio da inclusão de valiosas lições aprendidas e melhores práticas, como parte da memória da organização, com o objetivo de impulsionar a aprendizagem organizacional contínua.

A proposta de Dalkir (2005) está reunida no Quadro 8, cuja síntese apresenta os principais usos do conhecimento que podem ser identificados em uma organização:

**Quadro 8: Uso do conhecimento na organização.**

<b>Objetivo</b>	<b>Caracterização</b>
Usar o conhecimento para realizar tarefa de rotina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar produtos/prestar serviços padrão</li> <li>▪ Usar a rede de contatos de especialistas para descobrir quem detém conhecimento sobre um assunto específico.</li> </ul>
Usar o conhecimento para analisar situações excepcionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar qual é o problema e prever as possíveis consequências.</li> </ul>
Usar o conhecimento para descrever a situação e a extensão dos problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar o problema e mostrar como lidar com ele.</li> </ul>
Selecionar conhecimento especial e relevante para lidar com a situação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar quem precisa ser consultado para atacar o problema.</li> </ul>
Observar e caracterizar a situação fazendo uso de conhecimento especial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comparar os padrões conhecidos, analisar a história e coleccionar e organizar a informação necessária para agir.</li> </ul>
Analisar a situação com conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Julgar se o problema pode ser resolvido internamente ou se será necessária a ajuda externa.</li> </ul>
Resumir soluções alternativas com conhecimento existente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar opções e listar possíveis alternativas.</li> </ul>
Avaliar alternativas potenciais usando conhecimento especial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar riscos e benefícios de cada alternativa possível.</li> </ul>
Usar o conhecimento para decidir o que fazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Listar alternativas, selecionar uma e verificar '<i>in loco</i>'.</li> </ul>
Implementar a alternativa selecionada	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executar a tarefa e autorizar a equipe a prosseguir com a alternativa selecionada.</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Dalkir – 2005.**

Reforçando a proposta de Dalkir (2005), entre os papéis exercidos pelo gestor organizacional (Quadro 9), três categorias de destacam, de acordo com Mintzberg (1973):

**Quadro 9: Papéis dos gestores.**

<b>Categoria</b>	<b>Ação</b>	<b>Papel</b>	<b>Atividade</b>
<b>Interpessoal</b>	<b>Como o administrador interage</b>	<b>Representação</b>	Assume deveres simbólicos e cerimoniais, representando a organização e assinando documentos legais.
		<b>Liderança</b>	Assume a responsabilidade por seus atos e de seus subordinados.
		<b>Ligação</b>	Estabelece rede de comunicação dentro e fora da organização.
<b>Informacional</b>	<b>Como o administrador barganha e processa a informação</b>	<b>Monitoração</b>	Coleta as informações dentro e fora da organização, procurando se informar o máximo possível nas mais variadas fontes de informação e mantém contatos pessoais.
		<b>Disseminação</b>	Envia as informações à equipe para mantê-la atualizada e em sintonia com a organização, bem como estabelece contatos externos a organização.
		<b>Porta-voz</b>	Comunica informações para pessoas que se localizam fora da organização, deve possuir bom

			senso para discernir entre o que pode ou não ser comunicado.
<b>Decisorial</b>	<b>Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões</b>	<b>Empreendimento</b>	Inicia projetos, assume riscos, propõe maneiras inovadoras que alavanquem a organização.
		<b>Resolução de conflitos</b>	Atua na identificação de problemas e apresenta soluções, bem como adapta o grupo a crises e mudanças.
		<b>Alocação de recursos</b>	Diante de um cenário de necessidades ilimitadas para recursos limitados, deve buscar o equilíbrio para alocar a quantidade correta de recursos e sua utilização.
		<b>Negociação</b>	Representa a organização em negociações tanto com o ambiente interno como com o ambiente externo sempre objetivando os melhores resultados.

Fonte: Adaptado de Mintzberg – 1973.

Em linhas gerais, as organizações estão na fronteira entre uma economia baseada na produção industrial e uma economia baseada em conhecimento, confirmando a gestão do conhecimento e o papel do trabalhador do conhecimento como uma nova abordagem dos estudos organizacionais (TISSEN *et al.*, 1998).

Nessa vertente Jensen (1998) explica que a comunicação e a gestão do conhecimento estão conectadas, sendo que a diferença pode ser caracterizada da seguinte maneira: a gestão do conhecimento está disciplinada em capturar, organizar e rastrear o que nós necessitamos para tomar decisões, enquanto a comunicação se concentra em trocas.

O papel informacional do gestor se dá em razão de estabelecer e manter uma rede de informações, uma vez que, de acordo com Chiavenato (2004), o gestor passa em média 75% do seu tempo trocando informações com outras pessoas dentro e/ou fora da organização.

Após a análise da literatura sobre conhecimento e gestão do conhecimento, na Seção 2.1 serão apresentados e discutidos os modelos de gestão do conhecimento de distintos autores: Wiig; Davenport e Prusak; Teixeira Filho; Teixeira Filho e Silva; Terra; Choo e Bontis; Stollenwerk; Probst *et al.*; Bukowitz e Willians; Miranda; e Perez-Montoro-Gutierrez.

## 2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Buscando mais bem compreender a gestão do conhecimento aplicada em ambientes organizacionais, nesta Seção são apresentados modelos com o propósito de analisar e verificar de que maneira podem contribuir para gerar diferenciais competitivos.

**Quadro 10: Síntese dos modelos de gestão do conhecimento.**

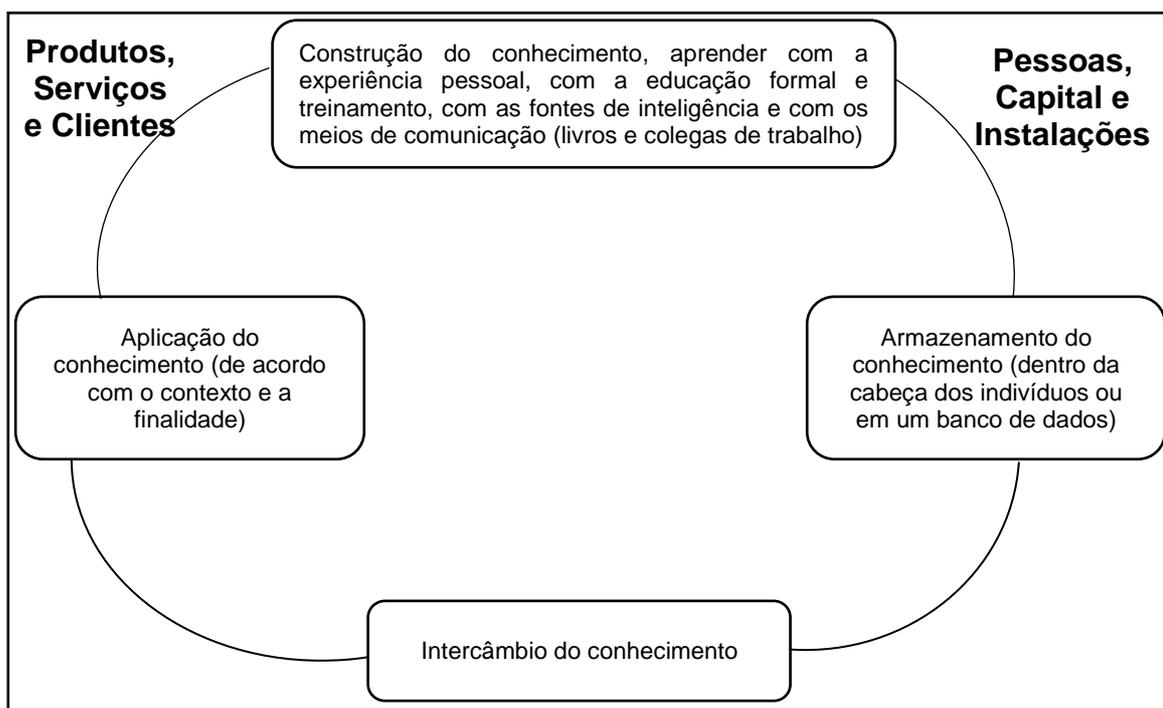
Modelos	Autor(es)	Ano	Características
1. Ciclo de gestão do conhecimento	Wiig	1993	Modelo proposto em quatro fases que podem ocorrer sequencial ou paralelamente.
2. Projetos de gestão do conhecimento	Davenport e Prusak	1998	Baseado em experiências de consultoria em empresas americanas.
3. Modelo de gestão do conhecimento baseado nas dimensões das práticas gerenciais	Terra	2000	Proposto em sete dimensões, necessita da coordenação sistêmica de esforços organizacional e individual, estratégico e operacional.
4. Modelo genérico de gestão do conhecimento	Stollenwerk	2001	Elaborado a partir de uma análise comparativa de diversos autores.
5. Modelo de gestão do conhecimento	Teixeira Filho/ Teixeira Filho e Silva	2001/2002	Tem como preceito a confluência entre tecnologia da informação e administração.
6. Gestão do conhecimento estratégico	Choo e Bontis	2002	Modelo congrega os processos de conhecimento organizacional, os níveis de aprendizado, os tipos de capitais intelectuais e os níveis estratégicos.
7. Elementos construtivos da gestão do conhecimento	Probst <i>et al.</i>	2002	Envolve oito elementos constitutivos, com o objetivo de analisar e estruturar as atividades de gestão do conhecimento.
8. Modelo como base em um diagnóstico de gestão do conhecimento	Bukowitz e Willians	2002	Propõe a estruturação do processo de gestão do conhecimento com base no diagnóstico da organização.
9. Modelo integrado de gestão do conhecimento estratégico	Miranda	2004	Baseado em três modelos com a proposta de integração para a gestão do conhecimento estratégico.
10. Modelo de gestão do conhecimento	Pérez-Montoro-Gutierrez	2008	Baseado na conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional, em prol dos objetivos da organização.

**Fonte: Elaboração própria – 2015.**

Os modelos apresentados no Quadro 10 foram selecionados devido a sua aplicabilidade ao contexto organizacional, após a realização de pesquisa sobre os modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura.

O modelo proposto por Wiig (1993) enfoca o ciclo de gestão do conhecimento que, segundo ele, é realizado em quatro fases que podem ocorrer paralela ou sequencialmente (Figura 4): 1. Construir o conhecimento; 2. Reter o conhecimento; 3. Distribuir o conhecimento; 4. Aplicar o conhecimento.

**Figura 4: Ciclo de gestão do conhecimento de Wiig.**



Fonte: Adaptado Wiig – 1993.

A **primeira fase**, denominada construção de conhecimento, consiste em um agrupamento de cinco atividades:

- 1) Obtenção (criação) do conhecimento: que ocorre por meio de projetos, experimentação, raciocínio e contratação de novas pessoas, observação do mundo real como visitas *in loco*, etc.
- 2) Análise do conhecimento: ouvir uma explicação, selecionar temas e selecionar conceitos para uma análise mais aprofundada.
- 3) Síntese ou reconstrução: é a generalização do material analisado, para obter princípios mais amplos, gerando hipóteses para explicar observações.
- 4) Codificação e modelagem do conhecimento: é a forma como se representa o conhecimento em nossas mentes (modelos mentais).

- 5) Organização do conhecimento: é como montamos o conhecimento em um modelo coerente, documentado em livros e manuais para sua futura codificação em um repositório.

A **segunda fase** refere-se ao armazenamento do conhecimento: pode estar na cabeça dos indivíduos ou em um banco de dados. Visa garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio de utilização de sistemas de armazenagem efetivos. Quanto mais se formalizar o conhecimento, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem.

A **terceira fase** relaciona-se ao intercâmbio do conhecimento, em que as organizações demonstram que, muitas informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos. Além disso, mesmo quando disponíveis, não o estão em tempo hábil, nem em local apropriado tornando-se pontos críticos do processo de compartilhamento. No contexto apresentado, o papel da tecnologia da informação e comunicação é imprescindível.

Na **quarta fase** efetiva-se a aplicação do conhecimento, em que pode ser utilizado de diversas maneiras, de acordo com o contexto e com a finalidade. Ainda que os conhecimentos, experiências e as informações estejam disponíveis e sejam compartilhados, é fundamental que sejam utilizados e aplicados a situações reais da organização, visando produzir benefícios concretos como, por exemplo, a melhoria de desempenho, o lançamento de novos produtos ou, ainda, a conquista de novos mercados.

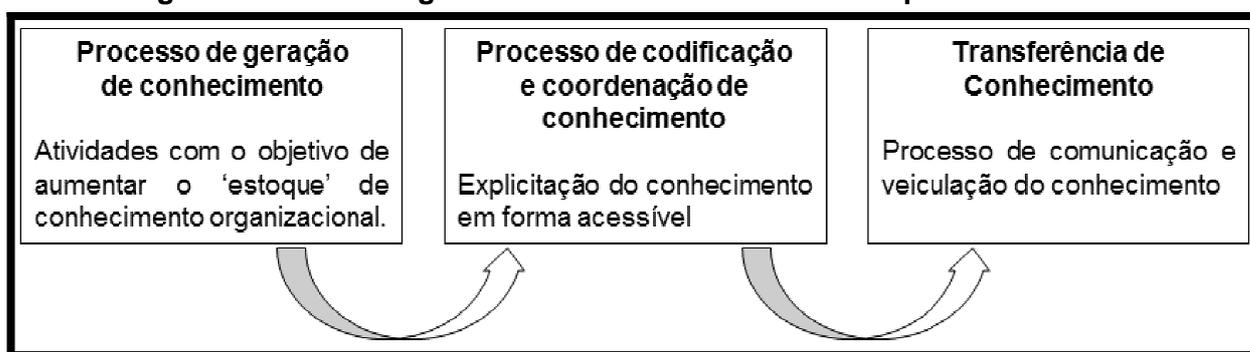
Davenport e Prusak (1998, p.198) relatam que a “[...] gestão do conhecimento deve começar por um problema empresarial reconhecido relacionado com o conhecimento”. Ainda de acordo com esses autores, o problema empresarial pode estar relacionado a perda de clientes, produtos mal desenhados, perda de pessoal chave, redução de contratos, entre outros fatores que podem ser atribuídos à gestão do conhecimento, sendo assim, atacar esses problemas identificando o componente de conhecimento e utilizar o valor empresarial como justificativa para esforços do conhecimento são boas maneiras de lidar com a gestão do conhecimento.

Os autores supracitados afirmam que os indicadores de sucesso de projetos da gestão do conhecimento não diferem muito dos critérios que as empresas utilizam para mensurar o sucesso de outros tipos de projetos de mudança organizacional. Os principais atributos destacados por Davenport e Prusak (1998, p.182) para definir a efetividade da gestão do conhecimento consistem em:

- Crescimento dos recursos vinculados ao projeto (pessoal e orçamentos);
- Crescimento no volume de conteúdo e de uso do conhecimento, podendo ser medido, por exemplo, pela quantidade de acessos a repositórios;
- Probabilidade de que o projeto se sustente na ausência de um ou dois indivíduos específicos, visto que, o projeto é uma iniciativa organizacional, não um projeto individual;
- Familiaridade com os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento na organização como um todo;
- Alguma evidência de retorno financeiro, seja com relação a atividade de gestão do conhecimento ou para a organização de um modo geral, mesmo que apenas perceptiva.

Nas organizações, as modalidades de conhecimento abrangem desde o complexo até as evidências mais formalizadas ou estruturadas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). De acordo com a proposta apresentada por Davenport e Prusak (1998), o processo de gestão do conhecimento se constitui de três processos fundamentais: geração de conhecimento; codificação e coordenação de conhecimento e transferência de conhecimento (Figura 5):

**Figura 5: Modelo de gestão do conhecimento de Davenport e Prusak.**



Fonte: Adaptada de Davenport e Prusak – 1998.

O 'processo de geração de conhecimento' é definido por iniciativas específicas que as organizações investem, a fim de aumentar o estoque de conhecimento organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Destacam-se algumas formas de se obter o conhecimento, por meio de:

- Aquisição: compra ou desenvolvimento de conhecimento intraorganizacional;
- Aluguel: parcerias com universidades, contratação de consultorias;
- Recursos dirigidos: grupos para gerar determinado conhecimento;
- Fusão: aquisição de novas empresas;
- Adaptação: adequação em função de normas internas e externas;

- Redes: comunidades de práticas.

Essas formas dependem diretamente da alocação de tempo e espaço (físico ou virtual) para que aconteçam. A 'codificação e coordenação de conhecimento' refere-se ao processo em que ocorre a explicitação do conhecimento de modo acessível e compreensível aos interessados, trata-se da categorização, descrição, mapeamento, modelagem, estímulo e a inserção do conhecimento na organização com definição de regras e receitas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

De acordo com os mesmos autores, nesse momento o gerente do conhecimento deve decidir sobre os objetivos do conhecimento, identificar os conhecimentos existentes, avaliar o conhecimento e codificar em meio apropriado para distribuição.

Para Davenport e Prusak (1998), o 'processo de transferência de conhecimento' compreende o processo de comunicação e transmissão do conhecimento, permitindo sua assimilação e utilização pelos sujeitos organizacionais interessados, utilizando duas estratégias:

- **Transferência espontânea e não estruturada:** comumente tácita, abrange as comunicações informais, *workshops*, reuniões face a face, trabalho em conjunto, jantares em grupo, salas de bate papo, entre outros;
- **Transferência estruturada:** refere-se aos processos de transferência de conhecimento explícito por meio de mídias físicas ou digitais, sendo que a tecnologia neste tipo de transferência exerce forte atuação.

Para Davenport e Prusak (1998) a rapidez com que o conhecimento se movimenta na organização, bem como sua fluidez são fatores importantes e exercem influência direta no processo de gestão do conhecimento.

Destaca-se ainda que o processo proposto pelos autores ocorre de maneira linear, tendo início na geração do conhecimento que, antecede a codificação e coordenação até que acontece, a posteriori, a transferência de conhecimento aos sujeitos organizacionais.

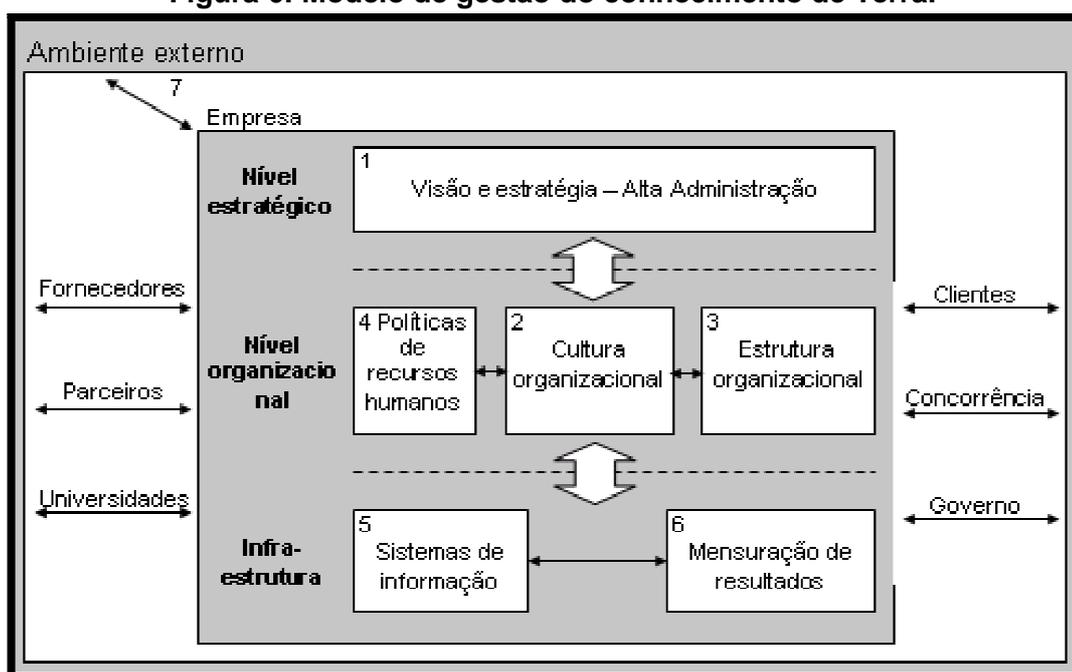
O modelo de gestão de conhecimento apresentado por Terra (2000) destaca que a gestão do conhecimento é em seu significado atual:

[...] um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de

aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2000, p.219-220).

O modelo de gestão do conhecimento defendido por Terra (2000) é trabalhado em sete dimensões, e necessita da coordenação sistêmica de esforços organizacionais e individuais, níveis estratégico e operacional, fluxos formais e informais, os quais são apresentados na Figura 6:

**Figura 6: Modelo de gestão do conhecimento de Terra.**



Fonte: Terra – 2000 – p. 71.

O funcionamento das sete dimensões de acordo com Terra (2000) pode ser caracterizado da seguinte maneira:

### **Nível estratégico**

**1 – Alta administração:** trata-se de papel indispensável para a definição dos campos de conhecimento, direcionando os funcionários da organização a focalizar seus esforços de aprendizado, além de demonstrar claramente a estratégia empresarial e definir metas desafiadoras e motivantes.

### **Nível organizacional**

**2 – Cultura organizacional:** inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometimento com resultados de longo prazo, buscando otimização de todas as áreas da organização, deve ser preocupação fundamental da alta administração. A cultura organizacional é um meio importante para o desenvolvimento estratégico.

**3 – Estrutura Organizacional:** a fim de superar os limites da inovação ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, as competências individuais são mais valorizadas que os cargos, e a estrutura adotam como modelo de trabalho a criação de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

**4 – Políticas de recursos humanos:** associada à aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, com o intuito de buscar iniciativas para melhorar os processos de contratação, uma vez que existe o investimento permanente em capacitação e atualização e isso incentiva a autoaprendizagem. A característica marcante dessa política é atrair e manter novos talentos, bem como estimular comportamentos alinhados com os requisitos dos processos individual e coletivo de aprendizagem, adotando ainda esquemas de remuneração associados as competências individuais, desempenho da equipe e da organização como um todo.

#### **Infraestrutura**

**5 – Sistemas de informação:** as novas possibilidades propiciadas pelos avanços tecnológicos afetam os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento nas organizações. Essa dimensão tem como foco o compartilhamento de informação.

**6 – Mensuração de resultados:** os resultados são avaliados sob diversas perspectivas e divulgados entre os envolvidos. Destacam-se, ainda, esforços recentes em avaliar as dimensões do capital intelectual.

#### **Ambiente externo**

**7 – Aprendizado com o ambiente:** necessidade de as organizações se engajarem por meio de alianças com outras, assim como o estreitar os laços de relacionamento com clientes.

A associação dessas dimensões pode resultar em atividades ilimitadas. No entanto, Terra (2000) explica que os processos criativos e de aprendizado possuem características importantes os quais:

- São indissociáveis dos aspectos emocionais e inconscientes;
- Dependem de contatos e de experiências concretas;
- Beneficiam-se sobremaneira de diferentes “*inputs*” e perspectivas.

De acordo com o modelo proposto pelo autor supracitado, cabe destacar que imbricado em cada dimensão encontra-se o capital humano que possui valores, normas, competências e habilidades únicas. No entanto, Terra (2000) reitera que o

capital humano é a “mola propulsora” da geração de conhecimento e geração de valor nas organizações. Cumpre destacar que a organização desempenha papel importante na valorização da inovação e compartilhamento do conhecimento.

O modelo ‘genérico de gestão do conhecimento’ proposto por Stollenwerk (2001) refere-se a uma análise comparativa de nove modelos selecionados pela referida autora, entre o período de 1993 a 2000 que, por sua vez, observou existir elementos comuns em todos eles. Como aporte de dados dessa pesquisa, a autora apresentou um modelo genérico de GC constituído de sete processos elementares.

No entanto, a autora reconhece que os modelos estudados em seus conceitos originais tenham sua importância e características próprias, como:

- Identificação;
- Captura;
- Seleção e validação;
- Organização e armazenagem;
- Compartilhamento;
- Aplicação;
- Criação do conhecimento.

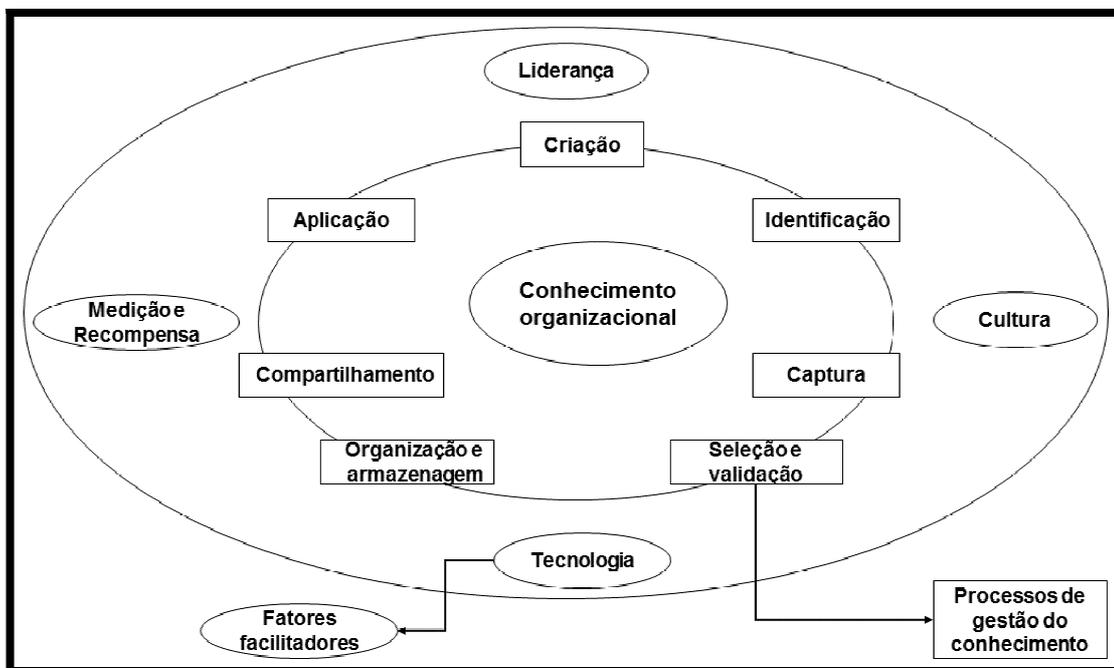
O modelo genérico proposto proporciona uma caracterização adequada da conceituação e importância da GC, mas fundamentalmente destaca sua aplicabilidade em processos de conhecimento nas organizações (STOLLENWERK, 2001).

No modelo proposto por Stollenwerk (Figura 7), estão contemplados, ainda, quatro facilitadores da gestão do conhecimento defendidos por O’Dell (1996 *apud* STOLLENWERK, 2001) que contemplam:

- a) **Liderança:** relaciona-se com o compromisso e suporte ao processo de GC na organização, sendo este fator determinante e fundamental;
- b) **Cultura:** voltado a cooperação e confiança, a fim de que o conhecimento seja compartilhado;
- c) **Medição e avaliação:** busca-se métodos mais adequados a serem utilizados para garantir a receptividade, apoio e compromisso com o conhecimento organizacional. Faz-se necessário medir e acompanhar o desempenho, no que tange ao comportamento e atitudes dos sujeitos organizacionais, com a finalidade de que estes recebam reconhecimento;

- d) **Disponibilização e compartilhamento:** infraestrutura de tecnologia da informação para que o conhecimento esteja acessível em qualquer parte, tempo e formato adequado.

**Figura 7: Modelo de gestão do conhecimento de Stollenwerk.**

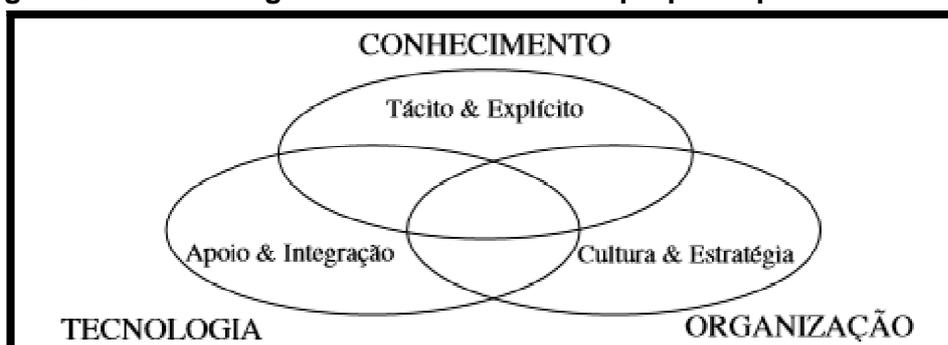


Fonte: Stollenwerk – 2001 – p.148.

Em relação ao modelo de Stollenwerk (2001) destaca-se que o processo mais importante ocorre na criação do conhecimento.

O modelo de Teixeira Filho (2001) apresenta a gestão do conhecimento como um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização, destacando que o interesse das organizações no conhecimento se deve a sua associação com a ação, sendo avaliado pelas decisões e ações que desencadeia (Figura 8):

**Figura 8: Modelo de gestão do conhecimento proposto por Teixeira Filho.**



Fonte: Teixeira Filho – 2001 – p.25.

Teixeira Filho (2001) descreve a organização como o agrupamento de pessoas, as quais se constituem em um dos pilares da gestão do conhecimento. Salienta, ainda, que as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o possuem, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e ideias.

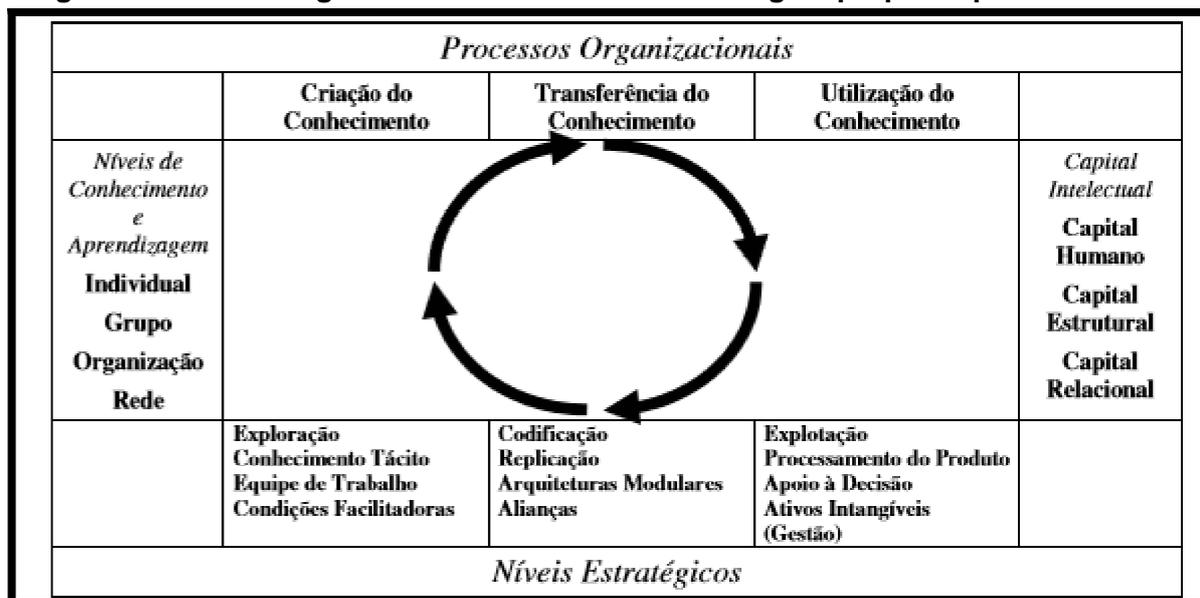
De modo objetivo, Teixeira Filho e Silva (2002) apresentam uma metodologia de implantação da GC, contemplando 5 (cinco) fases:

- a) Preparação:** diagnóstico preliminar da situação da organização, na qual se estabelece a equipe de trabalho e se define o cronograma e orçamento do projeto;
- b) Explicitação:** é a fase em que se efetua o registro dos conhecimentos tácitos de um grupo de profissionais, a documentação de processos, a criação de uma memória organizacional baseada em intranet, ou a construção de outra ferramenta;
- c) Socialização:** é a fase de disseminação dos conhecimentos explicitados, via intranet, grupos de discussão, *e-mail*, eventos, palestras, reuniões dinâmicas, entre outros, sendo a fase em que as barreiras culturais devem ser vencidas;
- d) Divulgação:** é a fase em que se desenvolvem projetos-pilotos com esforço de *endomarketing*, sendo uma etapa que pode ser executada em paralelo com as demais fases do projeto;
- e) Avaliação:** é a medição dos indicadores de desempenho da implantação do projeto, de maneira a gerar retroalimentação que venha a possibilitar um novo ciclo de melhoria e inovação no projeto de GC implantado, em uma situação prática de aprendizagem.

O modelo proposto pelo autor tem a vantagem de definir de modo objetivo os processos e, ainda, fazer o registro para posterior mensuração dos resultados e avaliação.

No modelo de gestão do conhecimento estratégico congrega-se os processos de conhecimento organizacional, os locais ou níveis de aprendizado, os tipos de capital intelectual e os níveis estratégicos (CHOO; BONTIS, 2002).

Figura 9: Modelo de gestão do conhecimento estratégico proposto por Choo e Bontis.



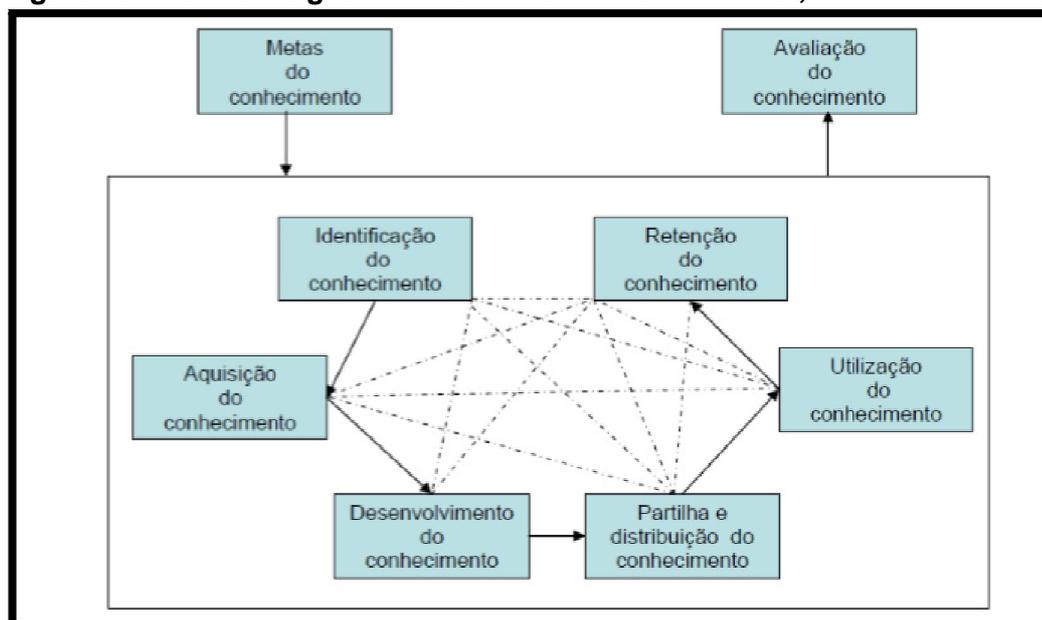
Fonte: Choo e Bontis – 2002 – p. 25.

A organização gera conhecimento por meio dos seguintes processos: a) criação - explicitação do conhecimento tácito, transferência; b) codificação e replicação do conhecimento e utilização; c) aplicação em produtos e serviços e na tomada de decisão, a partir da conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito, entre os diversos níveis ontológicos de aprendizagem (individual, grupal, organizacional e em redes de organizações).

Em consonância, a organização acumula estoque de conhecimento e capacidades: o capital intelectual que compreende os capitais: humano, estrutural e relacional. Para que se alcance a gestão total do conhecimento, existe a necessidade de promoção das ações denominadas 'níveis estratégicos', tais como: exploração, codificação e exploração (Figura 9).

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 10):

**Figura 10: Modelo de gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt.**



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

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002) os processos essenciais consistem em:

1. **Identificação do conhecimento:** Analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, a fim de definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos. A gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência interna e externa para facilitar a localização por parte dos funcionários do conhecimento que necessitam.
2. **Aquisição do conhecimento:** O conhecimento pode advir de fontes externas. Os *stakeholders* tem potencial considerável para fornecer conhecimento, no entanto, raramente é aproveitado em sua totalidade. As organizações também podem adquirir conhecimento, por meio da contratação de especialistas ou ainda por empresas inovadoras.
3. **Desenvolvimento do conhecimento:** trata-se de um elemento constitutivo que complementa a aquisição de conhecimento. Deve focar na geração de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. Examinar as maneiras de a empresa lidar com novas ideias e utilizar a criatividade de seus funcionários.
4. **Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. A distribuição de conhecimento consiste

em compartilhar e disseminar o conhecimento na organização, transmitindo-o para diversas pessoas.

**5. Utilização do conhecimento:** certificar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado em seu benefício. Isoladamente a identificação e distribuição bem-sucedida de conhecimento não são garantia de utilização nas atividades diárias da organização.

**6. Retenção do conhecimento:** tem por objetivo reter seletivamente informações, documentos e experiências. O processo de retenção possui as seguintes etapas: seleção, armazenagem e atualização. A retenção depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem existentes na organização.

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

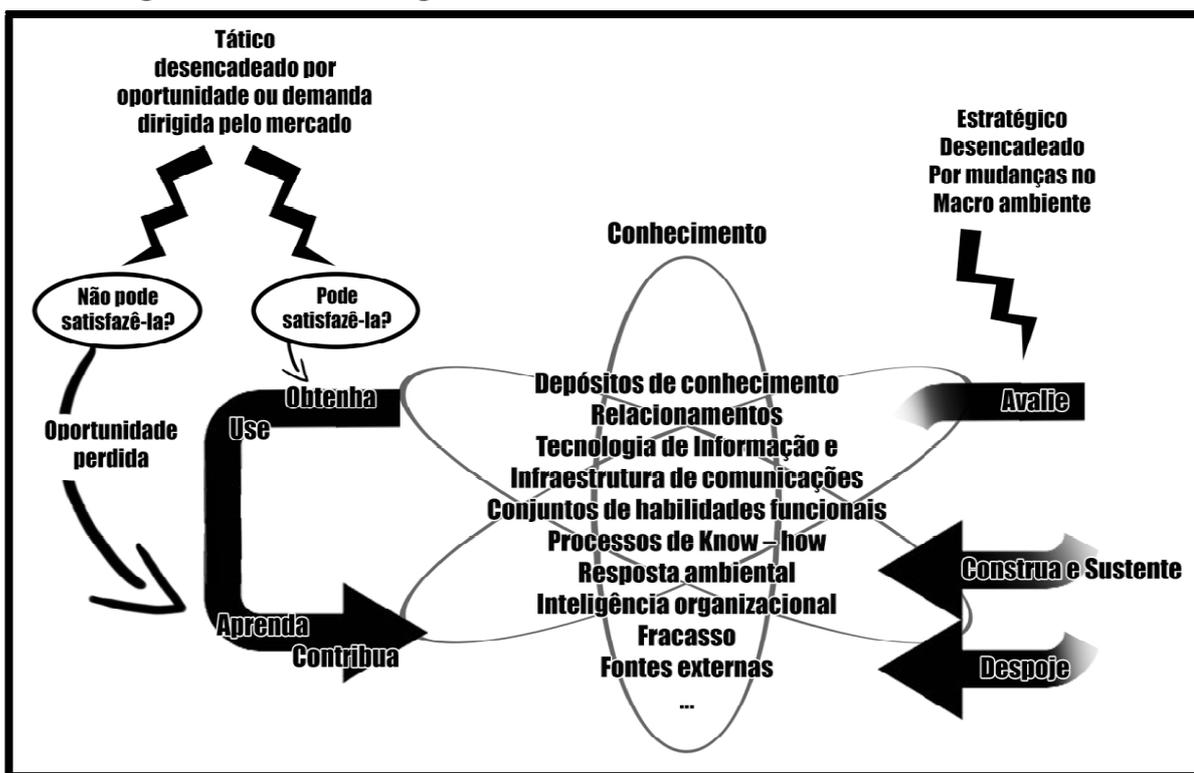
**a) Metas de conhecimento:** direciona a gestão do conhecimento e estabelece as habilidades a serem desenvolvidas em seus respectivos níveis. Ocorre a definição de metas estratégicas, normativas e operacionais. Deve-se estar atento as situações em que o conhecimento pode ser sacrificado pelas operações 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.

O modelo de gestão do conhecimento proposto por Bukowitz e Williams (2002) baseia-se em dois pilares, denominados de processo tático e estratégico. O processo tático ocorre por meio da utilização do conhecimento do dia a dia, com o objetivo de responder às demandas ou oportunidades do mercado. Esse processo ocorre em quatro ações básicas: obter, utilizar, aprender e contribuir.

O processo estratégico combina o intelectual com as exigências estratégicas e contempla as seguintes ações: avaliação, construção e manutenção e descarte. As autoras defendem que para cada processo devem ser utilizadas ferramentas diferenciadas para a implementação (Figura 11):

Figura 11: Modelo de gestão do conhecimento de Bukowitz e Williams.



Fonte: Bukowitz e Williams – 2002 – p.24.

### Etapas do Processo Tático

- **Obtenha:** utilização de sistemas de informações, que possam refinar, a partir de uma infinidade de dados, as informações e os conhecimentos que efetivamente são importantes às necessidades da organização.
- **Utilize:** a inovação é tratada como tema prioritário, principalmente quanto à maneira de gerar soluções mais criativas, a partir de sua base de informação e conhecimento. Cabe à organização garantir aos funcionários os recursos que proporcionam a criatividade e inovação.
- **Aprenda:** etapa desafiadora para as organizações uma vez que existe grande dificuldade em integrar o processo de aprendizagem ao modo como as pessoas executam o trabalho. Trata-se de mudança cultural em curto prazo para que se tenha potencial de retorno no longo prazo.
- **Contribua:** a organização deve transferir as boas práticas para facilitar a contribuição por parte dos funcionários. A criticidade dessa fase encontra-se no consumo de tempo e pode ser considerada uma ameaça à viabilidade individual de cada funcionário. Para enfrentar esses problemas, a organização necessita criar uma estrutura de gestão do conhecimento

com o intuito de convencer os funcionários de que a contribuição proporcionará retorno coletivo.

### **Etapas do Processo Estratégico**

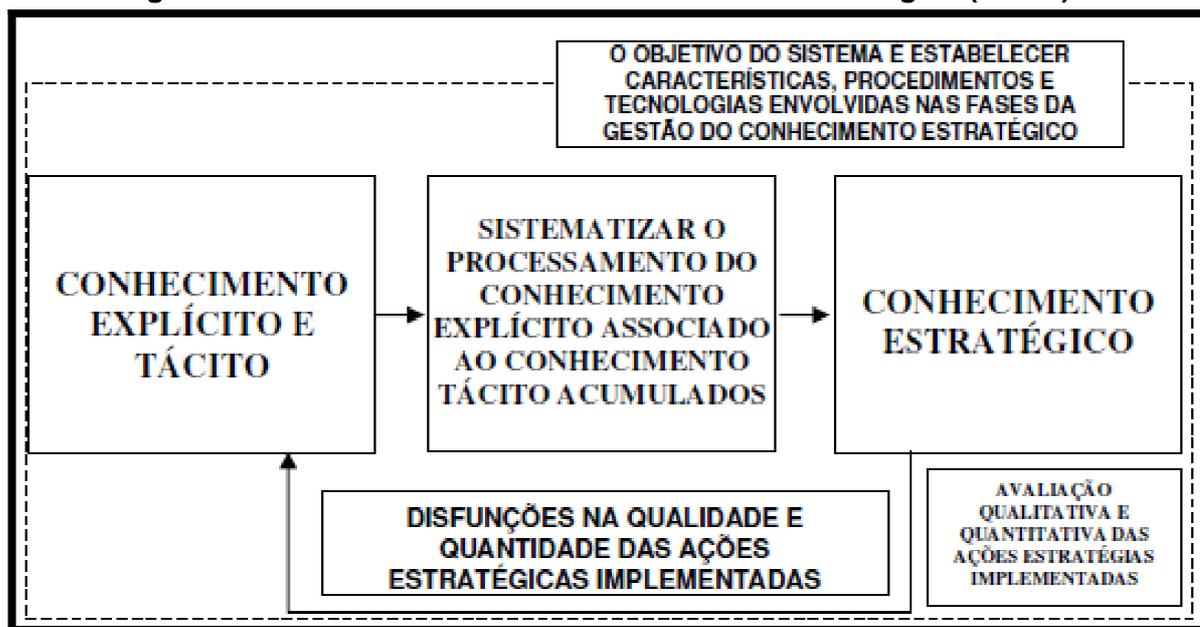
- **Avalie:** avaliação contínua do capital intelectual, exigindo da organização uma definição sobre o conhecimento necessário, daquele que já possui e de quais são suas necessidades de longo prazo. As mudanças são desencadeadas por alterações no macroambiente.
- **Construa e mantenha:** assegurar que o capital intelectual futuro manterá a organização viável e competitiva, exigindo uma nova visão sobre o que quer gerenciar. O relacionamento com os *stakeholders* deve ser sólido e perene para tal desafio, pois visam proporcionar um estilo facilitador que destaca a gestão do ambiente.
- **Descarte:** necessidade de as empresas desapegarem de seus ativos físicos e de conhecimentos quando estes já não agregam mais valor. As organizações que examinam o próprio capital intelectual, tanto em termos de custos de oportunidade, quanto em fontes de valor alternativas, podem bem se posicionar, a fim de obter os benefícios do descarte.

O modelo de Miranda (2004) tem como proposta três modelos que juntos representam o modelo integrado de Gestão do Conhecimento Estratégico (GCE):

- a) Modelo Conceitual:** este modelo visa reunir os principais elementos que participam da GCE, os quais:
  1. a gestão: considerando os agentes, os fatores sistêmicos, os tipos de gestão e o processo de gestão;
  2. o conhecimento: considerando a formação do conhecimento e o tipo de conhecimento envolvido; e,
  3. a estratégia: considerando as ações envolvidas, as perspectivas estratégicas e a taxonomia da formulação de ações estratégicas.
- b) Modelo Matemático:** estabelece relações entre os fatores sistêmicos da GCE, buscando equacionar a função entre o conhecimento estratégico e os fatores sistêmicos na gestão do conhecimento estratégico, com o intuito de utilizar essa relação no diagnóstico da situação da organização quanto ao processo de implantação ou de desenvolvimento de um programa de GCE.
- c) Modelo Sistêmico:** este modelo apresenta as funcionalidades dos subsistemas que compõem o Sistema de Gestão do Conhecimento

Estratégico (SGCE), por meio da busca dos elementos que compõem o processo de criação do conhecimento estratégico, apresentando ainda que, de maneira geral e exploratória, os principais componentes do sistema em questão: entrada, processamento, saída, controle e avaliação, retroalimentação ou *feedback* e objetivos.

**Figura 12: Sistema de Gestão do Conhecimento Estratégico (SGCE).**



Fonte: Miranda – 2004 – p.135.

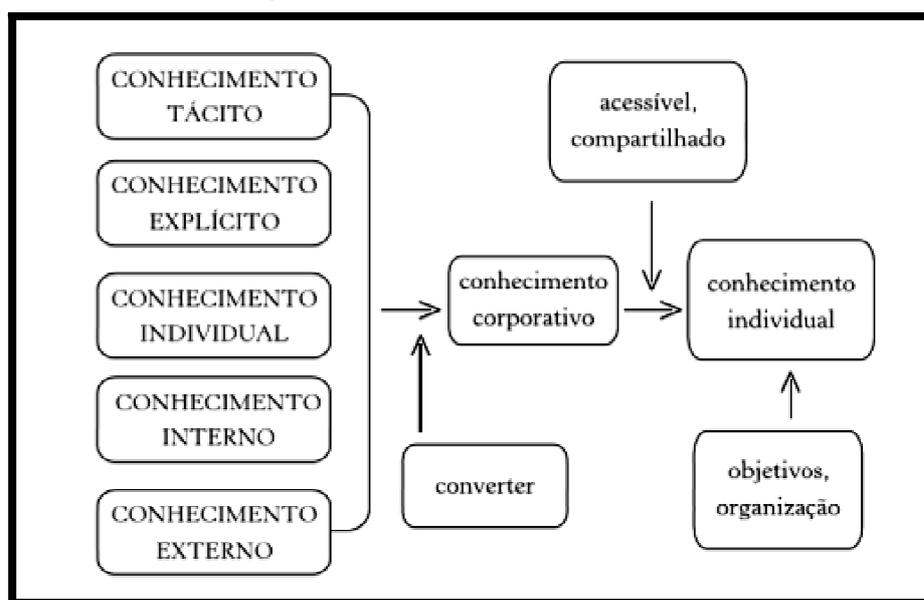
No modelo supracitado a ação estratégica entra no processo, exercendo a posição fundamental de ser a essência da criação do conhecimento estratégico. Nesse contexto, a ação estratégica será o objeto de monitoramento do sistema, o qual sofrerá intervenções, por meio de informações de retroalimentação, em função da quantidade e qualidade das ações estratégicas implementadas (MIRANDA, 2004).

O modelo de gestão de conhecimento de Pérez-Montoro-Gutiérrez (2008) parte do conceito de que gestão do conhecimento é uma disciplina que se encarrega de estudar o projeto e a implementação de sistemas de conhecimento, buscando como objetivo principal que o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo da organização possam se converter sistematicamente em conhecimento organizacional, de modo que possa tornar-se acessível e compartilhado, com o intuito de maximizar o conhecimento individual de todos os sujeitos organizacionais,

e que isso resulte diretamente em uma melhora da contribuição desses indivíduos visando o alcance dos objetivos organizacionais.

A fim de esclarecer o modelo proposto pelo autor supracitado, a Figura 13 apresenta como deve ocorrer a transformação e a conversão do conhecimento individual em conhecimento organizacional para contribuir com os objetivos da organização.

**Figura 13: Modelo de gestão do conhecimento de Pérez-Montoro-Gutiérrez.**



**Fonte: Pérez-Montoro-Gutiérrez – 2008 – p.64.**

De acordo com o modelo proposto, todos os tipos de conhecimento possíveis existentes na organização poderiam ser convertidos em conhecimento organizacional. No entanto, destaca-se que algumas habilidades como liderar equipes ou possuir alta e valiosa capacidade de negociação tornam-se dois exemplos do tipo de conhecimento que não podem ser convertidos em conhecimento organizacional. Nesse caso, a única maneira de aproveitamento do conhecimento se constitui em criar condições adequadas para que possa ser gerenciado, por meio de processos de socialização para que possa ser compartilhado em toda organização (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008).

Em seu modelo de gestão do conhecimento o autor supracitado evidencia três consequências importantes a considerar:

- O fato de o conhecimento ser compartilhado e acessível aos membros da organização produz um aumento de seu valor dentro da organização;

- Todo programa de gestão do conhecimento inclui uma importante e substancial dimensão documental que não pode ser esquecida ou colocada em segundo plano;
- É importante ressaltar que existe uma parte do conhecimento e tácito envolvido nas organizações que não pode ser convertida em conhecimento corporativo (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2008, p. 63-64).

De acordo com o modelo apresentado, existem diversos tipos de conhecimento no ambiente organizacional, e para a gestão mais adequada de cada um deles, faz-se necessária a identificação da natureza especial de cada um deles.

A partir dos modelos apresentados e de uma análise geral, pode-se evidenciar que a aprendizagem organizacional é tratada como elemento essencial e inicial para o funcionamento e operação dos modelos estudados.

Vale ressaltar que, a gestão do conhecimento no ambiente organizacional é um tema de grande complexidade e deve estar apoiado pelo nível estratégico da organização. Dentre os modelos apresentados evidencia-se o tratamento em nível estratégico, devido a sua importância para funcionamento dos referidos modelos.

Todos os modelos convergem para a contribuição dos objetivos organizacionais, por meio da gestão do conhecimento, uma vez que buscam processos para converter os conhecimentos individuais em conhecimento organizacional, cujo objetivo é promover o compartilhamento buscando maximizar os resultados organizacionais e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva no mercado em que atuam. Cumpre destacar que no ambiente globalizado a maneira de gerir o conhecimento pode ser decisiva na busca de posicionamento de mercado.

Diante do exposto, na próxima Seção será abordada a competência em informação, a partir das discussões e reflexões que se inter-relacionam com a gestão do conhecimento, uma vez que a gestão do conhecimento visa a apropriação e construção de conhecimento e o indivíduo necessita de competência em informação para executar a ação sobre o processo.

### 3 COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO (CoInfo)

Nesta Seção os aspectos conceituais sobre a competência em informação são abordados, apresentando suas bases teóricas e os modelos de aplicação.

No intuito de verificar os trabalhos desenvolvidos no contexto da CoInfo, foi realizada pesquisa no banco de dissertações e teses do PPGCI, da Unesp, câmpus de Marília, bem como junto a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BDTD/IBICT, a fim de relacionar e buscar outras fontes de pesquisa. Em relação a busca no repositório da NDLTD, no período compreendido entre 2012-2016, retornaram 423 teses e dissertações em nível mundial com a ocorrência da palavra '*information literacy*', as quais foram selecionadas as mais relevantes para leitura e análise do conteúdo, com o intuito de agregar conceitos ao referencial da tese.

**Quadro 11: Teses e dissertações defendidas nos últimos cinco anos (2012-2016) abordando a temática competência em informação no âmbito da Ciência da Informação.**

Nível	Título	Instituição	Autor(a)	Ano
Mestrado	A inter-relação entre competência em informação e a construção de conhecimento corporativo em ambiência de redes organizacionais: um estudo no SEBRAE-SP / Escritório Regional de Bauru	Unesp/Marília	BASSETO, Clemliton Luis	2012
Doutorado	Inserção da competência em informação em documentos prescritivos e normativos e a prática de professores do ensino fundamental - Ciclo I, na Cidade de Marília-SP	Unesp/Marília	CONEGLIAN, André Luís Onório	2013
Mestrado	Fundamentos da teoria histórico-cultural para a competência em informação no contexto escolar	Unesp/Marília	SANTOS, Amanda Sertori	2013
Mestrado	Competência em informação baseada em inteligência	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	AMORIM, Iara Rodrigues de	2013
Doutorado	Competência em informação na UFPR TV: a inter-relação entre informação, conhecimento e comunicação	Unesp/Marília	CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman	2014
Doutorado	Competência em informação no ensino de Biblioteconomia: por uma aprendizagem significativa e criativa	Unesp/Marília	FARIAS, Gabriela Belmont de	2014
Doutorado	A inserção da competência informacional nos currículos dos cursos de Biblioteconomia no Brasil e nos cursos de Informação e Documentação na Espanha	Unesp/Marília	MATA, Marta Leandro da	2014
Mestrado	Competência em informação na construção da inteligência competitiva nas organizações: o caso da empresa Mizumo	Unesp/Marília	SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli dos	2014

Mestrado	Competência em informação e inclusão digital no programa um computador por aluno	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	SANTOS, Raimundo Nonato Ribeiro dos	2014
Mestrado	Competências em informação para inclusão digital: os professores da educação básica na sociedade em rede João Pessoa	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	SILVA NETO, Carlos Eugênio da	2014
Mestrado	A competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório: estudo de caso na Duratex de Agudos (SP)	Unesp/Marília	YAFUSHI, Cristiana Aparecida Portero	2015
Mestrado	Competência em informação e perfil dos bibliotecários da área de ciências da saúde: investigando os hospitais universitários	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	MENDONÇA, Vanessa Souza	2015
Mestrado	A biblioteca escolar na formação de competências em informação: contribuições e perspectivas em bibliotecas do Colégio Pedro II	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	MONTEIRO, Gisele Camargo	2016
Mestrado	Competência informacional em pesquisa no contexto digital: uma análise da Universidade Federal da Bahia.	Universidade Federal da Bahia (UFBA)	LEITÃO, Débora Sampaio	2016
Mestrado	Análise teórico-descritiva da competência em informação de gestores como fator de competitividade das indústrias de eletroeletrônicos da cidade de Garça/SP	Unesp/Marília	OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki	2016

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados nas bases de teses e dissertações da Unesp/Marília e da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) – 2016.**

As dissertações e teses apresentadas no Quadro 11 foram pesquisadas nas bases de dados da Unesp/Marília e da BDTD/IBICT, com as palavras-chave ‘competência em informação’ em português e ‘*information literacy*’ em inglês, o que propiciou identificar a ColInfo como uma área de estudo relevante para a transformação e a valorização do capital social corporativo. Verificou-se também a presença do tema no contexto pedagógico, devido a sua importância para a formação de cidadãos críticos no uso inteligente da informação e do conhecimento, a fim de contribuir com a construção de uma sociedade do conhecimento.

Nos trabalhos analisados evidenciou-se que a informação no âmbito organizacional se tornou um elemento importante para a realização das tarefas diárias e, principalmente, em relação a tomada de decisão organizacional.

É notório que a competência em informação é fator de influência para a obtenção de competitividade e, portanto, tem sua contribuição efetiva para a sobrevivência das empresas no mercado.

A partir do levantamento apresentado no Quadro 11, pode-se verificar a importância da competência em informação no âmbito da Ciência da Informação e, neste contexto, nas subseções que seguem serão abordados os conceitos teóricos acerca da ColInfo.

### 3.1 Bases Teóricas da Competência

A competência em informação é uma nova maneira de qualificar o trabalhador que atua diretamente com a informação e o conhecimento em distintos contextos organizacionais. Isso ocorre diante das novas condições de produção que, enfocam as qualificações do trabalhador em relação a função que exerce, ao posto de trabalho para o qual foi contratado e, portanto, inerente a determinadas responsabilidades.

Dentre os diversos significados do termo competência, buscou-se por meio desta fundamentação adotar conceitos convergentes ao tema da pesquisa. Assim, inicia-se por conceituar que competência se constitui na capacidade de agir eficazmente em determinada situação, embasada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles (PERRENOUD, 1999), ou seja, faz-se necessário um conjunto de recursos e saberes pré-estabelecidos ou vivenciados. A competência pode ser desenvolvida frente a obtenção de conhecimento e aprendizagens desenvolvidas.

As potencialidades do sujeito só se transformam em competências efetivas por meio de aprendizados que não intervêm espontaneamente, por exemplo, junto com a maturação do sistema nervoso, e que também não se realizam da mesma maneira em cada indivíduo (PERRENOUD, 1999, p. 20).

Para Perrenoud (2000) a competência implica, também, em uma capacidade de atualização dos saberes, pois afirma que descrever uma competência equivale, na maioria das vezes, a evocar três elementos complementares:

1. Os tipos de situações sobre as quais há certo domínio;
2. Os recursos que mobilizam os conhecimentos teóricos ou metodológicos, as atitudes, o *savoir-faire*, as competências mais específicas, os esquemas motores, os esquemas de percepção, de avaliação, de antecipação e de decisão;

3. A natureza dos esquemas de pensamento que propiciam a solicitação, a mobilização e a orquestração dos recursos pertinentes em situação complexa em tempo real.

A competência tem três características essenciais (PERRENOUD, 2002):

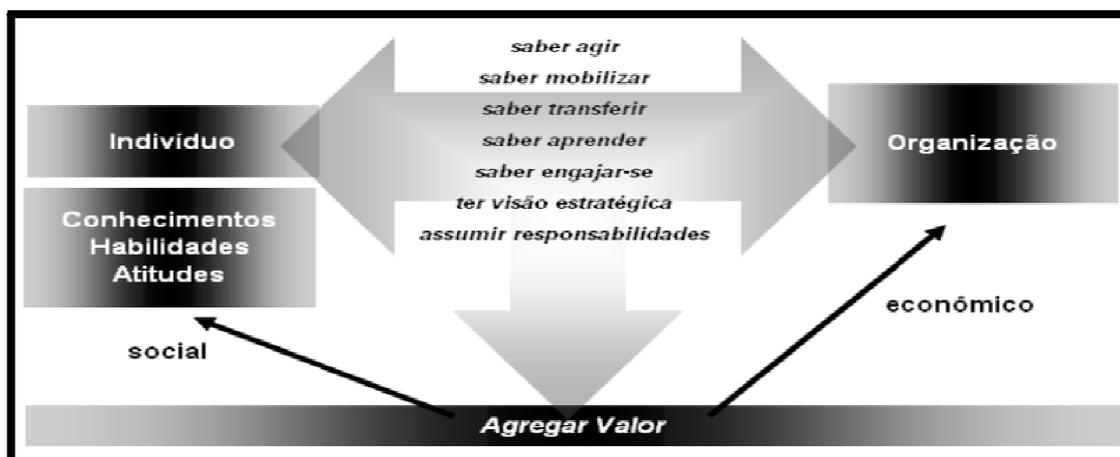
- a) **Pessoalidade:** que remete às pessoas, pois elas são ou não competentes. Toda tentativa de atribuição de competência a objetos ou artefatos parece insólita ou inadequada.
- b) **Âmbito no qual a competência é exercida:** existe uma competência sem referência ao contexto no qual ela se materializa.
- c) **Mobilização:** uma competência está sempre associada a uma mobilização de saberes. Não é um conhecimento acumulado, mas a virtualização de uma ação, a capacidade de recorrer ao que se sabe realizar, ao que se deseja e ao que se projeta.

Zarifian (2003) explica que a construção de conhecimento agregado às competências de um indivíduo é um fator crítico para criar e manter a sustentabilidade da vantagem competitiva organizacional, sendo importante para os processos de formulação de estratégias e ações nos diferentes níveis existentes na organização. Nessa perspectiva, identificar o modo como gerenciam o conhecimento e quais os tipos de conhecimento são decorrentes é essencial.

O mapeamento das competências humanas, conforme explicam Brandão e Carbone (2004) é relevante à organização, pois, essas passam a nortear o subsistema de educação organizacional, no tocante aos processos de identificação das necessidades de aprendizagem, formulação de objetivos institucionais, definição de conteúdos de ensino, compartilhamento de competências entre as pessoas e construção de trilhas de aprendizagem.

No contexto dessa abordagem, Fleury e Fleury (2007) descrevem o termo 'competência' como sendo uma palavra do senso comum, cujo intuito é designar a qualificação de uma pessoa para realizar algo. De acordo com estes autores, a ausência de competência guarda um sentimento pejorativo, depreciativo, chegando a sinalizar que a pessoa se encontra ou estará marginalizada nas relações de trabalho e de reconhecimento social. Competência remete a um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar; integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico (Figura 14) à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2007).

**Figura 14: Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização.**



Fonte: Fleury e Fleury – 2007 – p. 30.

Nessa perspectiva, destacam-se os significados dos verbos que são expressos no conceito dos autores supracitados, no que tange às competências profissionais (Figura 15):

**Figura 15: Competências profissionais.**

Saber agir	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber o que e por que faz</li> <li>Saber julgar, escolher, decidir.</li> </ul>
Saber mobilizar	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.</li> </ul>
Saber comunicar	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.</li> <li>Trabalhar o conhecimento e a experiência.</li> </ul>
Saber aprender	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rever modelos mentais.</li> <li>Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.</li> </ul>
Saber comprometer-se	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.</li> </ul>
Saber assumir responsabilidades	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser por isso, reconhecido.</li> </ul>
Ter visão estratégica	➔	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.</li> </ul>

Fonte: Fleury e Fleury – 2007 – p.31.

O conceito de competência estabelecido como um *cluster* de conhecimentos e atitudes que, por sua vez, podem afetar parte de um papel desempenhado ou de uma função ou responsabilidade exercida é apresentado por Parry (1996). Este autor destaca a importância de se observar parâmetros bem aceitos, pois necessitam ser melhorados continuamente. Além disso, questiona se as competências podem incluir traços de personalidade, valores e estilos.

Xavier (2004) afirma que as competências são capacidades potenciais, podendo ser desenvolvidas em três dimensões: pela individualidade, pela socialização e coletividade e pela padronização da Ciência. Em um segundo estágio, as competências e habilidades convertem-se em saberes, que são necessários para o desenvolvimento e apresentam estreita relação com o pensamento crítico e vivências.

McClelland (1994) defende o conceito de competência organizacional sob a perspectiva do indivíduo em sua obra "*Testing for competence rather than intelligence*", ou seja, o autor afirma que a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Diferenciando assim, competência de aptidões, que seria um talento natural da pessoa, o que pode vir a ser aprimorado de habilidades, que seriam a demonstração de um talento particular na prática, e de conhecimentos, o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa.

Melo e Araújo (2007) definem que, o relacionamento das atividades necessárias à gestão do conhecimento pode ser facilmente relacionado às habilidades que formam a competência em informação:

- **Nível tático:** a obtenção de conhecimento exercita a busca de informação; usar o conhecimento exercita a habilidade de usar a informação para a solução de problemas; aprender conhecimento carece de habilidade de organizar a informação; contribuir com conhecimento é um exercício relacionado a habilidade de compartilhar informação.
- **Nível estratégico:** construir e manter conhecimento pressupõe as habilidades de identificar, reconhecer a necessidade de acessar a informação; avaliar o conhecimento é sinônimo de avaliar informação. E para descartar o conhecimento é necessário um conjunto de habilidades voltadas a competência em informação.

Considerando a relação competência em informação/gestão do conhecimento, Melo e Araújo (2007) entendem que uma alicerça a outra devido a constante inter-relação. Mencionam, ainda, que seria difícil imaginar que tipo de sucesso teria o cidadão no contexto da Sociedade da Informação, caso não tivesse habilidade para lidar com a mesma.

Para reconhecer as competências organizacionais essenciais, Oliveira Júnior (2008) destaca que é necessário entender por que uma organização atinge resultados superiores e quais são as capacidades distintivas que sustentam esses resultados. Nesse contexto, competências possuem um caráter dinâmico, pois precisam ser transformadas com o objetivo de atender as mudanças do ambiente competitivo, em um processo contínuo.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento atua de modo direto no desempenho competitivo organizacional, por meio do uso da informação e do conhecimento, a fim de proporcionar um ambiente dinâmico para a formação de competências essenciais.

Em âmbito geral, diante da diversidade de conceitos sobre competência, destacam-se alguns julgados importantes para a contextualização da pesquisa (Quadro 12):

**Quadro 12: Definições de competência.**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>	<b>Ênfase</b>
Prahalad e Hamel (1990)	As “competências organizacionais” são competências necessárias para cada função e as “competências essenciais” são aquelas que obedecem aos seguintes critérios: oferecem reais benefícios aos clientes; são difíceis de copiar e dão acesso a diferentes mercados.	Foco nas competências organizacionais e competências essenciais
McClelland (1994)	Trata-se de uma característica implícita a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação.	Foco no desempenho do indivíduo
Le Boterf (1994)	Conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, alimentadas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações.	Foco nos processos
Parry (1996)	Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos.	Foco nos resultados
Levy-Leboyer (1997)	Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem de forma mais eficazes em determinada situação.	Foco no desempenho do indivíduo
Durand (2000)	Conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para se atingir determinados objetivos.	Foco no desempenho do indivíduo
Dutra, Hipólito e Silva (2000)	Capacidade de uma pessoa atingir os objetivos da organização.	Foco nos resultados
Zarifian (2003)	Competência é a faculdade de mobilização e compartilhamento de desafios, a fim de assumir áreas de responsabilidades.	Foco na tomada de decisão e responsabilidade
Fleury e Fleury (2007)	Conjunto atribuído à capacidade humana que envolve o conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas.	Foco no desempenho do indivíduo

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

Para Prahalad e Hamel (1990), competências essenciais são caracterizadas como recursos intangíveis e podem ser entendidas como:

- a) Difíceis de serem imitadas pela concorrência;
- b) Seu valor é percebido pelo cliente, ou seja, recursos essenciais em relação a mercados e clientes, para que a organização possa prover produtos/serviços diferenciados; e
- c) Possuem capacidade de expansão, o que permite a exploração de diferentes mercados, em relação ao processo de mudança e evolução da própria organização.

Diante dos cenários apresentados, Senge (1990) já defendia que as organizações só conseguem alcançar a capacitação dos sujeitos organizacionais, quando promovem a aprendizagem:

As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização [...]. Durante muito tempo, os esforços para criá-las resumiam-se a tatear no escuro até descobrir as habilidades, as áreas de conhecimento e os caminhos para o seu desenvolvimento (SENGE, 1990, p. 37-39).

Prahalad e Hamel (1990) estabeleceram critérios para diferenciar as competências organizacionais das competências essenciais, ou seja, para os autores as competências essenciais devem obedecer três critérios: a) Oferecer reais benefícios aos consumidores; b) Difíceis de imitar; c) Dar acesso a diferentes mercados. Segundo estes autores, ao definir a estratégia competitiva, a organização identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função organizacional. Sendo assim, pode-se afirmar que a organização possui diversas competências organizacionais distribuídas em diferentes níveis e em distintas áreas.

Le Boterf (1994) acredita que o processo de desenvolvimento de competências perpassa pelo território do aprendizado (Quadro 13):

**Quadro 13: Processo de desenvolvimento de competência.**

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como desenvolver</b>
Conhecimento teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar	Experiência social e profissional

Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, e experiência social e profissional.
------------------------	--	--

**Fonte: Adaptado de Le Boterf – 1994 – p. 109.**

Le Boterf (1994) destaca que a competência é um saber agir com responsabilidade, de maneira a ser reconhecida pelos pares. Implica, ainda, em saber como mobilizar, integrar recursos e transferir os conhecimentos e habilidades, em um contexto profissional determinado.

Ainda de acordo com o autor, o desenvolvimento de competências humanas depende essencialmente de três fatores: o interesse da pessoa por aprender, ambiente de trabalho que motive a aprendizagem e sistema de educação organizacional à disposição do indivíduo (LE BOTERF, 1999).

Prahalad (1998) acredita que o conceito de competência essencial é um dos menos compreendidos. O autor justifica, ainda, que competência essencial, não está relacionada a fatores infraestruturais ou tecnológicos, entretanto, de modo geral as organizações confundem competência essencial com esses fatores. Outro aspecto se concentra no equívoco cometido pelas organizações em misturar competências essenciais com capacidades ou aptidões, uma vez que são questões distintas, mas que ao longo do tempo podem se tornar uma capacidade.

Durand (1998 *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.10) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões: conhecimento, habilidades e atitudes, associando questões técnicas e cognitivas relacionadas ao trabalho e complementa ressaltando que o conjunto das três dimensões é necessário para a consecução de determinado propósito.

Nesse contexto, Brandão e Guimarães (2001, p.10) corroboram com o conceito de Durand (1998) afirmando que:

Tais dimensões são interdependentes na medida em que, para exposição de uma habilidade se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicas. Da mesma forma, a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimento, mas também de habilidades e atitudes apropriadas.

Para Durand (2000), a competência profissional resulta da mobilização, por parte do indivíduo e de uma combinação de recursos, ou seja, o indivíduo expressa a competência quando gera um resultado no trabalho decorrente da aplicação conjunta de: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Ainda para estes autores as competências essenciais não estão diretamente relacionadas à tecnologia, podendo estar relacionadas a qualquer função administrativa. Para o desenvolvimento de uma competência essencial de longo prazo, a organização necessita de um processo ordenado de aprendizagem e de inovação organizacional.

Mills *et al.* (2002) classificam as competências organizacionais em categorias, destacando suas características dinâmicas (Quadro 14).

**Quadro 14: Categorias de competências.**

<b>Categorias de Competência</b>	<b>Descrição</b>
<b>Competências Essenciais</b>	Competências e atividades fundamentais ocorrem no nível organizacional, são chaves para a sobrevivência das empresas e centrais para a estratégia.
<b>Competências Distintivas</b>	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciais da concorrência e que conferem à organização diferenciais competitivos.
<b>Competências Organizacionais ou das Unidades de Negócios</b>	Competências e atividades chave esperadas de cada unidade de negócio da organização, geralmente em pequeno número, de três a seis.
<b>Competências de Suporte</b>	Atividade valiosa para apoiar uma gama de outras atividades.
<b>Capacitações Dinâmicas</b>	Capacidade da organização em adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para gerenciar os momentos de mudança.

**Fonte: Adaptado de Mills *et al.* – 2002 – p.13.**

De acordo com Dutra (2007) ao dispor organização e pessoas lado a lado é possível observar um processo contínuo de troca de competências, ou seja, a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para o enfrentamento de novas situações profissionais dentro ou fora da organização, bem como as pessoas ao desenvolverem suas capacidades individuais, transferem para a organização seu aprendizado.

Nessa perspectiva, Dutra (2007) destaca que existe uma relação entre competências organizacionais e competências individuais, ou seja, as competências individuais devem estar alinhadas às competências organizacionais, visto que é mútua a influência de ambas.

Dutra (2007, p. 31) afirma que “[...] as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização”.

**Quadro 15: Evolução do conceito de competência.**

<b>Fases</b>	<b>Enfoque</b>
<b>Primeira</b>	Observação das competências diferenciadoras que conduziram pessoas ao sucesso profissional – McClelland (1994) e Boyatzis (1983).
<b>Segunda</b>	Criação de escalas de diferenciação por níveis de complexidade nas organizações, gerando desconforto em relação ao uso do conceito de competência – Boulter (1992).
<b>Terceira</b>	Evolução do conceito das trajetórias de sucesso individuais para objetivos estratégicos e competências organizacionais. Busca pela integração com os objetivos estratégicos da empresa.
<b>Quarta</b>	Aprimoramento dos sistemas de gestão de pessoas, a fim de estimular a construção de projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

**Fonte: Adaptado de Dutra – 2007 – p. 33-35.**

De acordo com Zarifian (2012) as transformações ocorridas no mundo do trabalho levaram as organizações a encontrar um modelo emergencial de competência para a gestão das organizações. Nesse cenário, destaca três principais mudanças:

- **Noção de evento:** aquilo que ocorre de maneira imprevista implica que a competência não pode estar contida nas predefinições da tarefa, ou seja, é necessário sempre mobilizar recursos para resolver as novas situações de trabalho;
- **Comunicação:** comunicar implica compreender o outro e a si mesmo, entrar em acordo sobre os objetivos organizacionais, partilhar normas comuns para a sua gestão;
- **Noção de serviço:** o atendimento a um cliente interno ou externo deve ser o foco de todas as atividades, sendo assim, a comunicação é fundamental.

Nesta Seção explanou-se sobre os conceitos e compreensões relacionados à competência e sua relação com o ambiente organizacional, a fim de embasar a fundamentação teórica voltada à Colnfo, que constitui parte do objetivo desta pesquisa a ser tratado na próxima Seção.

### **3.2 Bases Teóricas da Competência em Informação - Colnfo**

Após a apresentação do aporte teórico sobre competência, cumpre destacar para a melhor compreensão da importância da Colnfo, conhecer sua origem e conceitos. Nessa perspectiva, para fins de conceituação desta tese, cabe destacar que será considerado o termo competência em informação, utilizado por Belluzzo

(2007), termo este que melhor representa sua compreensão semântica e que, a partir de 2013, foi definido pela *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* (UNESCO) como a terminologia utilizada no Brasil e aceita internacionalmente (HORTON JÚNIOR, 2013).

No cenário globalizado e competitivo contemporâneo a competência em informação exerce papel decisivo na busca por vantagem competitiva organizacional.

Pawley (2003) afirma que são muitas as definições sobre competência em informação, mas a maioria inclui fatores como a aprendizagem baseada em recursos, o pensamento crítico e a aprendizagem ao longo da vida. A mesma autora, ainda, reitera que os professores e bibliotecários descrevem a competência em informação “[...] como as habilidades para usar e localizar informação em uma variedade de formatos, e a habilidade intelectual para avaliar tal informação” (PAWLEY, 2003, p. 423). Complementa, destacando que são técnicas e ferramentas essenciais para uma adaptação com êxito às rápidas mudanças sociais e tecnológicas que são enfrentadas ao longo da vida.

A argumentação da autora supracitada sobre o tema competência em informação se refere a fatores primordiais, para uso da informação em uma sociedade de intensa mudança e inovação tecnológica.

Neste contexto, Dudziak (2003) conceitua competência em informação como a mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes direcionados ao processo construtivo de significados a partir da informação, do conhecimento e do aprendizado.

No que tange a evolução do conceito, Dudziak (2003) apresenta um panorama do desenvolvimento do conceito ‘*Information Literacy*’, expressão em inglês para ‘competência em informação’, no período que compreende as Décadas de 70, 80 e 90 (Quadro 16):

**Quadro 16: Evolução do conceito ‘*Information Literacy*’.**

<b>Período</b>	<b>Contextualização</b>
<b>Década de 70</b>	A expressão <i>Information Literacy</i> surgiu pela primeira vez na literatura em 1974. O período foi caracterizado pela admissão de que a informação era essencial à sociedade. Portanto, um novo conjunto de habilidades era necessário para o uso eficiente e eficaz da informação. Antevia-se uma realidade de mudanças nos sistemas de informação e no papel exercido pelos bibliotecários.
<b>Década de 80</b>	Desenvolvimento das novas tecnologias de informação, alterando o modo como a informação era tratada, organizada e acessada. Desse modo, estudos começaram a ser desenvolvidos com enfoque na <i>Information Literacy</i> , voltada para o uso da

	tecnologia, mais especificamente para o uso de sistemas de informação, o que fez com que a sua concepção incorporasse o sentido de capacitação em tecnologias de informação e, assim, fosse popularizada. A competência em informação passou a ser reconhecida como fator determinante ao contexto da Sociedade da Informação, bem como da Educação.
<b>Década de 90</b>	A definição da <i>American Library Association</i> (ALA) para <i>Information Literacy</i> foi amplamente difundida e aceita. A partir disso, muitos programas educacionais com esta temática começaram a ser implementados globalmente, tendo como ponto de partida as bibliotecas universitárias. O objetivo era possibilitar aos usuários o acesso rápido e fácil à informação no novo ambiente informacional que se apresentava à sociedade. Dessa maneira, a área vem sendo consolidada em países desenvolvidos e, também, naqueles considerados emergentes.

**Fonte: Adaptado de Dudziak – 2003 – p. 24-26.**

Amplamente disseminado na literatura da área a definição de *information literacy* publicada pela ALA, em 1989, ainda precisa ser incorporada no dia a dia organizacional para a capacitação do seu capital intelectual, a fim de proporcionar vantagem competitiva:

Para ser competente em informação, uma pessoa deve ser capaz de reconhecer quando uma informação é necessária e deve ter a habilidade de localizar, avaliar e usar efetivamente a informação [...]. Resumindo, as pessoas competentes em informação são aquelas que aprenderam a aprender. Elas sabem como aprender, pois, sabem como o conhecimento é organizado, como encontrar a informação e como usá-la de modo que outras pessoas aprendam a partir dela (AMERICAN..., 1989, p.1, tradução nossa).

A competência em informação está no cerne do aprendizado ao longo da vida. Ela possibilita às pessoas buscar, acessar, avaliar, apropriar, compartilhar, usar e criar 'novo' conhecimento ou conhecimento incremental de maneira efetiva, para atingir as metas pessoais, sociais, ocupacionais e educacionais. É um direito humano básico em um mundo digital e promove a inclusão social em todas as nações (IFLA, 2005).

Diante da contextualização apresentada e para uma melhor compreensão do conceito de competência em informação, Belluzzo (2007) explica que, a competência é um composto de duas dimensões distintas: na primeira se encontra um domínio de saberes e de habilidades de diversas naturezas, propicia a intervenção prática na realidade; na segunda, há uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso que advém e caracterizam o atual contexto social. Segundo a autora a ColInfo:

[...] acha-se apoiada em princípios que envolvem, em sua grande maioria, a aplicação de técnicas e procedimentos ligados ao processamento e distribuição de informações, com base no desenvolvimento de habilidades e no uso de ferramentas e suportes tecnológicos (BELLUZZO, 2006, p. 82).

Ainda de acordo com Belluzzo (2006) não se pode deixar de lembrar que vivemos a Era da inteligência conectada e que isso não significa simplesmente:

[...] a interconexão de tecnologias e, sim, da interconexão de seres humanos pela tecnologia. Não é uma era das máquinas inteligentes, mas de seres humanos que, pelas redes podem combinar sua inteligência, seu conhecimento e sua criatividade para avançar na criação de riqueza e desenvolvimento social. Não é apenas uma era de conexão de computadores, mas de interconexão da inteligência humana (CEBRIÁN, 1998, p.18 *apud* BELLUZZO, 2006, p. 82).

Lau (2007) explica que competência em informação consiste em um conjunto de destrezas ou habilidades que podem ser aprendidas, contudo, o indivíduo deve ter iniciativa ou atitudes que o direcionem à aprendizagem; o uso de ferramentas adequadas aplicáveis em métodos e técnicas, tanto individuais quanto em grupo com a supervisão de tutores, orientadores e mediadores, proporcionará o desenvolvimento das habilidades e o sucesso da aprendizagem. Este autor reitera que, para a aprendizagem ser permanente, o indivíduo deve ter atitudes contínuas quanto à necessidade de suprir suas curiosidades, buscando conhecimento e fazendo deste procedimento um hábito diário e flexível a mudanças.

De acordo com Hatschbatch e Olinto (2008, p.21) no contexto contemporâneo:

A necessidade do desenvolvimento de habilidades para o melhor uso e proveito da informação, nos mais diversos contextos, já não é novidade para ninguém na atualidade. Conseqüentemente, o interesse e a importância da Competência em Informação (*Information Literacy*) estão ultrapassando as fronteiras da Ciência da Informação e da Biblioteconomia, berço e terreno fértil dessa temática, particularmente no que diz respeito ao comportamento do usuário no processo de busca da informação (*information-seeking behavior*). A Competência em Informação já tem luz própria, como área de estudos na Ciência da Informação, com bastante autonomia, apesar de sua grande interface com outras áreas do conhecimento, entre as quais podemos mencionar a educação, as ciências sociais, a psicologia cognitiva, a comunicação, o marketing, o direito e a informática. Com certeza, este avanço é resultado das demandas da 'Sociedade da Informação', que também proporcionou novas bases conceituais, estruturas físicas e virtuais e tecnologias para o aprendizado e a aquisição de conhecimento, em sentido amplo (HATSCHBATZ; OLINTO, 2008, p.21).

Vitorino e Piantola (2011) destacam a competência em informação englobando aspectos objetivos e subjetivos, cujo enfoque pode ser individual ou coletivo, remetendo a quatro dimensões relacionadas à informação. O aspecto objetivo relaciona-se às competências voltadas ao uso das tecnologias de

informação e comunicação, e o aspecto subjetivo a experiência pessoal de cada indivíduo. O enfoque individual está vinculado à conduta ética que o sujeito possui ao fazer uso das informações disponíveis, e o enfoque coletivo está relacionado à capacidade de exercício da cidadania (Quadro 17):

**Quadro 17: Dimensões da competência em informação.**

<b>Dimensão Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meio de ação no contexto da informação.</li> <li>▪ Habilidades adquiridas para encontrar, avaliar e usar a informação de que precisamos.</li> <li>▪ Ligada a ideia de que o indivíduo é aquele capaz de acessar com sucesso e dominar as novas tecnologias.</li> </ul>
<b>Dimensão Estética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criatividade sensível.</li> <li>▪ Capacidade de compreender, relacionar, ordenar, configurar e ressignificar a informação.</li> <li>▪ Experiência interior, individual e única do sujeito no lidar com os conteúdos de informação e sua maneira de expressá-la e agir sobre ela no âmbito coletivo.</li> </ul>
<b>Dimensão Ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Uso responsável da informação.</li> <li>▪ Visa a realização do bem comum.</li> <li>▪ Questões relacionadas a apropriação e uso da informação, tais como propriedade intelectual, direitos autorais, acesso à informação e preservação da memória do mundo.</li> </ul>
<b>Dimensão Política</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exercício da cidadania.</li> <li>▪ Participação dos indivíduos nas decisões e nas transformações referentes à vida social.</li> <li>▪ Capacidade de ver além da superfície do discurso.</li> <li>▪ Considera que a informação é produzida a partir de (e em) um contexto específico.</li> </ul>

**Fonte: Adaptado Vitorino e Piantola – 2011 – p. 102-107.**

As dimensões apresentadas denotam a competência em informação inserida em múltiplas áreas do conhecimento, evidenciando que está em constante evolução.

Devido a notoriedade no cenário da Ciência da Informação, organismos nacionais e internacionais, de renome internacional realizaram nos últimos anos congressos, seminários e outros eventos relacionadas a competência em informação, com a geração de documentos que afirmam ou reafirmam as declarações e manifestos acerca da temática (Quadro 18):

**Quadro 18: Cartas, declarações e manifestos sobre competência em informação.**

<b>Declarações/Manifestos/Recomendações</b>	<b>Ano Publicação</b>
Declaração de Praga: rumo a uma sociedade alfabetizada em informação	2003
Declaração de Alexandria sobre Letramento Informacional e Aprendizagem ao Longo da Vida	2005
Declaração de Toledo sobre Alfabetização Informacional: bibliotecas pela aprendizagem permanente	2006
Declaração de Lima	2009
Manifesto de Paramillo (Venezuela)	2010
Declaração de Múrcia (Espanha)	2010
Recomendações da IFLA sobre Alfabetização Informacional e Midiática	2011
Declaração de Fez sobre Alfabetização Informacional e Midiática	2011
Declaração de Maceió sobre Competência em Informação	2011
Declaração de Havana: 15 anos de competência em informação	2012
Declaração de Moscou sobre Alfabetização Informacional e Midiática	2012
Manifesto de Florianópolis sobre a Competência em Informação e as Populações Vulneráveis e Minorias	2013
Carta de Marília sobre Competência em Informação	2014
Declaração de Paris sobre Alfabetização Informacional na Era Digital	2014

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

De acordo com Belluzzo (2014, p.57) “[...] em 2000, a UNESCO instituiu o programa intergovernamental *The Information for All Programme* (IFAP) com a intenção de criar novas oportunidades de acesso à informação em nível mundial”. Ainda segundo a autora, nos últimos anos diversos encontros foram realizados para buscando refletir e propor ações voltadas a ColInfo em distintas esferas.

Nessa perspectiva, o encontro ocorrido na capital da República Checa, em 2003, apresentou como resultado a Declaração de Praga (2003), a qual compartilha com outros países os princípios gerais da competência em informação, comunicando aos governos que suas recomendações, planos e iniciativas de investigação, deveriam ser implementados com rapidez, bem como deixando para encontros futuros, as discussões acerca dos detalhamentos e formas de adoção nos outros países, uma vez que é preciso levar em consideração o contexto específico de cada um.

A Declaração de Alexandria (2005) manifesta que a competência em informação e o aprendizado ao longo da vida são os faróis da Sociedade da Informação, iluminando os caminhos para o desenvolvimento, a prosperidade e a liberdade, ressaltando a importância da competência em informação para:

- Reconhecer as necessidades informacionais, localizar, avaliar, aplicar e criar informação nos contextos culturais e sociais;

- Obtenção de vantagem competitiva, seja dos indivíduos, seja das organizações (especialmente as pequenas e médias), bem como de regiões e nações;
- O acesso, uso e criação efetiva de conteúdo subsidiando o desenvolvimento econômico, a educação, a saúde e os serviços, entre outros aspectos da sociedade contemporânea. Dessa maneira, fornece os fundamentos vitais para atingir as metas da Declaração do Milênio e da Cúpula Mundial da Sociedade da Informação;
- O uso das tecnologias atuais, indo além, ou seja, abrangendo o aprendizado, o pensamento crítico e as habilidades interpretativas cruzando as fronteiras profissionais, além de capacitar indivíduos e comunidades.

A Declaração de Toledo (2006), proposta a partir da realização de um Seminário, determina pontos fundamentais para a criação de uma agência nacional com a função de promover a competência em informação, mediante a combinação de planejamento teórico e experiências práticas, cooperação entre centros de documentação, instituições e profissionais interessados no progresso da ColInfo.

A Declaração de Lima (2009) propôs a realização de diagnósticos locais, regionais e nacionais sobre atividades relacionadas ao desenvolvimento de programas de competência em informação, com a participação de profissionais multidisciplinares e a inclusão de conteúdos de competência em informação nos programas educativos formais e informais em todos os níveis, bem como o compartilhamento e difusão dos resultados e experiências.

O Manifesto de Paramillo (2010), criado na Venezuela, no X Colóquio Internacional sobre Tecnologias Aplicadas aos Serviços de Informação salienta a defesa e inserção da ColInfo na educação formal e informal na Venezuela e conclui que a alfabetização informacional tem como principal propósito desenvolver nas pessoas, habilidades para saber como, quando e onde localizar informações, bem como avaliar, utilizar e transmitir essas informações. O Manifesto, ainda, delimita as bibliotecas como espaços sociais idôneos para facilitar e apoiar o desenvolvimento de habilidades informacionais no indivíduo e devem incluir em suas atividades diárias programas que contribuam para a alfabetização informacional dos usuários.

Publicada no mesmo ano, a Declaração de Múrcia (2010), na Espanha, destaca a função social e formativa das bibliotecas, bem como de apoio às pessoas

e comunidades em qualquer momento, enfocando o papel das bibliotecas nos quesitos capacitação para o trabalho e aprendizagem permanente para a promoção e geração de oportunidades para as pessoas. A proposta da Declaração também destaca a preocupação em atender as pessoas em estado de vulnerabilidade social, a fim de contribuir para a inclusão e minimizar as desigualdades sociais.

Em 2011 a publicação da *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA) refere-se a 'Recomendações sobre Alfabetização Informacional e Midiática', considerada um conjunto de conhecimento, atitudes e capacidades para saber qual e quando a informação é necessária; onde e como obtê-la; como avaliá-la criticamente, e uma vez encontrada como organizá-la; e, por fim, como usá-la de forma ética. A IFLA acredita ainda que a alfabetização informacional e midiática se constitui em um novo campo emergente dos direitos humanos em um mundo cada vez mais digital, interdependente e global, pois promove uma maior inclusão social.

A Declaração de Féz (2011) sobre mídia e alfabetização informacional, reforça o direito à informação e a consonância das tecnologias de informação para o desenvolvimento humano sustentável, o exercício da cidadania e a melhoria da qualidade de vida.

De acordo com os princípios propostos na Declaração de Maceió (2011) vivenciamos uma sociedade mediada pela informação, entretanto, os recursos para o acesso, uso, avaliação e comunicação são insuficientes para atender às demandas da cidadania. Em decorrência deste cenário, é necessária a formação para o desenvolvimento da competência em informação que atenda eficientemente a essas demandas.

A Declaração de Havana (2012) sugere 15 ações na busca de ratificar os compromissos anteriores e iniciar ações práticas e concretas de trabalhos colaborativos, bem como criar redes colaborativas com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento da competência em informação em diferentes países Ibero-Americanos.

No mesmo ano de publicação da Declaração de Havana, durante a Conferência Internacional Alfabetização Midiática e Informacional na Sociedade do Conhecimento, foi publicada a Declaração de Moscou (2012) demonstrando uma preocupação especial relacionada a expansão da informação. O documento orienta a tomada de consciência pública sobre o significado e importância da alfabetização informacional e midiática entre os profissionais da informação e da educação,

governo e público em geral, a fim de identificar os principais desafios e direcionar políticas e estratégias que contribuam para a melhoria desses temas no cenário mundial.

O Manifesto de Florianópolis (2013) considera que o Brasil necessita com urgência reavaliar suas políticas voltadas às populações vulneráveis/minorias, entendidas como aquelas que se encontram em situações de discriminação, intolerância e fragilidade e que estão em desigualdade e desvantagem na sociedade contemporânea. Refere-se, ainda, principalmente, em relação às questões que envolvem o acesso e uso da informação para a construção de conhecimento, identidade e autonomia, a fim de propiciar sua efetiva inclusão social.

Atribui como responsabilidade das instituições privadas: contribuir para os ajustes necessários à legislação e às políticas públicas e estabelecer parcerias/alianças, no intuito de elaborar e aplicar instrumentos voltados às necessidades de informação das referidas populações vulneráveis e minorias (MANIFESTO DE FLORIANÓPOLIS, 2013).

A Carta de Marília (2014) revela a importância da ColInfo para o Brasil nos últimos anos, indica também a necessidade de compartilhamento de experiências e vivências aplicáveis à realidade brasileira, para o enfrentamento de desafios que exigem e implicam na redução das injustiças sociais e desigualdades regionais, no que diz respeito às políticas de acesso e uso da informação para o exercício da cidadania e o aprendizado ao longo da vida.

Ainda em 2014, durante o Fórum Europeu de Alfabetização Midiática e Informacional, foi publicada a Declaração de Paris sobre Alfabetização Midiática e Informacional na Era Digital (UNESCO, 2014). O documento evidencia a realidade informacional do mundo contemporâneo, em especial o acesso dos cidadãos às redes sociais e ferramentas digitais disponibilizadas na Internet. Enfatiza, ainda, a importância da alfabetização midiática e informacional para a construção de identidade e de mudanças sociais, bem como reforça a auto expressão, o diálogo intercultural e inter-religioso, a igualdade, bem como o direito e a capacidade dos indivíduos tomarem as próprias decisões.

Embora exista uma grande preocupação de organismos nacionais e internacionais, a efetivação dessas premissas pelas organizações, enfatizando a necessidade de haver menos discurso e mais recursos, instrumentos e serviços, ainda, é um caminho a ser amplamente explorado.

Doyle (1994, p.1) destaca o conceito de aprender a aprender:

Todo mundo usa informação enquanto cidadão, trabalhador, na resolução de problemas ou para o aprendizado ao longo da vida. Tradicionalmente as escolas promovem o conceito "aprender a aprender". As competências mais elevadas de aprendizado incluem a formulação de questões, a avaliação da informação de acordo com sua pertinência e exatidão, a organização da informação e, finalmente, a aplicação da informação para responder as questões originais - o último e mais valioso passo no processo. Não se trata somente de achar a informação, mas usá-la para motivar o aprendiz.

Corroborando com o conceito de Doyle (1994), Delors (2001) salienta a importância da capacidade de aprender a aprender, visto que a Sociedade da Informação vivencia uma nova ordem mundial nas relações econômicas, e um novo patamar dos processos produtivos, em que as novas competências e habilidades informacionais são requeridas. De acordo com o parecer da "Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI", patrocinada pela UNESCO é caracterizada por:

1. Aprender a conhecer;
2. Aprender a fazer;
3. Aprender a viver;
- e 4. Aprender a ser.

Bruce (1996) entende que uma pessoa competente em informação deve ser capaz de:

- realizar a aprendizagem autodirigida, com iniciativa independente;
- saber usar processos relacionados à informação e às variadas tecnologias;
- internalizar valores para promover o uso da informação, apresentando conhecimento sólido sobre o mundo da informação; e
- efetuar abordagens críticas à informação, além de ter um estilo informacional e pessoal que facilite a interação com o mundo da informação (BRUCE, 1996, p.7-14).

A compreensão da competência em informação como fenômeno, introduz o pressuposto defendido por Bruce (1997, tradução nossa) de que é muito mais uma questão situacional experimentada pelos sujeitos, resultando disso uma ênfase em determinadas concepções e experiências. Esta autora abriu caminho para a visão do aprendizado, conceito eminentemente dinâmico, a partir do que denominou as sete faces da competência em informação (Figura 16):

Figura 16: Sete faces da Competência em Informação.



Fonte: Adaptado de Bruce – 1997.

- 1) **Concepção baseada em tecnologias de informação:** A competência em informação é dependente do uso de tecnologias de informação e comunicação para realizar a recuperação de informações.
- 2) **Concepção baseada em fontes de informação:** A competência em informação está relacionada ao conhecimento do indivíduo para acessar e manusear fontes de informação.
- 3) **Concepção baseada no processo de execução:** A competência em informação se relaciona com a capacidade de usar a informação para enfrentar situações. O processo pode variar de pessoa para pessoa, assim como o resultado do processo pode gerar uma ação para a resolução de problemas ou a tomada de decisão.
- 4) **Concepção baseada no controle da informação:** A competência em informação é relacionada ao controle de informações, por meio de estruturas manuais, tecnológicas e cognitivas, visando seu armazenamento e recuperação.

- 5) **Concepção baseada na construção de conhecimento:** A competência em informação é entendida a partir da construção de uma base de conhecimento pessoal, formada a partir da análise crítica do que é lido.
- 6) **Concepção baseada na extensão do conhecimento:** A competência em informação é entendida a partir de possibilidades pessoais adotadas, como a criatividade e a intuição. O processo cognitivo interno a mente humana que gera novo conhecimento ou informação.
- 7) **Concepção baseada na sabedoria:** A competência em informação é entendida a partir da utilização de informações com sabedoria para o benefício de outros. Envolve valores e ética pessoal.

Diante do contexto apresentado, observa-se que Bruce (1997) considera a ColInfo um fenômeno que vai além do desenvolvimento de competências, pois considera as experiências vivenciadas pelos indivíduos, por meio da abordagem situacional.

Diante dos conceitos apresentados, Miranda (2004) afirma que a construção de conhecimento aplicado à inovação se constitui em um novo desafio organizacional, sendo essencial a autonomia, a criatividade e os saberes relacionados aos processos organizacionais que geram diferenciais competitivos.

No contexto de utilização da informação, Sanchez Diaz (2008) entende que independente do ambiente em que o indivíduo está inserido para alcançar um desenvolvimento social, a informação é um elemento-chave, demandando atenção às pessoas que devem ser capazes de interagir com as informações de maneira eficaz no desenvolvimento de qualquer atividade.

Para Cól e Belluzzo (2011) diante do excesso informacional e da variedade de discursos (políticos, econômicos, ideológicos, culturais) que vigora nesse universo, a educação básica é, sem dúvida, essencial para desenvolver o pensamento crítico, seletivo. As autoras reforçam, ainda, que os meios de comunicação possuem importante papel como mediadores capazes de auxiliar a produção de conhecimento e aprendizado ao longo da vida.

No entanto, é necessário avaliar que a dificuldade de aprendizado da população brasileira tem seu cerne na educação básica. Siqueira (2011) destaca que, tanto no ambiente de negócios quanto na educação superior, é possível observar dificuldades decorrentes da ausência de formação informacional na escola básica. Este autor reitera que além dos saberes tradicionais de leitura e cálculo, há

que se desenvolver o processo de uso e apropriação da informação, transformando-a em conhecimento, pois sem a compreensão desse fenômeno, dificilmente haverá criação de novos produtos em larga escala, sistemas e outras interfaces que dependem de atualização permanente, fluxo de ideias, informações, técnicas e cooperação.

Para Gama (2013) entender a importância da informação em um contexto faz muita diferença. O profissional que detém competência em informação deve ser capaz de perceber a informação em uma visão sistêmica, em que não somente o valor, mas também o impacto que a mesma causa em uma realidade específica é crucial.

Ainda de acordo com Gama (2013) a informação pode ser muito valiosa em um contexto e não ter nenhum valor em outro. A mesma autora exemplifica o caso de uma informação relativa à quantidade de água e de adubos que uma plantação de laranjeiras necessita, tem grande valor para produtores de laranja e provavelmente nenhum valor para produtores de uvas. Sendo assim, o valor da informação pode variar conforme a realidade e a necessidade dos seus usuários (pessoas físicas ou jurídicas).

Baseado em padrões internacionais Belluzzo e Kerbauy (2004) desenvolveram padrões básicos e/ou indicadores, como parâmetros norteadores para a utilização em programas de desenvolvimento de competência em informação em diferentes níveis (Quadro 19).

**Quadro 19: Padrões básicos e/ou norteadores para o desenvolvimento de Colinfo.**

<b>Padrão 1 – A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação</b>
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>1.1 Define e reconhece a necessidade de informação</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
1.1.1 Identifica um tópico de pesquisa ou outra informação necessária
1.1.2 Formula questões apropriadas baseado na informação necessária ou tópico de pesquisa
1.1.3 Usa fontes de informação gerais ou específicas para aumentar o seu conhecimento sobre o tópico
1.1.4 Modifica a informação necessária ou o tópico de pesquisa para concluir o foco sob controle
1.1.5 Identifica conceitos e palavras-chave que representam a informação necessária ou o tópico de pesquisa/questão.
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>1.2 Identifica uma variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
1.2.1 Identifica o valor e as diferenças de potencialidades de fontes em uma variedade de formatos (documentos impressos e eletrônicos, pessoas, instituições, etc.)

1.2.2 Identifica o propósito e o tipo de informação a que se destinam as fontes
1.2.3 Diferencia fontes primárias de secundárias, reconhecendo o seu uso e a sua importância para cada área específica
Indicador de desempenho
<b>1.3 Considera os custos e benefícios da aquisição da informação necessária</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
1.3.1 Determina a disponibilidade da informação necessária e toma decisões sobre as estratégias de pesquisa da informação e o uso de serviços de informação e qual a mídia adequada
1.3.2 Determina um planejamento exequível e um cronograma adequado para a obtenção da informação necessária.

<b>Padrão 2 – A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade</b>
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>2.1 Seleciona os métodos mais apropriados de busca e/ou sistemas de recuperação da informação para acessar a informação necessária</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
2.1.1 Identifica os tipos de informação contidos em um sistema tradicional e os tipos de fontes indexadas eletronicamente
2.1.2 Seleciona apropriadamente os sistemas de recuperação de informação para pesquisar o problema/tópico baseado na investigação da sua abrangência, conteúdo, organização e solicita ajuda para pesquisa em diferentes instrumentos como as bases de dados, fontes de referência e outras.
2.1.3 Identifica outros métodos de pesquisa de pesquisa para obter a informação necessária, os quais podem não estarem disponíveis por meio dos sistemas de recuperação da informação tradicionais e eletrônico.
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>2.2 Constrói e implementa estratégia de busca delineadas com efetividade</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
2.2.1 Desenvolve um plano de pesquisa apropriado aos sistemas de recuperação da informação e/ou método de pesquisa
2.2.2 Identifica palavras-chave, frases, sinônimos e termos relacionados com a informação necessária
2.2.3 Seleciona vocabulário controlado específico como instrumento de pesquisa e identifica quando o vocabulário controlado é usado em um item registrado e executa a pesquisa com sucesso usando adequadamente o vocabulário selecionado
2.2.4 Constrói e implementa uma estratégia de busca usando códigos e comandos de acordo com o sistema de recuperação de informação utilizado
2.2.5 Utiliza a auto-ajuda dos sistemas de recuperação e outros meios para melhorar os seus resultados
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>2.3 Busca a informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos.</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
2.3.1 Usa vários sistemas de recuperação da informação em uma variedade de formatos (impressos e eletrônicos)
2.3.2 Distingue pelas citações os vários tipos de documentos
2.3.3 Utiliza vários esquemas de classificação ou outros sistemas para localizar as fontes de informação junto aos serviços de informação
2.3.4 Utiliza serviços <i>online</i> ou pessoas especializadas disponíveis na instituição para recuperar a informação necessária.
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>2.4 A pessoa competente em informação retrabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário</b>
<b>Resultados desejáveis</b>

2.4.1 Avalia a quantidade, qualidade e relevância dos resultados da pesquisa para determinar sistemas alternativos de recuperação da informação ou métodos de pesquisa ainda precisam ser usados
2.4.2 Identifica lacunas na informação necessária face aos resultados da pesquisa
2.4.3 Revisa a estratégia de busca se for necessário obter mais informação
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>2.5 A pessoa competente em informação extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
2.5.1 Registra todas as informações com as citações pertinentes para futura referência bibliográfica
2.5.2 Demonstra compreender como organizar e tratar a informação obtida
2.5.3 Diferencia entre os tipos de fontes citadas e compreende os elementos e a forma correta de citação para vários tipos de fontes de acordo com as normas de documentação vigentes

<b>Padrão 3 – A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes</b>
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>3.1 Demonstra conhecimento da maior parte das ideais da informação obtida</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
3.1.1 Seleciona a informação relevante baseado na compreensão das ideias contidas nas fontes de informação
3.1.2 Reformula conceitos com suas próprias palavras
3.1.3 Identifica textualmente a informação que foi adequadamente transcrita ou parafraseada
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>3.2 Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
3.2.1 Examina e compara a informação de várias fontes para avaliar a sua confiabilidade, validade, precisão, autoridade, atualidade e ponto de vista ou tendências
3.2.2 Analisa a lógica de argumentação da informação obtida
3.2.3 Reconhece e descreve os vários aspectos de uma fonte, seus impactos e valor para o projeto de pesquisa, assim como as tendências e impactos relacionados a pressupostos de ordem cultural, geográfica ou histórica e/ou atualidade da fonte de informação
3.2.4 Demonstra a habilidade de encontrar a informação sobre a autoridade e qualificação de autores e ou editores-produtores
3.2.5 Demonstra compreensão e habilidade para interpretar referências bibliográficas ou créditos encontrados nas fontes como meios de acessar informação precisa e válida
3.2.6 Demonstra a compreensão da necessidade de verificar a precisão e completeza de dados ou fatos
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>3.3 Compara o novo conhecimento com o conhecimento anterior para determinar o valor agregado, contradições ou outra característica da informação</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
3.3.1 Determina se a informação obtida é suficiente e adequada ou se é necessário obter mais informação
3.3.2 Avalia se as fontes de informação são contraditórias
3.3.3 Compara a nova informação com o conhecimento próprio e outras fontes consideradas como autoridade no assunto para conclusões
3.3.4 Seleciona a informação que traz evidências para o problema/tópico de pesquisa ou outra informação necessária

<b>Padrão 4 – A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado</b>
<b>Indicador de desempenho</b>

<b>4.1 É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
4.1.1 Organiza a informação, utilizando esquemas ou estruturas diversas
4.1.2 Demonstra compreender como usar as citações ou paráfrases de um autor ou texto para apoiar as ideias e ou/argumentos
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>4.2 Comunica os resultados do projeto com efetividade</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
4.2.1 Utiliza adequadamente as normas de documentação e o formato e estilo apropriados para um projeto científico

<b>Padrão 5 – A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente</b>
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>5.1 Demonstra compreensão sobre as questões legais, éticas e socioeconômicas que envolvem a informação, a comunicação e a tecnologia</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
5.1.1 Identifica e discute questões relacionadas ao livre acesso <i>versus</i> o acesso restrito e o pagamento de serviços e informação e comunicação
5.1.2 Demonstra compreensão acerca das questões ligadas ao direito nacional e internacional de propriedade intelectual e as leis de imprensa
5.1.3 Define e identifica exemplo de plágio
5.1.4 Demonstra conhecer as políticas institucionais sobre o plágio e os direitos autorais
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>5.2 Cumpre as leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
5.2.1 Utiliza adequadamente o <i>password</i> para acesso às fontes de informação
5.2.2 Obedece às políticas institucionais de acesso às fontes de informação
5.2.3 Preserva a integridade das fontes de informação, equipamentos, sistemas e instrumentos disponibilizados para acesso e uso da informação
5.2.4 Demonstra conhecimento do que é o plágio e como não usá-lo em suas comunicações
5.2.5 Obtém permissão para copiar textos, imagens ou sons incluídos em seu produto final
<b>Indicador de desempenho</b>
<b>5.3 Indica as fontes de informação nas comunicações do produto ou resultados</b>
<b>Resultados desejáveis</b>
5.3.1 Utiliza estilo e forma de linguagem e de redação apropriados, com a indicação correta e consistente das fontes consultadas
5.3.2 Identifica elementos de citação para as fontes de informação consultadas em diferentes formatos
5.3.3 Demonstra compreensão das normas de documentação recomendadas para a sua área de pesquisa/estudo.

**Fonte: Belluzzo – 2007 – p. 95-103.**

Belluzzo (2007), ainda, destaca que a competência em informação decorre de um processo de aprendizagem, necessitando englobar uma série de outros conhecimentos e habilidades, bem como noções de valores conectados a uma dimensão social e contextual.

Para Vitorino e Piantola (2009), enquanto muitos pesquisadores dedicam-se intensamente à elaboração e à implementação de normas e programas para o desenvolvimento de habilidades relacionadas à competência em informação, outros grupos vêm buscando refutar a ideia de que um indivíduo possa se tornar competente em informação apenas mediante critérios uniformemente estabelecidos.

Ainda baseado no trabalho de pesquisa das autoras, cuja fase iniciada no Ano 2000 referente a competência em informação, busca desenvolver uma consciência coletiva em relação ao espaço de estudos construído em torno da ColInfo, o que remete a sinais promissores que fazem emergir o papel social como um caminho essencial na construção e manutenção de uma sociedade livre, verdadeiramente democrática, em que os indivíduos façam escolhas mais conscientes e sejam capazes de realmente determinar o curso de suas vidas. Complementam que os autores pesquisados parecem concordar com uma dimensão dinâmica, vinculada ao contexto e à ação e que, por depender do outro para se constituir, é mais coletiva do que individual.

### **3.3 Modelos de Competência em Informação - ColInfo**

A informação passou a ser reconhecida como principal elemento em todos os segmentos da sociedade. Tal é sua importância que se manter informado tornou-se indicador incontestável de atualidade e sintonia com o mundo. Contraditoriamente, como resultado da ampla e, por vezes, caótica disponibilização de informações, principalmente via Internet, surgiram barreiras relacionadas ao seu acesso, tais como o número ilimitado de fontes e o desconhecimento de certos mecanismos de busca, filtragem, organização e apropriação da informação (DUDZIAK, 2003).

Serão apresentados os modelos de competência em informação, no entanto, para efeito desta tese será focado o Modelo Circular de Pesquisa de Loertscher, uma vez que se enquadra de modo mais adequado para aplicação em ambiente organizacional.

Para minimizar ou resolver problemas relacionados a informação, a ColInfo possui modelos elaborados desde a Década de 80, com soluções sistematizadas as quais são apresentadas em alguns modelos que podem ser aplicados no cenário organizacional (Quadro 20).

**Quadro 20: Modelos de Competência em Informação - Colinfo.**

<b>Modelo</b>	<b>Características</b>
<b>Irving (1985) Reino Unido</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular e analisar as necessidades de informação;</li> <li>2. Identificar e avaliar as possíveis fontes;</li> <li>3. Localizar os recursos individuais;</li> <li>4. Analisar, selecionar e rejeitar recursos informacionais;</li> <li>5. Perguntar/utilizar recursos individuais;</li> <li>6. Registrar a informação;</li> <li>7. Interpretar, analisar, sintetizar e avaliar a informação;</li> <li>8. Apresentar e comunicar a informação;</li> <li>9. Avaliação do processo</li> </ol>
<b>Kuhlthau (1988) Estados Unidos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar;</li> <li>2. Selecionar o tema;</li> <li>3. Explorar e investigar informações sobre o tema geral;</li> <li>4. Formular um tópico específico;</li> <li>5. Coletar e reunir informações sobre o tema;</li> <li>6. Apresentar, organizar, esquematizar, resumir e escrever;</li> <li>7. Avaliar o resultado e o processo.</li> </ol>
<b>Stripling/Pitts (1988) Estados Unidos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eleger um tema amplo;</li> <li>2. Obter uma perspectiva global do tema;</li> <li>3. Limitar o tema;</li> <li>4. Desenvolver a tese e estabelecer objetivos;</li> <li>5. Elaborar perguntas para o sistema;</li> <li>6. Planejar a investigação e a produção;</li> <li>7. Encontrar, analisar e avaliar as fontes;</li> <li>8. Avaliar os textos, tomar nota, compilar as bibliografias;</li> <li>9. Estabelecer conclusões, organizar a informação em um esquema;</li> <li>10. Criar e apresentar o produto final;</li> <li>11. Refletir sobre o <i>status</i> de satisfatoriedade do documento.</li> </ol>
<b>Big 6 Skills (1990) Estados Unidos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir as tarefas</li> <li>2. Estratégias para buscar a informação</li> <li>3. Localização e acesso</li> <li>4. Utilizar a informação</li> <li>5. Sintetizar</li> <li>6. Avaliar</li> </ol>
<b>Osla (1999) Canadá</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar para investigar</li> <li>2. Acesso aos recursos</li> <li>3. Processar a informação</li> <li>4. Transferir o aprendizado</li> </ol>
<b>Modelo Circular de Loerschter (2003)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular e apresentar um problema;</li> <li>2. Mapear e navegar nos espaços de informação;</li> <li>3. Ler, observar, ouvir, coletar e organizar as informações necessárias;</li> <li>4. Comparar e contrastar, julgar e testar;</li> <li>5. Concluir baseado na melhor informação;</li> <li>6. Comunicar em todas as mídias possíveis;</li> <li>7. Discernir entre como é feito e como seria o ideal.</li> </ol>
<b>Gavilán (2007) Colômbia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir o problema de informação</li> <li>2. Buscar e avaliar a informação</li> <li>3. Analisar a informação</li> <li>4. Sintetizar e utilizar a informação</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Calderón Rehecho – 2010 – p. 38; Adaptado Eduteka – 2007a – p.1; Adaptado de Loertscher (2003, p. 1-21).

### 3.3.1 Modelo Irving (1985)

O modelo destaca a abordagem da aprendizagem baseada em recursos e enfatiza as diferenças individuais no âmbito do ensino-aprendizagem, buscando no indivíduo competências para o manejo da informação (IRVING, 1985). O modelo de Irving tem sete passos:

1. Definição das tarefas: formulação e análise da informação necessária;
2. Considerar as fontes: identificação e apreciação das prováveis fontes de informação;
3. Encontrar recursos: rastrear e localizar fontes individuais;
4. Seleção das fontes: examinar, selecionar e rejeitar fontes individuais;
5. Uso eficaz: questionar ou usar fontes individuais;
6. Fazer registros: registrar e armazenar informação;
7. Dar sentido: interpretação, análise, síntese e avaliação da informação;
8. Apresentação do trabalho: formatar, apresentar e comunicar a informação;
9. Avaliação dos progressos: avaliação do trabalho.

O objetivo da autora no desenvolvimento do modelo supracitado tinha como enfoque, apoiar os alunos das escolas do 1º ciclo do ensino básico na elaboração de trabalhos.

Embora o objetivo inicial do modelo tivesse como foco o auxílio aos alunos do ensino básico, o modelo pode ser inserido de maneira eficaz desde o nível operacional ao nível estratégico em uma organização, devido a facilidade de aplicação do método.

### 3.3.2 Modelo de Kuhlthau (1988)

O modelo de Kuhlthau teve como cerne de seus estudos os indivíduos, no que tange a busca de informação. Segundo Kuhlthau (1991, tradução nossa), a busca por informação é um processo de construção que envolve toda a experiência do indivíduo, incluindo sentimentos, pensamentos e ações.

Esta autora desenvolveu o modelo do processo de busca de informação *Information Search Process* (ISP), a partir de uma série de estudos sobre as experiências comuns de usuários durante o processo de busca de informação.

O modelo é baseado numa perspectiva construtivista de aprendizagem, ou seja, o processo de busca de informação é visto como um processo de construção, que passa pela incerteza até chegar a construção de 'novo' conhecimento, sendo possível o estabelecimento de um padrão de comportamento dos usuários no referido processo de busca de informação (GONZÁLEZ TERUEL, 2005).

O processo de busca de informação descrito por Kuhlthau (1991) é dividido nas seguintes etapas: iniciação, seleção, exploração, formulação, coleta e apresentação. Durante todo o processo os indivíduos buscam informação em muitas fontes e experimentam sentimentos de incerteza e otimismo em distintos momentos (KUHALTHAU, 1991):

- **1ª etapa – iniciação:** consiste no reconhecimento da necessidade de informação, quando o usuário percebe a ausência de uma informação para a resolução de um determinado problema. Nesta fase predomina o sentimento de incerteza e insegurança.
- **2ª etapa – seleção:** surge um sentimento de otimismo, quando o usuário começa a se preparar para a busca, e seleciona a questão a ser investigada e a informação relevante para a sua questão.
- **3ª etapa – exploração:** o indivíduo começa a investigação da informação sobre a sua questão, são identificados novamente sentimentos de incerteza e dúvida.
- **4ª etapa – formulação:** o indivíduo diminui as incertezas e aumenta o estado de compreensão e confiança, delimitando seu foco de pesquisa e agregando novas informações.
- **5ª etapa – coleta:** caracteriza-se pela maior interação usuário/sistema. Nesta fase o usuário tem seu foco definido, selecionando, organizando e reunindo apenas as informações relevantes ao seu tópico de interesse.
- **6ª etapa – apresentação:** resultados obtidos na pesquisa. Neste momento o indivíduo adquire sentimentos de conforto, desconforto, satisfação ou insatisfação, dependendo do produto alcançado.

O modelo apresentado por *Kuhlthau* difere das características intuitivas do Modelo de Irving (1985), uma vez que inicia com a necessidade de reconhecimento da necessidade de informação. A partir desse momento buscam-se fontes de informação e o processo passa por incertezas, até a construção de um novo

conhecimento. A aplicação deste modelo ocorre principalmente no ambiente pedagógico.

### 3.3.3 Modelo Stripling/Pitts (1988)

Modelo baseado no processo de investigação. A pesquisa se apoia em dez passos que podem ser realizados por estudantes de qualquer idade em pesquisas na biblioteca. Cada etapa do processo inclui estudo específico e habilidades de pensamento, bem como estratégias de ensino e aprendizagem (CSU SCHOOL, 1997, tradução nossa).

O processo consiste em dez passos e alguns pontos de reflexão (CSU SCHOOL, 1997, tradução nossa):

- Passo 1: Escolha um tema amplo.
- Passo 2: Obter uma visão geral do tópico.
- Passo 3: Limite o tópico.

Ponto de reflexão: É o meu tema uma boa?

- Passo 4: Desenvolver uma tese ou declaração de propósito.

Ponto de reflexão: A minha tese declaração de propósito de representar um conceito eficaz, global para minha pesquisa?

- Passo 5: Formular perguntas para orientar a pesquisa.

Ponto de reflexão: Será que as perguntas fornecem uma base para minha pesquisa?

- Passo 6: Plano para a pesquisa e produção.

Ponto de reflexão: É o plano viável de pesquisa / produção?

- Passo 7: Encontrar / Analisar / Avaliar fontes.

Ponto de reflexão: São as minhas fontes utilizáveis e adequadas?

- Passo 8: Avaliar as provas / Tomar notas / Compilar bibliografia.

Ponto de reflexão: É a minha investigação completa?

- Passo 9: Estabelecer conclusões / Organizar informações em um esboço.

Ponto de reflexão: São as minhas conclusões com base em material pesquisado?

- Passo 10: Criar e apresentar o produto final.

Ponto de reflexão: Projeto é satisfatório?

Nos pontos críticos do processo, os alunos devem realizar os pontos de reflexão, visando avaliar o trabalho que acabaram de concluir. Se os problemas são evidentes é necessário reexecutar a pesquisa até que o processo possa ser considerado satisfatório.

Neste modelo é possível estabelecer uma relação direta com a técnica de *Brainstorming*<sup>5</sup>, uma vez que é escolhido um tema amplo, e a partir disso são estabelecidos dez passos e pontos de reflexão, a fim de se chegar a um produto final.

### 3.3.4 Modelo Big6 Skills (1990)

O modelo foi criado por Mark Eisenberg e Bob Berkowitz e é constituído por seis etapas que, ajudam a resolver problemas de pesquisa de informação, o enfoque do método está na utilização da informação para a solução de problema.

As etapas do modelo constituem em:

- 1) **Definição das tarefas-objetivo:** definir o problema; definir a informação necessária;
- 2) **Estratégias de pesquisa de informação:** determinar as fontes possíveis; seleccionar as melhores fontes;
- 3) **Localização e acesso:** localizar as fontes; localizar a informação dentro das fontes;
- 4) **Uso da informação:** consultar (ler, escutar, tocar, olhar); extrair as informações pertinentes;
- 5) **Síntese:** reunir as informações vindas de diversas fontes; apresentar o resultado;
- 6) **Avaliação:** avaliar o resultado (eficácia); avaliar o processo (eficiência) (HATSCHBACH, 2002).

O processo se baseia na resolução de problemas de informação apoiado em processos cognitivos, pretendendo capacitar os estudantes a lidarem com qualquer problema, decisão ou tarefa.

---

<sup>5</sup> *Brainstorming* refere-se a técnica de geração de ideias. Na língua inglesa, o termo *brain* significa cérebro enquanto que *storming* significa tempestade. A versão literal para a língua portuguesa seria 'explosão de ideias' (MINICUCCI, 2001).

De acordo com Coelho (2011) o modelo é criticado por ser simplificado e possuir um roteiro que deve apenas ser seguido e que, portanto, pode exercer um efeito passageiro, não oferecendo a prática da reflexão no processo de busca, considerado importante para incentivar a aprendizagem. Contudo, o Modelo Big6 é muito utilizado e, talvez, seja o mais utilizado no âmbito da competência em informação.

Por se tratar de um modelo de roteiro simples, pode ser aplicado com facilidade em ambiente organizacional como apoio para a resolução de problemas e tomada de decisão.

### 3.3.5 OSLA (1999)

Este modelo canadense oferece um programa de estudos de informação para a escola e vida profissional. O significado do nome do modelo se refere a abreviatura das palavras *Ontario School Library Association* (OSLA), cuja instituição criou os procedimentos para gerar a competência em informação. Este modelo de sequenciamento é necessário para que os alunos se movimentem com segurança em suas atividades de pesquisa (OSLA, 2015). Suas etapas e subetapas de trabalho consistem em:

#### **PASSO 1:** Preparação para investigação

1. Definir
2. Explorar
3. Identificar
4. Relacionar

#### **PASSO 2:** Acesso aos recursos

1. Localizar
2. Reunir
3. Selecionar
4. Compartilhar e colaborar

#### **PASSO 3:** Processamento de informações

1. Analisar / avaliar
2. Organizar
3. Testar
4. Sintetizar

**PASSO 4: Transferência de aprendizagem**

1. Revisão
2. Apresentação
3. Reflexão
4. Transferência

Trata-se de um modelo prático para a utilização de estudantes e profissionais da educação. Este modelo pode ser associado ao ambiente organizacional no que tange a prática de aprendizagem organizacional, uma vez que o processo inicial prepara a investigação, visando o acesso aos recursos para processamento de informações e, por fim, a transferência de aprendizagem no intuito de proporcionar competência em informação para os sujeitos organizacionais.

**3.3.6 Modelo Gavilán (2007)**

O Modelo de Gavilán consiste no desenvolvimento de competência para o manejo de informação. Trata-se de um Modelo constituído de passos que fazem referências aos processos fundamentais que estão presentes em qualquer processo de pesquisa, e que são comuns a outros modelos (EDUTEKA, 2007b, tradução nossa). O Modelo Gávilan possui quatro passos (Figura 17):

**Figura 17: Modelo Gávilan de Competência em Informação.**



Fonte: Eduteka – 2007b – p.2 – tradução nossa.

De acordo com o modelo proposto, o processo se constitui de quatro etapas (EDUTEKA, 2007b, tradução nossa):

### **1. Definir o problema de informação**

- Planejar uma pergunta inicial
  - Analisar a pergunta inicial
  - Construir um plano de investigação
  - Formular perguntas secundárias
  - Avaliar o passo 1

### **2. Buscar e avaliar a informação**

- Identificar e selecionar fontes de informação
  - Acessar as fontes de informação selecionadas
  - Avaliar as informações contidas nas fontes selecionadas
  - Fazer a avaliação do 2º passo
  - Identificar e selecionar as fontes de informação mais adequadas

### **3. Analisar a informação**

- Elegar a informação mais adequada, com o objetivo de resolver as perguntas secundárias.
  - Ler, entender, comparar e avaliar a informação selecionada
  - Responder as perguntas secundárias
  - Fazer avaliação do 3º passo;

### **4. Sintetizar e utilizar a informação**

- Obter uma conclusão geral, respondendo à pergunta inicial
  - Elaborar um produto concreto
  - Comunicar os resultados da pesquisa
  - Fazer a avaliação do 4º passo
  - Avaliar o processo.

O Modelo de Gávilan é constituído por um conjunto de habilidades que podem ser avaliadas separadamente, tornando possível ao docente organizar as atividades direcionadas ao desenvolvimento de uma habilidade específica própria de um dos subpassos, ou de habilidades implicadas em todo o passo (EDUTEKA, 2007b, tradução nossa). Nesse sentido, este modelo propicia trabalhar, tanto os pontos específicos da competência em informação como os pontos mais amplos.

O manejo da informação proposto por no modelo de Gavilán remete a aplicação do Ciclo PDCA (Planejamento/Execução/Verificação/Ação)<sup>6</sup>, sendo sua utilização por vezes realizada de forma intuitiva na organização, mas quando mapeada pode gerar ciclos de avaliações constante na busca da competência em informação.

### 3.3.7 Modelo Circular de Pesquisa – Loertscher (2003)

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 18 apresenta as etapas a serem cumpridas para a sua aplicação em ambientes organizacionais.

**Figura 18: Modelo Circular de Pesquisa – Loertscher.**



Fonte: Adaptado de Loertscher – 2003.

<sup>6</sup> O Ciclo PDCA foi idealizado na Década de 1920 por Walter A. Shewarth, e em 1950 passou a ser conhecido como o Ciclo de Deming, em tributo ao 'guru' da qualidade, William E. Deming, que publicou e aplicou o método. O PDCA é mais uma definição para os estudiosos do difícil processo de planejar (PALADINI, 2004).

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.

Após concluir a discussão sobre ColInfo, será abordado na próxima Seção, os aspectos conceituais sobre arranjo produtivo local, a fim de caracterizar o universo de pesquisa estudado.

#### 4 AGLOMERADO DE EMPRESAS: ASPECTOS CONCEITUAIS

Esta Seção tem como objetivo elucidar os diferentes tipos de aglomerados empresariais, e discutir os principais tipos abordados na pesquisa: os arranjos produtivos locais e *clusters*.

A fim de verificar os trabalhos desenvolvidos em arranjos produtivos locais em Programas de Pós-Graduação, em nível de Doutorado, foi realizada uma pesquisa no repositório da CAPES com o intuito de relacionar e buscar outras fontes de pesquisa.

**Quadro 21: Teses defendidas nos últimos cinco anos (2012-2016) sobre o tema APL.**

Instituição	Programa	Título da Tese	Autor(a)	Ano
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) - Rio Claro/SP	Doutorado em Geografia	Saúde e segurança do trabalhador do barro em Arranjos Produtivos Locais: o caso do artesanato de barro nos bairros Olarias e Poti Velho na cidade de Teresina Piauí	LIMA, Ana Maria de	2011
Universidade Paulista (UNIP) - São Paulo/SP	Doutorado em Engenharia de Produção	Um estudo sobre o APL metal-mecânico do grande ABC: formulação de um sistema de gestão	LIMA, José Luis Alves de	2011
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – São Carlos/SP	Doutorado em Engenharia de Produção	Rede política no Arranjo Produtivo Local calçadista de Jaú	MALAGOLLI, Guilherme Augusto	2011
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) - Rio Claro/SP	Doutorado em Geografia	Análise da dinâmica do comércio e do sistema de distribuição no Arranjo Produtivo Local (APL) de bichos de pelúcia, acessórios infantis e enxovais de bebê de Tabatinga (SP)	ZAMBARDA, Wanda Inês Maria	2011
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – São Carlos/SP	Doutorado em Engenharia de Produção	Análise da rede de relacionamentos em sistemas locais de inovação: a experiência de Santa Rita do Sapucaí - MG	COSTA JUNIOR, Hélio Lemes	2012
Universidade Paulista (UNIP) – São Paulo/SP	Doutorado em Engenharia de Produção	Estruturação competitiva de Arranjo Produtivo Local da piscicultura na região metropolitana de Manaus	MORAES, Simone Cristina Silva	2012
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis/SC	Doutorado em Engenharia de Produção	Estratégia tecnológica para Arranjos Produtivos Locais: uma metodologia baseada na elaboração de estudos prospectivos	SCHENATTO, Fernando Jose Avancini	2012
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – São Carlos/SP	Doutorado em Engenharia de Produção	Esboço de uma rede de cooperação em um Arranjo Produtivo Local na indústria calçadista paulista	QUEIROZ, Timóteo Ramos	2012
Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp) -	Doutorado em Geografia	O comércio no Arranjo Produtivo Local calçadista de Franca (SP)	CARMO, Judite de Azevedo do	2012

Rio Claro/SP				
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) – Recife/PE	Doutorado em Administração	Interação e aprendizagem no Arranjo Produtivo Local da laranja do vale do mundaú: estudo de caso no assentamento zumbi dos palmares.	MARQUES, Adriana Alvarenga	2012
Universidade Federal de Lavras (UFLA) – Lavras/MG	Doutorado em Administração	Tipo ideal de estratégia: um estudo fenomenológico social em Arranjo Produtivo Local moveleiro	BOAVA, Fernanda Maria Felício Macedo	2012
Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNIVALE) – São Leopoldo/RS	Doutorado em Administração	Inovação no Arranjo Produtivo Local: setor automotivo na região de Caxias do Sul (RS)	CICONET FILHO, Isidoro	2012
Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – Uberlândia/MG	Doutorado em Economia	Arranjos Produtivos Locais da indústria automobilística no Estado de Goiás, Brasil	ARAÚJO, Vanessa Marzano	2014

Fonte: Adaptado banco de teses CAPES – 2016.

No Brasil, no final da Década de 1980, início dos Anos 1990, surge um novo paradigma de desenvolvimento regional associado à gestão empresarial e à busca de competitividade, vinculado a este novo paradigma basicamente: a criação e o fortalecimento de micros, pequenas e médias empresas (MPME), o ambiente em que se localizam essas organizações e as tendências de descentralização promovidas pelos estados nacionais e as políticas científico-tecnológicas (DIAS, 2012). Este autor considera que o referido paradigma ganha aceitação na Europa e nos Estados Unidos, a partir da crise do petróleo da Década de 1970.

Segundo Marshall (1982), as economias externas advindas da concentração geográfica de empresas propiciam:

- **Maior concentração de mão de obra qualificada e especializada:** possibilitando um mercado concentrado de trabalhadores com competências e habilidades específicas. A presença das organizações, concentradas geograficamente, gera um “transbordamento” de conhecimento e informação, possibilitando que as pessoas tenham contato com conhecimentos, métodos e técnicas específicos para desempenhar as funções necessárias.
- **Presença de fornecedores especializados:** atraídos pela concentração de organizações de um mesmo setor, geradoras de tecnologias, metodologias e certificações importantes. Devido à maior demanda por

insumos e serviços especializados, os fornecedores podem oferecer maiores quantidades e variedades com menores custos.

- **Criação de condições para o desenvolvimento tecnológico:** por existirem em uma mesma área mão de obra qualificada e fornecedores especializados, gerando “transbordamentos” de tecnologia. Possibilita maior velocidade na difusão de *know how* e ideias.

As empresas com desempenho superior em uma indústria específica não se encontram espalhadas geograficamente, mas tendem a congregarem-se em um único local (PORTER, 1998). De acordo com este autor, esse tipo de aglomeração denominada de *cluster* consiste em indústrias e empresas competitivas que formam relacionamentos verticais (fornecedores, canais e compradores) e/ou horizontais (habilidades comuns, tecnologia e/ou *inputs*) e grupos concentrados em uma mesma região.

Souza *et al.* (2006), esclarece que os APL ganharam destaque em cenário mundial, a partir das experiências norte-americana e italiana, uma vez que as aglomerações de empresas desses países, tornou-se exemplo de desenvolvimento local para o restante do mundo.

O conceito de APL também pode ser compreendido como ‘*cluster*’ por diversos autores, uma vez que a definição de *cluster* a luz da literatura (SANTOS *et al.*, 2002; KREUZ *et al.*, 2003; LASTRES *et al.*, 2003) é caracterizado por uma aglomeração de empresas de pequeno porte em determinada região geográfica e organizadas com a finalidade de obter vantagem competitiva frente às empresas de grande porte ou concorrentes diretos que atuam individualmente. Embora exista semelhança na conceituação de APL e *cluster*, a diferença entre os dois modelos pode ser verificada na própria finalidade de um APL, em que se destaca a produção e, por outro lado, um *cluster* pode estar voltado para um negócio, como o comércio ou prestação de serviços.

Os primeiros conceitos relacionando concentração territorial de empresas surgiram nos estudos do economista clássico Alfred Marshall<sup>7</sup>, em meados da

---

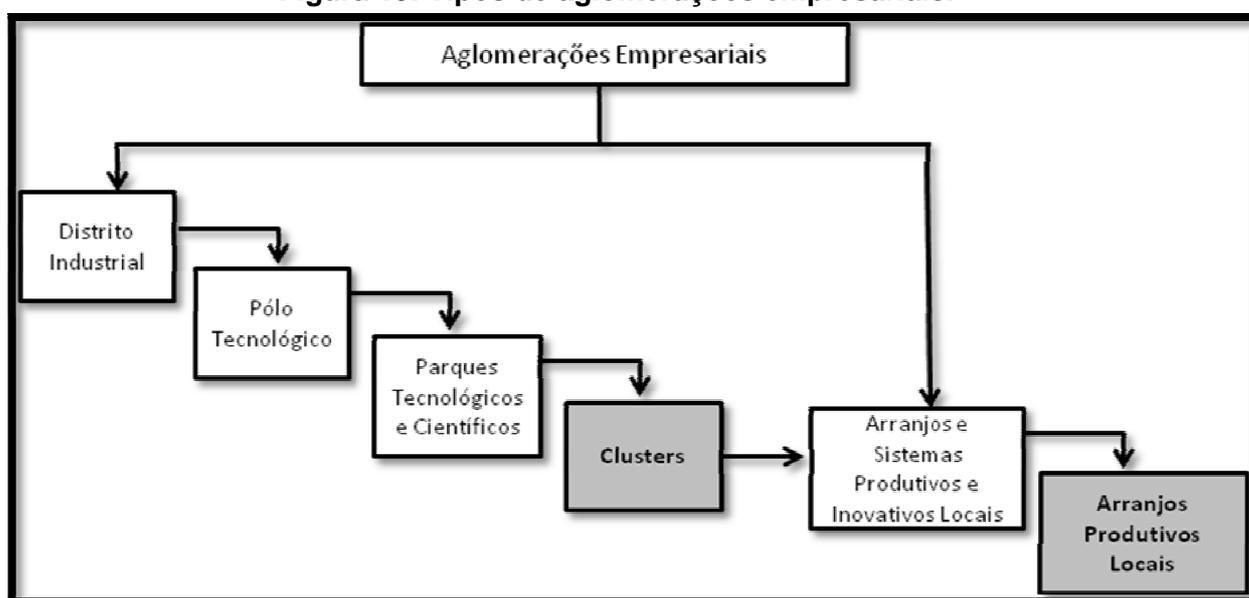
<sup>7</sup> Economista inglês famoso por suas teorias sobre determinação de preços a partir da lei de oferta e procura. Estudou Filosofia e Matemática e formou-se em Ciências Econômicas. Revolucionou o pensamento dos demais economistas da época, ao introduzir o conceito de fator tempo na análise econômica, para formular a lei dos preços no mercado. O fator tempo na análise econômica significava que em períodos longos, os preços tendiam a coincidir com o custo marginal da produção e em períodos curtos, independiam do custo. Fonte: <<http://www.dec.ufcg.edu.br/biografias/AlfrMars.html>>. Acesso em: 5 jan. 2016.

Década de 20 com a publicação do livro *Principles of Economics*, cujo relato enfoca a existência de pequenas empresas que formavam um conglomerado territorial na Inglaterra. O sistema funcionava por meio de operações complementares, auxiliando a criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de novos negócios e a ampliação da atuação do conglomerado (HOFFMANN; MORALES, 2006).

Molina (2013) destaca que com o acelerado desenvolvimento econômico e o constante crescimento de diversos segmentos empresariais, pequenas e médias organizações necessitam desenvolver mecanismos que as ajudem no seu próprio desenvolvimento, visando à sobrevivência no mundo competitivo. Para tanto, uma das maneiras encontradas por essas organizações, refere-se à estruturação de aglomerações industriais/empresariais voltadas ao mesmo segmento de negócio.

Ainda de acordo com Molina (2013), destacam-se seis tipos de aglomerados empresariais, dos quais serão aprofundados apenas os estudos de APL e *clusters* (Figura 19):

**Figura 19: Tipos de aglomerações empresariais.**



Fonte: Adaptado de Molina – 2013 – p.65.

De acordo com Cassiolato e Lastres (1999) as chamadas aglomerações produtivas, científicas, tecnológicas e/ou inovativas – tais como distritos industriais, *clusters*, arranjos produtivos locais, entre outros são considerados ambientes propícios a interações, à troca de conhecimentos e ao aprendizado, por meios diversos, tais como a mobilidade local de trabalhadores; redes formais e informais;

existência de uma base social e cultural comum que dá o sentido de identidade e de ‘pertencimento’.

Para Suzigan (2004), a característica principal dessas aglomerações é a capacidade de gerar economias externas, incidentais ou deliberadamente criadas, contribuindo para a melhoria da competitividade das empresas participantes, atingindo todo o sistema local de produção, decorrentes de:

- Existência de um vasto contingente de mão de obra especializada e com habilidades específicas ao sistema local;
- Presença e atração de um conjunto de fornecedores especializados de matéria-prima, componentes e serviços; e
- Grande disseminação dos conhecimentos, habilidades e informações concernentes ao ramo de atividade dos produtores locais.

Embora existam características que descrevem um aglomerado empresarial, Molina (2013), destaca as diferenças encontradas dentre as tipologias existentes desses aglomerados empresariais (Quadro 22):

**Quadro 22: Diferenças entre os tipos de aglomerações empresariais.**

Tipo	Principais diferenças
<b>Distrito Industrial</b>	Principal expoente: Alfred Marshall Empresas que apresentam alto grau de especialização e interdependência, tanto em caráter horizontal (entre empresas de um mesmo segmento, ou seja, que realizam atividades similares), quanto vertical (entre empresas que desenvolvem atividades complementares em diferentes estágios da cadeia produtiva).
<b>Polos Tecnológicos</b>	Grandes áreas que possuem infraestrutura adequada e suficiente para que empresas realizem suas atividades, tendo como base a pesquisa e o desenvolvimento tecnológico. Devem estar disponíveis serviços que possibilitem o acesso a: recursos tecnológicos e recursos humanos de alto nível, centros de pesquisa e investigação, bibliotecas e serviços de documentação especializados, além da contratação de projetos de nível tecnológico. Presença dos seguintes atores: instituições de ensino e pesquisa, empresas com alto grau de tecnologia e inovação, agências de fomento à pesquisa (públicas e privadas).
<b>Parques Tecnológicos</b>	Possuem uma estrutura de espaço físico e de infraestrutura organizada e delimitada. Obrigatoriamente devem estar presentes institutos de pesquisa, universidades, por meio de pesquisadores/cientistas e pesquisadores/empresários, ou seja, um grupo de acadêmicos que desenvolverão pesquisas, e um grupo de acadêmicos que terão oportunidade de abrir uma empresa (de base tecnológica), e desenvolver seu negócio neste ambiente. Além disso, outro grupo que deve estar presente, e que aparece somente neste tipo de aglomeração, é o grupo gestor, formado por especialistas, com objetivo de gerenciar este ambiente.
<b>Clusters</b>	Principal expoente: Michael Porter Enfatiza o aspecto de rivalidade (concorrência) entre as empresas como um fator estimulador de competitividade, ao invés da ideia de cooperação, não contemplando necessariamente outros atores além das empresas, tais como instituições governamentais, universidades, entidades normativas e associações

	comerciais, organizações de ensino, pesquisa e desenvolvimento, apoio técnico, financiamento, promoção, entre outros.
<b>Sistemas Produtivos e Inovativos Locais</b>	Apresentam maior grau de interação, cooperação e criação de capacitações locais, pois são considerados “[...] arranjos produtivos em que interdependência, articulação e vínculos consistentes resultam em interação, cooperação e aprendizagem, com potencial de gerar o incremento da capacidade inovativa endógena, da competitividade e do desenvolvimento local”.
<b>Arranjos Produtivos Locais (APL)</b>	Formado exclusivamente por PME, agrupadas em torno de um mesmo negócio, enfatizando o papel desempenhado pelos relacionamentos entre os atores econômicos, políticos e sociais. Localizados em um mesmo território, desenvolvendo atividades econômicas correlatas e que apresentam vínculos, mesmo que incipientes de produção, interação, cooperação e aprendizagem. A presença de vínculos incipientes entre os atores promove uma baixa interação do setor produtivo com as instituições de pesquisa e, também, com a infraestrutura local de conhecimento, sendo que as organizações de C&T não apresentam quase nenhum vínculo com o setor produtivo, prevalecendo à disseminação, de modo informal, do conhecimento entre os produtores.

**Fonte: Molina – 2013 – p. 88.**

Encontra-se no Quadro 22 os conceitos de *cluster* e de APL, por se tratar de elementos que se incluem no conceito macro de aglomerado de empresas, no entanto, para efeito desta tese serão discutidos com maior profundidade.

Drucker (1997) avalia como questão central para as organizações e regiões: a produtividade do conhecimento. No entanto, avalia que o conhecimento só será produtivo se existir o gerenciamento da rede de valor, ou seja, sem capacidade de inovar, criar novos mercados, exportar, empreender, nenhuma região conseguirá se desenvolver ou mesmo sobreviver em uma economia global e altamente competitiva.

Nesse contexto, Porter (1998) destaca que as concentrações regionais de empresas e instituições, concentrado em uma localidade específica, apresentam vantagens fundamentais em uma economia global que são progressivamente vinculadas aos aspectos regionais de relacionamento, conhecimento e motivação. Sendo assim, pode-se afirmar que as características regionais podem auxiliar os negócios em um aglomerado empresarial.

Porter (1999) ainda reitera que redes informais, associações comerciais formais, consórcios e outros órgãos coletivos tem papel importante no desenvolvimento de um APL ou *cluster*, uma vez que institucionalizam os elos entre os participantes. A representatividade da maioria ou totalidade das organizações proporciona uma maior capacidade de influência. As associações desenvolvem funções de interface com o governo local, estadual e federal, entre outras de interesse comum. Este autor considera que em caso de prevalência de pequenas

empresas, que necessitam de escala, as funções das associações comerciais são, ainda, mais importantes (PORTER, 1999).

No contexto de uma aglomeração empresarial, Amato Neto (2000) destaca o setor produtivo da indústria calçadista, caracterizando a sua descontinuidade, ou seja, seu fluxo de produção ocorre em fluxos distintos. Sendo as cinco principais etapas: modelagem, corte, costura, montagem e acabamento (Quadro 23). As operações são variadas, de acordo com o tipo de calçado produzido.

**Quadro 23: Principais etapas de produção do calçado.**

<b>Etapa</b>	<b>Caracterização</b>
<b>Modelagem</b>	Estágio mais importante do processo produtivo. Realizada a concepção do produto. O produto final é idealizado, considerando tendências de moda, produtos finais a serem utilizados, definição de modelos e das formas que compõem o calçado. Nesta etapa é necessário fazer a adequação da manufaturabilidade do produto, inclusive no que tange a custos.
<b>Corte</b>	A matéria-prima é cortada de acordo com as determinações definidas na modelagem. Os processos mais avançados utilizam corte a <i>laser</i> e integram a modelagem com CAD, a fim de obter um maior aproveitamento da matéria-prima. Ressalta-se que os processos mais avançados garantem um processo mais homogêneo.
<b>Costura</b>	Nesta etapa, de acordo com o tipo de calçado, as várias peças que compõe o cabedal são costuradas, dobradas, picotadas ou coladas, e enfeites e fivelas podem ser aplicados.
<b>Montagem</b>	O cabedal é unido ao solado. Os processos de montagem são bastante variados, pois pode envolver costura, prensagem ou colagem. A colocação de saltos, biqueiras e palmilhas também é realizada nesta etapa.
<b>Acabamento</b>	O calçado é desenformado e passa por retoques finais: colocação de forro, pintura e finalização.

**Fonte: Adaptado de Amato Neto – 2000 – p.123-124.**

De acordo com Britto e Albuquerque (2001), no Brasil a importância dos aglomerados tem sido reforçada em função de aspectos específicos, motivado por um processo de reestruturação produtiva da indústria que aconteceu na Década de 90 e gerou importantes desdobramentos sobre as articulações entre agentes no interior das cadeias produtivas e sobre o padrão de localização espacial das atividades industriais.

Etzkowitz (2005) afirma que a interação universidade-indústria-governo é, cada vez mais, a base estratégica para o desenvolvimento social e econômico nas sociedades desenvolvidas e também naquelas em desenvolvimento.

Reafirmando os cenários expostos por Drucker (1997) e Porter (1999), Etzkowitz (2005) ressalta-se que quando analisadas as perspectivas de economia industrial, a competitividade e a estratégia são os principais conceitos que levam ao entendimento de uma estrutura setorial. Sendo assim, esse ponto de vista introduz a

aplicabilidade da gestão do conhecimento como uma maneira de contribuir para a competitividade e o planejamento estratégico dessas aglomerações empresariais.

#### **4.1 Arranjos Produtivos Locais - 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 seu 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.

No Brasil, as principais instituições de apoio aos APL se organizam por meio de ações transversais, interdisciplinares, envolvendo os governos federal, estaduais, municipais, entidades públicas, privadas, instituições de ensino e pesquisa e instituições financeiras, entre outras. No entanto, para o desenvolvimento dos APL, algumas se destacam (Quadro 24):

**Quadro 24: Instituições de apoio aos APL no Brasil.**

<b>Instituições</b>	<b>Histórico/ Ações</b>
<b>RedeSist</b>	A Rede de Pesquisa em Sistemas e Arranjos Produtivos e Inovativos Locais (RedeSist) é uma rede de pesquisa interdisciplinar, formalizada desde 1997, sediada no Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e conta com a participação de várias Universidades e institutos de pesquisa no Brasil, além de manter parcerias com outras instituições da América Latina, Europa e Ásia. Ao longo da última década, a RedeSist tem se dedicado ao entendimento dos novos requerimentos e formas do desenvolvimento industrial e tecnológico associados à Era do Conhecimento, bem como ao papel, objetivos e instrumentos de políticas tecnológicas e industriais adotadas neste novo contexto internacional.
<b>CNPq</b>	O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) é uma agência do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) destinada ao fomento da pesquisa científica e tecnológica e à formação de recursos humanos para a pesquisa no País. Sua história está diretamente ligada ao desenvolvimento científico e tecnológico do Brasil contemporâneo. O CNPq apoia o desenvolvimento dos APL, por meio de editais, para seleção pública de propostas de apoio a projetos de capacitação, formação e pesquisas tecnológicas e de inovação como, por exemplo, o edital lançado em 2008 cujos temas eram: Capacitação/Formação e Projetos para resolução de gargalos tecnológicos em Arranjos Produtivos Locais (APL).
<b>FINEP</b>	A Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Foi criada em 24 de julho de 1967, para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas, criado em 1965. Uma das formas objetivas de apoio ao desenvolvimento de APL é por meio das Chamadas Públicas para financiamento de projetos de pesquisa, inovação, modernização como, por exemplo, a Chamada Pública MCT/ Finep/Sebrae Ação Transversal – Cooperação ICT/Empresas de 2005.
<b>GTP APL</b>	Em agosto de 2004 foi instalado o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL, por Portaria Interministerial nº 200, de 03/08/2004, envolvendo 23 instituições, com o apoio de uma Secretaria Técnica, lotada na estrutura organizacional do MDIC, Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, com o objetivo de adotar uma metodologia de apoio integrado a arranjos produtivos locais, com base na articulação de ações governamentais. Em 2005 houve a inclusão de mais instituições. Com o intuito de priorizar alguns dos arranjos identificados e ampliar a atuação do GTP APL, uma Lista de 10 APL prioritários por Estado foi ratificada pelos parceiros estaduais. Essa lista foi construída considerando a maior coincidência de indicações feitas pelas instituições parceiras do GTP APL, aplicando uma linha de corte mínima por Estado.
<b>SEBRAE</b>	O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos criada em 1972 com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.
<b>SENAI</b>	O SENAI se configura como um sistema estruturado em base federativa, que desenvolve ampla gama de programas de formação profissional, buscando atender às carências da mão-de-obra industrial brasileira, sempre em função das peculiaridades de cada região do país.

**Fonte: Adaptado de Castro – 2009 – p. 28-32.**

Nessa vertente relacionada ao apoio governamental e ao desenvolvimento de APL, o Estado de São Paulo, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI) tem instituído o Programa de Fomento aos arranjos produtivos locais, os consolidando como instrumentos de desenvolvimento econômico integrado e como importante estratégia de política pública.

Para a SDECTI (2015), os APL são concentrações de empresas que atuam em atividades similares ou relacionadas que, sob uma estrutura de governança comum, cooperam entre si e com outras entidades públicas e privadas.

Em aglomerados industriais comumente encontra-se três tipos de empresas (BRUSCO, 1990; MCDONALD; VERTOVA, 2001):

- 1) O primeiro se refere as empresas finais, que produzem para o mercado consumidor final.
- 2) O segundo tipo está relacionado às empresas intermediárias, aquelas que estão envolvidas apenas nos estágios intermediários do produto que caracteriza o aglomerado.
- 3) O terceiro concentra todas as demais empresas do aglomerado que pertencem a outros setores da economia, mas que estão verticalmente integradas com as empresas finais e intermediárias.

As dificuldades mais comuns das MPME relacionadas a preços e vantagens na compra de matérias-primas e componentes, custos de marketing e difusão, reciclagem e treinamento da mão de obra, atualização tecnológica, linhas de crédito e financiamento, aluguel, exportação de produtos, podem ter seus efeitos neutralizados ou minimizados pela ação coletiva de cooperação em aglomerações produtivas (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Diante da contextualização das dificuldades apresentadas, a SDECTI destaca que uma das vantagens do APL é facilitar o acesso das MPME aos programas de gestão empresarial, mercado, processo, produtos e linhas de financiamento, visando o seu fortalecimento no mercado interno e acesso ao mercado externo.

No cenário de economia globalizada Amato Neto (2000) defende que, a busca incessante de inovações deve ser constantemente valorizada, não somente às inovações de produtos, serviços e processos, mas também às novas formas de organizações intra e interorganizacional. Nesse contexto, o autor defende as

principais razões que induzem ao incremento das relações de cooperação empresarial:

- a) combinar competências e utilizar *know-how* de outras empresas;
- b) dividir ônus da realização de pesquisas tecnológicas;
- c) partilhar riscos e custos de novas oportunidades;
- d) oferecer linha de produtos melhor e mais diversificada;
- e) exercer maior pressão no mercado (AMATO NETO, 2000).

Na vertente do estreitamento das relações de cooperação empresarial, Albagli (2002) evidencia que o investimento na formação de arranjos e sistemas produtivos locais de MPME é um fator crucial para o alcance da competitividade deste segmento, consolidando uma forma efetiva de disponibilizar a capacitação e assistência técnica para a melhoria de estratégias tecnológicas, gerenciais e de marketing, com a vantagem de obter: 1) Custos mais baixos do que o apoio a empresas individuais; e 2) Contribuição para a dinamização das relações entre as firmas e demais agentes, melhorando a eficiência e o potencial do conjunto por meio do aprendizado mútuo.

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).

Para a RedeSist (2016) as mudanças associadas à transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento impõem a necessidade de desenvolver um novo arcabouço analítico, que permita entender os padrões sócio-técnico-econômicos emergentes em nível mundial e seus impactos na competitividade e desenvolvimento de países como o Brasil.

De acordo com as características delimitadas pela RedeSist (2016), os APL apresentam os seguintes aspectos:

- Concentração de atividades afins em uma mesma localidade;
- Diversidade de atividades e atores econômicos, políticos e sociais (universidades, instituições de pesquisa, empresas afins, empresas de

consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais, entre outros);

- Conhecimento incorporado nos indivíduos e organizações (conhecimento tácito);
- Inovação e aprendizado interativo e governança (inter-relação entre os atores do arranjo).

Com base em pesquisas realizadas pela RedeSist é possível afirmar que, a aglomeração de empresas e o aproveitamento das sinergias coletivas geradas por suas interações, vêm fortalecendo suas chances de sobrevivência e crescimento, constituindo-se em importante fonte geradora de vantagens competitivas duradouras. A participação dinâmica em arranjos produtivos locais tem auxiliado empresas, especialmente as MPME, a ultrapassarem as conhecidas barreiras ao crescimento, a produzirem eficientemente e a comercializarem seus produtos em mercados nacionais e até internacionais (REDESIST, 2016).

Embora a localização tenha sido colocada em segundo plano nos negócios internacionais e na literatura em razão da minimização de fronteiras, Porter (1998) defende que a localização pode ser considerada vantajosa mesmo nos dias atuais, e apresenta quatro fatores relacionados a localização importante, apesar da tendência de globalização:

- Condições de fator: custo e qualidade dos *inputs*, incluindo os recursos dos *inputs* humano, material, de conhecimento e capital;
- Condições de demanda: grau de sofisticação da demanda doméstica para os produtos ou serviços da indústria;
- Indústrias relacionadas/de apoio: existência no país de fornecedores competitivos no cenário internacional e, ainda, de outras indústrias;
- Contexto para a estratégia da empresa e rivalidade: condições domésticas controlando o estabelecimento, as estruturas e os sistemas de administração das corporações em questão e as características da competição entre os rivais domésticos.

Porter (1998) define esses fatores como um “sistema de diamante” que interagem na busca de produtividade e inovação, buscando obter uma vantagem competitiva sustentável (Figura 20):

Figura 20: Diamante da vantagem competitiva.



Fonte: Porter – 1998 – p. 23.

Ao observar a Figura 20 é possível destacar que, tanto o governo com medidas fiscais, regulamentações, subsídios, entre outras, quanto acontecimentos aleatórios podem influenciar as condições propostas por Porter, ou seja, eventualmente, alguns acontecimentos podem ocasionar interrupções na interação proposta no modelo, por exemplo, guerras civis, surto de provocados por motivo de saúde coletiva e problemas de ordem tecnológica. De certo modo, isto contribuirá de maneira direta na relação entre a competitividade e os agentes econômicos participantes.

Corroborando com os estudos de Porter (1998), no tocante a questão de localização, Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000, grifo nosso) conceituam APL, apresentando algumas principais peculiaridades em sua organização como a dimensão territorial, a diversidade, a inovação e aprendizado, o conhecimento tácito, e a governança:

- **Dimensão territorial:** território em que os processos produtivos se estabelecem como municípios ou microrregiões. Região de concentração geográfica e proximidade que proporciona o compartilhamento dos processos de inovação, cooperação e produção, além de valores

econômicos e da diversidade. Tal processo pode proporcionar vantagem competitiva como um diferencial;

- **Diversidade:** além da interação entre os concorrentes e fornecedores, ocorre, também, a participação entre centros de pesquisa/ensino, organizações do setor público e privado e outras instituições;
- **Inovações e aprendizados:** o aumento da capacidade produtiva das empresas e a capacitação de inovação são basicamente constituídos pelas inovações e aprendizados, através da transmissão do conhecimento, inserção de novos processos e produtos, introdução de formatos organizacionais que tem capacidade de trazer mudanças técnicas nos aglomerados, favorecendo a competitividade coletiva e local e geram dinamicidade nas organizações;
- **Conhecimento tácito:** item não mensurável e nem ensinado de maneira formal, mas que pode ser compartilhado pelos indivíduos e organizações, facilitado pelo contato direto e interações proporcionadas pela proximidade territorial que facilita sua difusão entre as organizações. Além de se tornar fundamental para obter vantagem competitiva para o aglomerado, bem como ter acesso e circulação, dificultado em contextos externos;
- **Governança:** refere-se às práticas e modos de coordenação locais. Apresenta diferentes formas de hierarquias e participação de diversos agentes como o Estado em diversos níveis, organizações, trabalhadores etc. Há diversas situações de coordenação e liderança local que podem propiciar o surgimento das aglomerações de empresas, formas de organização coletivas locais, e poder no âmbito da tomada de decisão.

A despeito dessas peculiaridades levantadas a respeito de APL, Cassiolato, Lastres e Szapiro (2000) defendem que não é possível planejar sem que ocorra um entendimento do contexto político, social e econômico e, ainda, reforçam que o conhecimento é item fundamental no processo de desenvolvimento.

No tocante a governança, cabe destacar que os fatores que condicionam a aplicação deste conceito em APL encontram respaldo em vários tipos de abordagens, especificamente de governança em sistemas de produção organizados em redes ou cadeias de produção comandadas por empresas líderes, que são frequentemente, externas ao sistema local (SUZIGAN *et al.*, 2007).

As iniciativas de instituições privadas ou de órgãos públicos visando a governança em APL devem ser precedidas de caracterização deste em termos dos fatores que condicionam a governança local. Esses condicionantes contemplam (SUZIGAN *et al.*, 2007):

- a) estrutura de produção, especialmente quanto ao número de empresas e sua distribuição por tamanhos;
- b) a natureza do produto ou da atividade econômica e sua base tecnológica;
- c) a forma de organização da produção e divisão do trabalho na cadeia produtiva;
- d) a forma de inserção comercial das empresas locais nos mercados;
- e) a existência ou não de empresas que dominem capacitações e ativos estratégicos;
- f) as instituições locais, seu grau de desenvolvimento e de interação com o setor produtivo; e
- g) o contexto social/cultural/político e suas características quanto a associativismo, solidariedade, coesão social, confiança e capacidade de gerar lideranças locais.

Os autores ainda afirmam que os APL's são compostos predominantemente por grandes empresas dominantes, inseridas em cadeias globais de produção/suprimento ou comercialmente subordinadas a grandes redes varejistas, deixam pouco espaço para modos de governança local, a menos que haja decisão política e um sério propósito das grandes empresas locais e suas empresas coordenadoras ou líderes, bem como de atores coletivos privados e públicos locais, no sentido de redirecionar o desenvolvimento do APL.

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.

Apresentado o conceito de APL, a seguir será explanada a definição de cluster a fim de evidenciar as diferenças conceituais estabelecidas pelos autores em relação ao APL.

## 4.2 Cluster

O termo *cluster*, utilizada por Schmitz (1995), retoma o conceito de Marshall (1920), e desenvolve o termo *cluster* industrial com o intuito de denominar um distrito industrial. O autor define *cluster* como sendo concentrações geográficas e setoriais de empresas, introduzindo a noção de eficiência coletiva que configura os ganhos competitivos associados à interação entre empresas em nível local, além de outras vantagens derivadas da aglomeração. Nesse contexto, Schmitz (1997) reitera que todo distrito industrial pode ser considerado um *cluster*, no entanto nem sempre todo *cluster* é um distrito industrial e o que faz a diferença é a eficiência coletiva.

Becatini (1989) defende que o processo de clusterização entre empresas é um dos modelos de produção característico de economias emergentes que, tem como principal característica, a aglomeração de pequenas e médias empresas localizadas dentro de uma área geográfica e cultural própria, com alta especialização em algumas fases do processo de produção, e integração através de uma rede de firmas.

Buscando descrever as características cooperativas e o modo de contribuição, a fim de obter vantagem competitiva, Porter (1999, p. 211), define *cluster* como “[...] um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares”.

Amato Neto (2000) explica que embora a existência de elementos que provocam o surgimento de *clusters* (por exemplo, disponibilidade de matéria-prima) possa ser finita, o conhecimento acumulado (mão-de-obra qualificada) faz com que tal aglomeração tenha assegurada a sua continuidade.

O processo de desenvolvimento de um *cluster* de Pequenas e Médias Empresas (PME) depende, de um lado, da própria economia interna desse conglomerado e, também, de sua economia externa, ou seja, é dependente do setor industrial ao qual está inserido (AMATO NETO, 2000).

Este autor complementa que os *clusters* estabelecidos em países em desenvolvimento tendem, em geral, a estarem vinculado a algum tipo de identidade sociocultural, proporcionando, portanto, base de confiança e de reciprocidade entre seus participantes, determinando assim os limites aceitáveis no relacionamento entre firmas.

De acordo com Santos e Guarnieri (2000), os *clusters* podem ser considerados como um fenômeno vinculado às economias de aglomeração, associadas à proximidade física das empresas fortemente ligadas entre si por fluxos de bens e serviços. Suplementando a definição de Santos e Guarnieri (2000), Zaccarelli (2000) afirma que há a necessidade de que as organizações tenham alguma vantagem competitiva resultante de seus relacionamentos, caso contrário, o *cluster* não existirá.

Amato Neto (2000) afirma que existe uma grande dificuldade de caracterização de um *cluster*, uma vez que os sistemas produtivos nem sempre podem ser claramente separados nas categorias disperso ou aglomerado, e os limites estabelecidos para essas categorias nem sempre são nítidos e, em alguns casos, pode haver um *mix* das duas organizações.

Procurando diferenciar uma aglomeração de um *cluster*, Britto e Albuquerque (2001) sugerem que este deve apresentar alguma forma de divisão de trabalho entre os agentes, bem como uma coordenação. Os autores propõem, ainda, a seguinte classificação:

- **Cluster vertical:** as interações existentes são hierárquicas, proporcionando divisão do trabalho, tais como relações entre indústria produtora de bens de consumo e indústria produtora de máquinas e equipamentos (as firmas produtoras de equipamentos para a indústria estudada estão presentes localmente);
- **Cluster horizontal:** concentração de diversas atividades relacionadas (indústrias similares que compartilham recursos comuns, favorecendo as relações e dando organicidade ao cluster).

Buscando ilustrar a formação de um *cluster*, Casarotto e Pires (2001, grifo nosso) apresentam as fases do ciclo de vida de um *cluster* da seguinte maneira: o **pré-cluster** envolve poucas organizações isoladas voltadas a um mesmo produto; o **nascimento do cluster** comporta maior concentração de organizações e fortes relações comerciais; o **desenvolvimento do cluster** apresenta aumento da concentração com verticalização e o início da formação de consórcios; e, por fim, um **cluster estruturado** possui consórcios formalizados e constitui um sistema local estruturado com forte parceria público-privada.

Olave e Amato Neto (2005, p. 86) entendem *clusters* como:

[...] concentrações geográficas de empresas de determinado setor de atividade e companhias correlatas, podendo ser constituídas de: fornecedores de insumos especiais, componentes, máquinas, serviços ou provedores de infraestrutura especializada.

Vale destacar que esta dificuldade não altera em nada o fato de que a aglomeração traz ganhos em eficiência coletiva que, raramente produtores separados podem atingir. Contudo, esse ganhos em eficiência não resultam necessariamente da existência de um *cluster*, ou seja, a eficiência coletiva deve ser entendida como resultado de processos internos das relações interfirmas (OLAVE; AMATO NETO, 2005).

Nesse contexto, cabe destacar as tipologias de redes de empresas elencadas por vários autores que destacam as relações de ganhos em eficiência relatados (Quadro 25):

**Quadro 25: Tipologia de redes de empresas.**

<b>Autor</b>	<b>Tipologia</b>
Casarotto e Pires (1998)	<b>Redes top-down:</b> subcontratação, terceirização, parcerias <b>Redes flexíveis:</b> consórcios
Wood Jr. e Zuffo (1998)	<b>Estrutura modular:</b> cadeia de valor e terceirização das atividades de suporte <b>Estrutura virtual:</b> liga temporariamente rede de fornecedores <b>Estrutura livre:</b> de barreiras, define funções, papéis e tarefas
Corrêa (1999) e Verri (2000)	<b>Rede estratégica:</b> desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades <b>Rede linear:</b> cadeia de valor (participantes são elos) <b>Rede dinâmica:</b> relacionamento intenso e variável das empresas entre si
Porter (1998)	<b>Cluster:</b> concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de eficiência coletiva
Bremer (1996) e Goldman et al. (1995)	<b>Empresa virtual:</b> pontos de vista institucional e funcional <b>Institucional:</b> combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes <b>Funcional:</b> concentração em competências essenciais coordenadas por meio de uma base de tecnologia de informação

**Fonte: Adaptado de Olave e Amato Neto – 2005 – p. 82.**

Considerando que a concentração geográfica pode contribuir para a promoção de ganhos mútuos e eficiência produtiva Schmitz (1992) explica que a construção de um *cluster* pode estar baseada nas seguintes características:

- Concentração geográfica de organizações que atuam num mesmo segmento econômico;
- Presença de organizações de vários tamanhos, porém com destaque às micro e pequenas empresas;

- Especialização da produção entre organizações diferentes ao da divisão vertical da cadeia produtiva, envolvendo produtores e fornecedores de todos os tipos de serviços e apoio tecnológico;
- Grande flexibilidade de quantidade e diferenciação de produto;
- Organizações diferentes dividem a produção em nível horizontal, por meio da complementariedade e subcontratação (terceirização);
- Os complexos de maior sucesso concorrem em outras dimensões além do preço;
- Facilidade de entrada para novas organizações no mercado e acesso à informação.

De acordo com Porter (1998) fazer parte de um *cluster* proporciona às organizações operarem de maneira mais produtiva para ter acesso: aos insumos, às informações, à tecnologia, às instituições necessárias, à coordenação com determinadas companhias, e à mensuração e motivação de melhorias.

Este autor afirma que os *clusters* podem afetar a competição de três maneiras:

- Aumentando a produtividade das organizações baseadas na área;
- Orientando a direção e o ritmo da inovação, que determinam o futuro crescimento da produtividade;
- Estimulando a formação de novos negócios, que expandem e fortalecem o próprio *cluster*.

Altenburg e Meyer-Stamer (1999), ao descreverem a tipologia dos possíveis modelos de *clusters*, os classificam em três categorias: *clusters* de micro e pequenas empresas; *clusters* de empresas diferenciadas com produção em massa; e *clusters* de corporações transnacionais e seus fornecedores próximos. Reforçando a ideia de que esses modelos não podem ser entendidos de uma mesma maneira, pois possuem características distintas (Quadro 26):

**Quadro 26: Tipologia de *clusters*.**

<b>Tipos</b>	<b>Caracterização</b>
<b><i>Clusters</i> de micro e pequenas empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Microempresas de subsistência;</li> <li>- Capital social modesto;</li> <li>- Grande desconfiança;</li> <li>- Concorrência ruinosa;</li> <li>- Baixo <i>know how</i>;</li> <li>- Mínima capacidade inovativa.</li> </ul>
<b><i>Clusters</i> de empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constituído em sua maior parte por micro e pequenas empresas;</li> </ul>

<b>diferenciadas</b>	- Produção em grande escala; - Visam melhorar a competitividade (rapidez, qualidade e flexibilidade).
<b>Clusters de corporações transnacionais</b>	- Geralmente composto por empresas de médio e grande porte; - Busca da produção e comercialização em mercados internacionais; - Cumprir exigências do país hospedeiro; - Cadastramento de fornecedores em nível mundial.

Fonte: Adaptado de Altenburg e Meyer-Stamer – 1999.

Além das tipologias destacadas por Altenburg e Meyer-Stamer (1999) Mytelka e Farinelli (2000, grifo nosso) introduziram o conceito de *cluster* espontâneo, criando uma tipologia para os diferentes tipos de clusters baseada em um conjunto de variáveis que enfatizam a capacidade dinâmica do arranjo:

1. **Os clusters informais** compostos por micro e pequenas empresas que possuem baixo nível tecnológico e proprietários e/ou administradores carentes de capacitação gerencial. A mão de obra é pouco qualificada, o treinamento não é uma prática usual e a cooperação entre empresas é incipiente dificultando a geração de novos processos e produtos, e as possibilidades de exportação.
2. **Os clusters organizados** se constituem de um conjunto de pequenas e médias empresas, cuja principal característica é relacionada a sua capacidade de coordenação. As redes de cooperação interfirmas elevam a capacidade de adaptação tecnológica e o tempo de resposta às mudanças do mercado. A capacidade tecnológica, ainda, é restrita a equipamentos e processos. O treinamento da mão de obra tem maior frequência e a capacitação gerencial tende a aumentar no médio e longo prazo.
3. **Os clusters inovativos** referem-se à capacidade inovativa é ao desempenho eficiente. Com elevada capacidade gerencial e adaptativa, nível de capacitação da mão de obra acima da média, vinculação estreita ao mercado externo, além de um elevado grau de confiança e cooperação entre os agentes, caracterizando uma dinâmica diferenciada.

Para Zaccarelli (2000) existem fundamentos que especificam os componentes com o objetivo de identificar se o aglomerado de organizações pode ou não ser considerado um *cluster* completo. São eles:

- **Alta concentração geográfica:** trata-se da característica principal de um aglomerado. Nesta concentração a disponibilidade de recursos naturais é muito importante a princípio, no entanto, existem concentrações cujos

recursos são precários ou nem existem. Outro fator preponderante é a mão de obra da região;

- **Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio relacionadas ao *cluster*:** dentro da concentração geográfica devem haver empresas que executem atividades, desde a extração de matéria-prima até a distribuição e comercialização, além de instituições de apoio que executem atividades como desenvolvimento de produto, organização de feiras e eventos, transportadoras e armazéns. Outro destaque é a representação do poder público na defesa dos interesses.
- **Empresas altamente especializadas:** a tendência das organizações é a especialização e uma parte da cadeia de valor, o que favorece sobretudo as pequenas e médias empresas;
- **Presença de muitas empresas de diferentes tipos:** esse fator irá favorecer a competição entre as empresas, que terão que inovar constantemente para se manterem competitivas e, assim, favorecer o desenvolvimento do *cluster* através da melhoria contínua;
- **Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos:** a viabilidade econômica da reciclagem aumenta quando existe uma concentração de empresa, que poderão ter seus lixos reciclados e/ou reaproveitados, trazendo benefícios tanto para a empresa quanto para o meio ambiente, além de poder se tornar um diferencial competitivo com empresas de outros aglomerados ou de empresas geograficamente isoladas;
- **Grande cooperação entre empresas:** a cooperação acontece naturalmente e nem sempre ocorre de maneira organizada, no entanto, caso ocorra dessa maneira, poderia ter melhor aproveitamento. Quando há cooperação as organizações podem não obter benefícios diretos, mas como será melhor para o *cluster*, os benefícios ocorrem de modo indireto;
- **Intensa disputa/substituição seletiva permanente:** a presença em um aglomerado não significa menos trabalho, pois as imitações acontecem com mais facilidade e as organizações necessitam progredir constantemente para obter vantagem em relação as outras do mesmo *cluster*. A competitividade é importantíssima para o aglomerado não ficar estático;

- **Uniformidade de nível tecnológico:** a tecnologia mais atrasada do aglomerado deve ser substituída, pois a diferença do nível tecnológico das empresas não é 'saudável' para o *cluster*.
- **Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*:** na região do aglomerado as características do trabalho são absorvidas pela sociedade, proporcionando *status* e reconhecimento para os colaboradores, podendo se tornar uma ferramenta de motivação.

De acordo com as características supracitadas por Zaccarelli (2000), quanto mais pontos apresentados estiverem presentes, é possível considerar um *cluster* completo e, conseqüentemente, mais vantagens competitivas ele desenvolverá. Vale ressaltar que as vantagens são obtidas pelo *cluster* e não por cada organização integrante do aglomerado.

Este autor, ainda, considera que mesmo não apresentando todas as características descritas, um *cluster* naturalmente já apresenta mais vantagens do que quando há organizações competindo individualmente.

Dias (2012) considera *cluster* como uma das manifestações mais concretas do novo paradigma de produção flexível. Considerado uma forma de organização de empresas que, passam a se agrupar em um determinado território em função de seu vínculo a um determinado setor produtivo, com o objetivo de tornar mais competitivo o produto ou serviço no mercado global.

Dias (2012) considera que os *clusters* se constituem no exemplo mais concreto, no que tange a importância de fatores e condições atreladas ao território como uma maneira de desenvolvimento local, frente ao crescente movimento de globalização. Destaca, também, que para que haja a consolidação do *cluster* e como um modo de manter o seu dinamismo, faz-se necessário apresentar os seguintes requisitos:

- **Iniciativa empresarial:** atitude empreendedora por parte dos empresários, em conjunto com a percepção de oportunidades, conhecimentos, habilidades e motivação necessária para a manutenção dos empreendimentos;
- **Flexibilidade e criatividade das empresas:** a estrutura social e organizacional das empresas deve ser flexível, permitindo a flexibilidade individual e grupal;

- **Capacidade de inovação empresarial:** inovação em todas as esferas seja organizacional, tecnológica, de mercado e social;
- **Consenso social:** é necessário que as estruturas básicas da sociedade local, como a organização jurídica, política, econômica, capacidade social de organização e integração, e a capacidade dos envolvidos, estejam voltadas para a integração de atividades estratégicas que permitam e facilitem a formação do *cluster*.
- **Capital humano:** existência de pessoal capacitado e qualificado, preferencialmente acompanhada de instituições de ensino superior e/ou centros de pesquisa;
- **Vantagens baseadas no conhecimento (*know-how*):** produto da experiência acumulada na produção dos setores que compõem o *cluster*;
- **Predomínio de micro, pequenas e médias empresas no *cluster*:** trata-se de elemento fundamental para caracterização de um *cluster*, no entanto, podem existir outros tipos de concentração em que uma grande empresa delega segmentos da produção ou prestação de serviço a MPME fornecedoras;
- **Relação complexa entre os empresários:** pautada pela concorrência e colaboração;
- **Clima empreendedor:** a importância de fatores socioculturais para o êxito econômico, permitindo a vigência da capacidade para ver e assumir riscos nos negócios. Existência de normas e valores que incentivam ações individuais podendo levar a uma nova maneira de conduzir os negócios;
- **Governo local:** relações de cooperação entre o Estado e o mercado.

A fim de proporcionar um melhor entendimento sobre *cluster*, Amaral *et al.* (2002) evidencia duas correntes não necessariamente convergentes. A primeira corrente *marshalliana*, acredita que os distritos industriais buscam somente o compromisso da ordenação das micro e pequenas empresas; a segunda corrente *porteriana*, defende que a estratégia predominante de um *cluster* está mais próxima da grande produção flexível do que da pequena produção flexível, sem demonstrar algum tipo de discriminação pelas micro e pequenas empresas e, também, por se preocupar com as variáveis que influenciam o aglomerado.

Rodrigues e Rodrigues (2003) defendem que a valorização do território em que os produtos são produzidos não é apenas uma vantagem mercadológica.

Observam que existe vantagem no que diz respeito à possibilidade de cooperação entre organizações de um mesmo ramo, seus fornecedores, centros e institutos de pesquisa, universidades etc., proporcionando ganho de vantagem econômica e estratégica com a localização. Sendo assim, conceitualmente o *cluster* tem a proposta de gerar cooperação mútua entre as organizações, entidades e poder público.

Ainda de acordo com os autores, o desenvolvimento de um *cluster* se apresenta como uma vantagem competitiva local, resultado de um relacionamento harmônico entre cooperação e competição que, acabam propiciando aos envolvidos a exploração de maneira mais eficiente de competências locais (RODRIGUES; RODRIGUES, 2003).

Porter (1998) e Dias (2012) destacam que os processos que antes ocorriam em grandes corporações, como a geração de conhecimento ou inovação, passam a ocorrer no contexto territorial, submetido a influência das organizações.

Para Crocco *et al.* (2006) independentemente da forma de organização do espaço assumida pelo *cluster*, auxilia as empresas dos mais variados tamanhos (em sua maioria pequenas e médias), a superarem barreiras referentes ao próprio crescimento. Isso ocorre devido à articulação entre economias externas (interdependências não intencionais), resultado imediato da aglomeração espacial pela ação conjunta dentro do próprio *cluster* (interdependências intencionais), e pelo resultado do desenvolvimento de redes de cooperação, levando a ganhos de eficiência coletiva.

Corroborando com a visão de Porter, pode-se afirmar que é fomentada a concorrência interna entre as empresas que fazem parte do *cluster*, e que não possuem nenhum tipo de dependência com instituições de ensino e pesquisa.

Esta Seção encerra o embasamento teórico da tese, sendo que a seguir serão abordados os procedimentos metodológicos que permearam a aplicação da pesquisa de campo.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A realização de uma pesquisa admite o pressuposto da existência de um determinado problema, assim sendo, busca-se conhecer, analisar e refletir acerca do assunto. Nessa perspectiva, a aplicação de uma metodologia adequada torna-se elementar, pois proporciona o conhecimento, a análise, a reflexão e auxilia na compreensão de fenômenos que ocorrem na realidade efetivamente observada.

A presente Seção objetiva apresentar a caracterização do universo de pesquisa, assim como os métodos e procedimentos definidos para a realização desta pesquisa. Visando obter uma fundamentação teórica consistente sobre a temática pesquisada, realizou-se a revisão bibliográfica referente aos principais assuntos que integram o tema de pesquisa. Os métodos de pesquisa adotados para a aplicação da pesquisa foram o 'Estudo de Caso', baseado nas obras de Yin, Gil e Vergara e a 'Análise de Conteúdo', baseada em Bardin, com a utilização da técnica denominada Análise Categrial, sendo assim, trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa.

### **5.1 Caracterização do Universo de Pesquisa**

O Programa de APL do Estado de São Paulo reconhece 24 APL e 22 aglomerados produtivos distribuídos em mais de 120 municípios, sendo que 14 fazem parte de um projeto executado com recursos financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

As empresas localizadas em APL produzem diversos tipos de produtos em municípios que já desenvolvem uma forte atividade comercial, como no ramo de calçados (Franca, Birigui e Jaú), aeroespacial (São José dos Campos), móveis (Mirassol, Votuporanga e RMSP) e plásticos (ABC).

A pesquisa foi desenvolvida no APL de calçados femininos localizado na cidade de Jaú/SP que, abriga uma concentração de empresas produtoras de calçados femininos com especialização 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.

De acordo com os dados fornecidos pelo Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú - SINDICALÇADOS (2016), o APL é formado por 320 (trezentas e vinte) empresas de calçados femininos e 107 (cento e sete) empresas de componentes para calçados. Possui, ainda, 2 shoppings com aproximadamente 180 lojas de calçados.

Ainda de acordo com dados fornecidos pelo SINDICALÇADOS (2016), com base em informações extraídas no Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), em 2010 as indústrias empregavam em torno de 9.592 (nove mil, quinhentos e noventa e dois) funcionários diretos e formais, representando um aumento de 4,66% no nível de empregos. Atualmente, com o cenário de recessão apresentado no País desde 2014, o setor perdeu no período de 2010 a 2016 um total de 5.183 (cinco mil, cento e oitenta e três) postos de trabalho. Com base nos dados apresentados pelo Sindicato, no mês de outubro de 2016 as indústrias ofertavam 4.646 (quatro mil, seiscentos e quarenta e seis) postos de trabalho formais (Anexo A).

Em razão do atual cenário de crise econômica mundial, o setor calçadista aproveita o momento de otimismo nas vendas para o exterior. De acordo com dados divulgados pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC)<sup>8</sup>, as exportações brasileiras no setor cresceram 0,1% em volume, o que representa um aumento de cerca de 12,1 mil pares de calçados. Apesar de o crescimento tímido, o aumento do número de pares vendidos ao exterior representa uma revalorização do mercado brasileiro. Por meio de dados fornecidos pelo SINDICALÇADOS (2016), extraídos do MDIC, no período de janeiro a outubro de 2016 as indústrias calçadistas de Jaú exportaram 22.361 (vinte e dois mil, trezentos e sessenta e um) pares de calçados que representa uma queda expressiva a considerar o Ano de 2004, o qual foi exportado 722.780 (setecentos e vinte e dois mil, setecentos e oitenta) pares de calçados (Anexo C).

O APL possui uma capacidade de produção diária de aproximadamente 130 mil pares, com possibilidade de aumento anual em 30% (SINDICALÇADOS, 2016).

Ainda de acordo com os dados do SINDICALÇADOS (2016), o crescimento do APL é auxiliado desde 2003 por um programa de desenvolvimento sustentável, organizado e coordenado pelo referido Sindicato, com apoio técnico e financeiro do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) do Estado de São

---

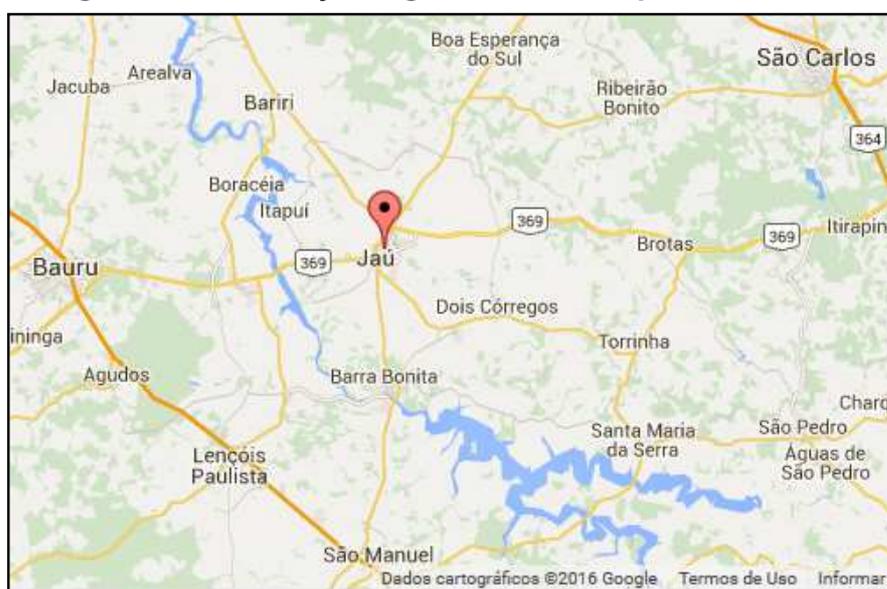
<sup>8</sup> Fonte: Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS) - 2015.

Paulo e em parceria com diferentes instituições como: Prefeitura Municipal de Jaú; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC); Faculdade de Tecnologia de Jaú (FATEC); Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT); Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Universidade Estadual Paulista (Unesp); Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL); Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP); Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP); Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior (MDIC), entre outras.

O APL tem como missão contribuir para a prosperidade das empresas, associadas, promovendo a interação, cooperação e aprendizado coletivo, fortalecendo as relações com o governo, associações e instituições, gerando maior competência e competitividade para os envolvidos, alavancando de modo sustentável o desenvolvimento econômico, sócio ambiental e tecnológico da região (SINDICALÇALDOS, 2016).

O Município de Jaú está localizado no Estado de São Paulo, a 290 km da Capital, fazendo divisa com os municípios de Dois Córregos, Pederneiras, Bariri, Barra Bonita, Macatuba, Bocaina e Itapuí (Figura 20). Está inserido na Região Centro-Oeste do Estado de São Paulo e possui uma população urbana estimada em 126 mil habitantes (IBGE, 2010).

**Figura 21: Localização regional do município de Jaú/SP.**



Fonte: *Google Maps* – 2016.

A economia jauense se destacava no setor primário com a produção de cana-de-açúcar, devido a riqueza de seu solo, contudo, paralelamente surgia algumas ações estruturadas no setor secundário, tendo como centro o calçado. O primeiro sapateiro de Jaú foi Giuseppe Contatore, que abriu a sua oficina em 1894 (COMÉRCIO DO JAHU, 2006).

Montanari *et al.* (2000) relata que a indústria calçadista de Jaú se desenvolveu concomitantemente ao crescimento da indústria nacional, no Ano de 1947, quando surgiram no Município as primeiras fabriquetas (como eram chamadas) de base familiar, cuja produção se destinava ao mercado consumidor regional. A Jaú do Século XXI que antes tinha sua economia voltada ao setor primário passou a se destacar por ter uma forte indústria calçadista, sendo intitulada a 'Capital do Calçado Feminino' (LEVORATO, 2003).

No Ano de 1979 foi fundado o Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú (SINDICALÇADOS), sendo que a partir da produção atual diária significativa é um pilar de sustentação importante para a economia da Cidade.

De acordo com uma pesquisa realizada pela Secretaria de Cultura e Turismo de Jaú no ano de 2006, a Cidade apresenta grande potencial turístico comercial, uma vez que parte da produção local de calçados é comercializada em três grandes centros de compras calçadistas, o Território do Calçado, o Shopping do Calçado e a Companhia do Calçado, que atraem cerca de 1 (um) milhão de visitantes por ano, para compras no varejo e atacado (COMÉRCIO DO JAHU, 2006). Após o ano de 2006 não foram encontrados indicadores atualizados em fontes públicas.

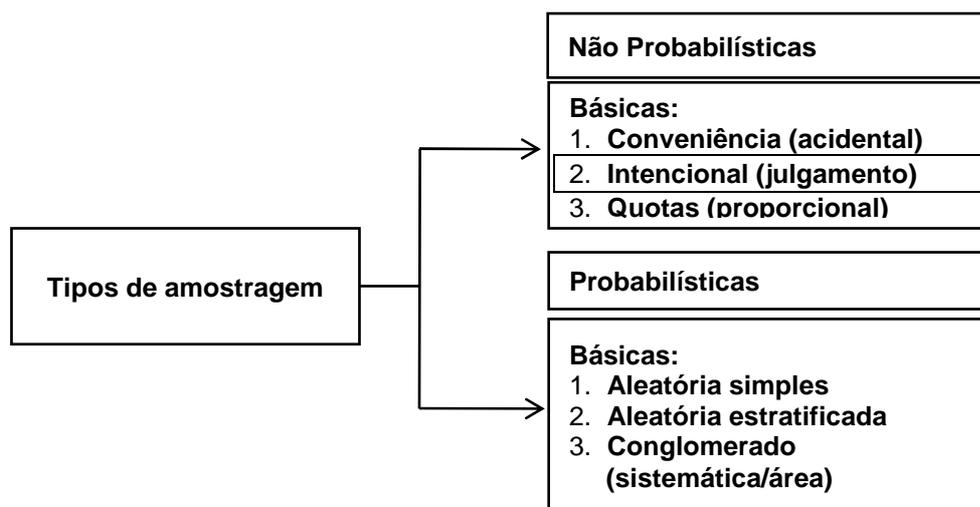
## **5.2 População Alvo e Sujeitos de Pesquisa**

Por meio do *site* do SINDICALÇADOS obteve-se acesso a uma relação contendo 86(oitenta e seis) indústrias de calçados associadas e, assim, iniciou-se o processo investigativo. Posteriormente, procurou-se o Núcleo de Inteligência Competitiva (NIC) da Faculdade de Tecnologia de Jahu (FATEC/Jahu), instituição de ensino que apóia as atividades relacionadas ao APL e, assim, auxiliou por meio de seus docentes o acesso às empresas.

Conforme já descrito na Seção anterior, a cidade de Jaú possui 320 (trezentas e vinte) empresas de calçados femininos e 107 (cento e sete) empresas de componentes para calçados, nesse universo foram selecionadas

intencionalmente 85 (oitenta e cinco) empresas associadas ao SINDICALÇADOS (Anexo A). Diante do contexto apresentado, a amostra é caracterizada como não probabilística que, de acordo com Mattar (1996, p.132) “[...] é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo”.

**Figura 22: Tipos de amostragem.**



Fonte: Mattar – 1996 – p. 132.

De acordo com os tipos de amostragem apresentadas pelo autor supracitado, adotou-se a amostra não probabilística intencional ou por julgamento que de acordo com Mattar (1992, p.132) “[...] o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa”. Complementando este conceito, Churchill (1998) afirma que a característica chave da amostragem por julgamento refere-se a que os elementos da população são selecionados intencionalmente, cuja seleção é feita considerando-se o que a amostra poderá oferecer às contribuições solicitadas.

Ainda no tocante a escolha da amostra não probabilística intencional ou por julgamento, a pesquisa teve adesão voluntária, de modo que as 85 empresas que compõem o quadro de associados do Sindicato foram contatadas inicialmente por *e-mail*, situação em que se obteve apenas o retorno de uma empresa. Posteriormente foram realizados telefonemas, a fim de elucidar de maneira mais adequada a pesquisa a ser aplicada e, nesse momento, foram agendadas 13 (treze) empresas para aplicação dos instrumentos de avaliação.

Corroborando com o fato apresentado, Laville e Dionne (1999, p.170) afirmam que:

Às vezes, quando a participação na pesquisa é exigente, ou por razões éticas, o tema abordado for delicado, apelar-se-á a uma amostra de voluntários fazendo um apelo para reunir pessoas que aceitem participar. O problema é que as pessoas têm então esta característica de serem voluntárias, o que, ainda aí, pode tornar ocasional a generalização das conclusões. Todavia, nem sempre é uma desvantagem importante.

Na abordagem intencional, foi solicitado aos sujeitos participantes da pesquisa que obedecessem a seguinte ordem:

- 1) **Apêndice B** - Roteiro de Entrevista Semiestruturada: deveria ser respondido pelo proprietário ou gestor da empresa;
- 2) **Apêndice C** - Questionário: a escolha aleatória de 5 (cinco) a 10 (dez) funcionários que ocupam cargos de liderança nos setores administrativos e de produção, de acordo com a disponibilidade da empresa;
- 3) **Apêndice D** - Roteiro de observação: realizado pela pesquisadora na visita *in loco*.

A escolha dos proprietários ou gerentes para a realização da entrevista se deu em razão de o profissional possuir uma visão sistêmica na empresa, ou seja, tem a possibilidade de visualizar a empresa como um todo e entender como funcionam e se integram os processos, desde a obtenção de matéria-prima à entrega dos produtos ao mercado e aos clientes.

Das 85 (oitenta e cinco) empresas intencionalmente convidadas a participar da pesquisa, 3 (três) estavam com as atividades paralisadas, não sendo possível a participação. Diante deste fato, o universo de pesquisa se reduziu para 82 (oitenta e dois) empresas, das quais 14 (quatorze) se voluntariaram para respostas, representando 17% do universo de pesquisa. No Quadro 27, segue uma breve síntese dos grupos definidos para a análise da pesquisa:

**Quadro 27: Grupos de empresas para análise da pesquisa.**

<b>Grupo de empresas<sup>9</sup></b>	<b>Breve Histórico</b>
<b>Grupo 1:</b> Mariotta e Uza Shoes	Empresa familiar, com gestão profissionalizada. Especializada sapatos de alta qualidade, seguindo tendência de moda.
<b>Grupo 2:</b> Bem me quer, Código cem, Empresa A, Empresa B, Empresa E, Empresa F, Empresa G;	Empresa familiar, preocupada com a matéria-prima e a qualidade de seus calçados.
<b>Grupo 3:</b> Ferrucci, Sevilla, Marina Sábio, Empresa C, Empresa D.	Empresa familiar, com diversidade de atuação: na produção de calçados sintéticos em massa para grandes redes varejistas, sapatos finos para noivas e festas e ainda calçados produção de calçados em couro.

**Fonte: Elaborado pela autora baseado nas entrevistas *in loco* – 2016.**

As 14 (quatorze) empresas que se voluntariaram para respostas possuem características comuns como: a constituição familiar de sua direção e a produção de calçados femininos. O porte das empresas teve variação de 5 a 180 funcionários, no entanto, não foi item que definiu a delimitação da amostra.

Definidos a população alvo e os sujeitos da pesquisa, serão apresentados os métodos utilizados para aplicação da pesquisa.

### **5.3 Delimitação dos Métodos de Pesquisa**

De acordo com a apresentação inicial, está sendo realizado 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. De acordo com Gil (1999), qualquer classificação de pesquisa deve seguir um critério baseado no objetivo geral da pesquisa, dessa maneira, é possível obter três grupos de pesquisa: pesquisas exploratórias, pesquisas descritivas e pesquisas explicativas. Para este contexto, será adotada a pesquisa descritiva que, de acordo com o mesmo autor, possui como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis.

Barros (1986) afirma que na pesquisa descritiva, o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona os fatos e fenômenos variáveis, sem manipulá-los ou causar interferências, procurando descobrir fatos, como: frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com

<sup>9</sup> As empresas A,B,E, F e G do Grupo 2 e as empresas C e D do Grupo 3 se disponibilizam a participar da pesquisa com a condição de que não fossem identificadas na tese.

outros fenômenos. Sendo dividido em dois subtipos: documental e/ou bibliográfica, e a de campo.

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

Minayo (2001) destaca que a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Aplicada inicialmente em estudos de Antropologia e Sociologia, como contraponto à pesquisa quantitativa dominante, tem ampliado seu campo de atuação na área de Ciências Sociais Aplicadas.

Para Oliveira (2007) a abordagem qualitativa se refere a um processo de reflexão e análise da realidade, por meio da utilização de métodos e técnicas para a compreensão detalhada de um objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Ainda no tocante a abordagem qualitativa Oliveira (2007, p. 58) esclarece que:

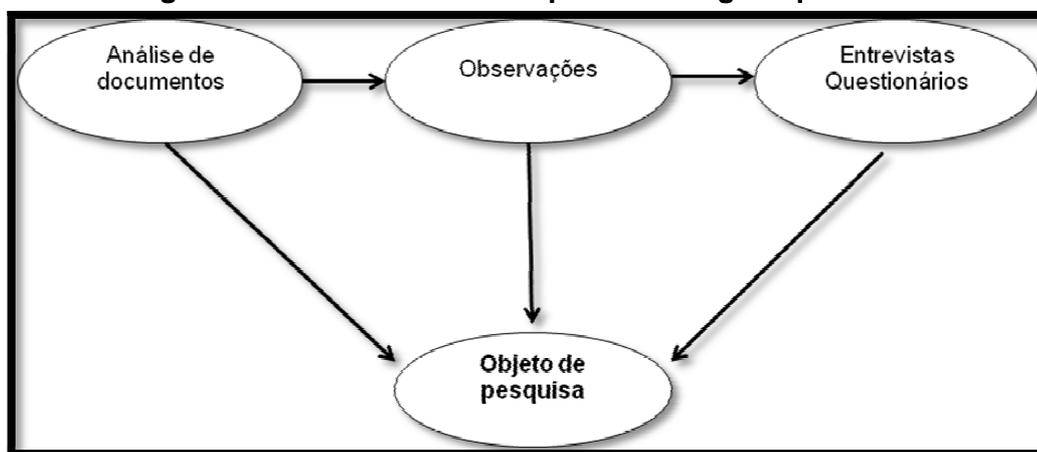
[...] a abordagem qualitativa se preocupa com uma visão sistêmica do problema ou seu objeto de estudo. Tenta explicar a totalidade da realidade através do estudo da complexidade dos problemas sociopolíticos, econômicos, culturais, educacionais, e segundo determinadas peculiaridades de cada objeto de estudo.

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo um estudo minucioso de um determinado fato, objeto, grupo de pessoas ou ator social e fenômenos da realidade (OLIVEIRA, 2007). Esta autora reitera que este procedimento é adotado em pesquisas de abordagem qualitativa, pois visa buscar informações fidedignas, que expliquem em profundidade o significado e as características do contexto em que se encontra o objeto de pesquisa, com suas particularidades e especificidades. Para tanto, os dados são obtidos por meio da aplicação de técnicas, como: revisão bibliográfica, entrevistas, questionários e outros instrumentos necessários para a coleta de informação.

Para a realização do estudo qualitativo é importante que se tenha clareza em relação ao objeto da pesquisa. É importante conhecer o contexto histórico por meio

de documentos, seguindo-se de observações sistemáticas, realização de entrevistas e aplicação de questionários (OLIVEIRA, 2007) (Figura 23):

**Figura 23: Modelo conceitual para abordagem qualitativa.**



Fonte: Oliveira – 2007 – p.38.

Richardson (2007, p.39) evidencia situações que originam estudos de conotação qualitativa, sem com isso constituir domínio próprio e exclusivo dos estudos qualitativos:

- Situações em que se evidenciam a necessidade de substituir uma simples informação estatística por dados qualitativos. Isto se aplica, principalmente, quando se trata de investigação sobre fatos do passado ou estudos referentes a grupos dos quais se dispõe de pouca informação.
- Situações em que se evidencia a importância de uma abordagem qualitativa para efeito de compreender aspectos psicológicos cujos dados não podem ser coletados de modo completo por outros métodos devido à complexidade que encerra. Nesse sentido, temos estudos dirigidos à análise de atitudes, motivações, expectativas, valores, etc.
- Situações em que observações qualitativas são usadas como indicadores do funcionamento de estruturas sociais.

De acordo com Triviños (2008) algumas características da pesquisa qualitativa podem ser consideradas:

- A pesquisa não segue uma sequência rígida de etapas determinadas para seu desenvolvimento;
- As informações coletadas são interpretadas, podendo originar a exigência de novas buscas de dados; as hipóteses pré-estabelecidas para o trabalho podem ser modificadas;
- Novas informações podem implicar na solicitação de novos caminhos;

- O relatório final vai sendo construído por meio do desenvolvimento do estudo, não sendo exclusivamente resultado de uma análise de dados.

De acordo com as características apresentadas referentes ao método ‘Estudo de Caso’, destaca-se que por se tratar da compreensão de fenômenos sociais complexos, sua aplicação é indicada para a pesquisa em questão, reforçando que as características organizacionais serão preservadas para a coleta de dados.

A fim de desenvolver uma adequada aplicação do método, Yin (2010) explica que a coleta de evidências, que podem ser realizadas por meio de seis fontes distintas (Quadro 28), com a análise de seus pontos fortes e pontos fracos:

**Quadro 28: Seis fontes de evidências: pontos fortes e pontos fracos.**

<b>Fonte de Evidência</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Documentação: memorandos, agendas, minutas de reuniões, documentos administrativos, relatórios, informativos etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estável – pode ser revista repetidamente</li> <li>▪ Discreta – não foi criada em consequência do estudo de caso</li> <li>▪ Exata – contém nomes e detalhes</li> <li>▪ Ampla cobertura – longo período de tempo, eventos e ambientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar</li> <li>▪ Seletividade parcial, se a coleção for incompleta</li> <li>▪ Parcialidade do relatório – reflete parcialidade do autor</li> <li>▪ Acesso – pode ser negado deliberadamente.</li> </ul>
Registros em arquivos: registros de serviço, registros organizacionais, dados oriundos de levantamento, registros pessoais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ [Idem à documentação]</li> <li>▪ Precisos e geralmente quantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ [Idem à documentação]</li> <li>▪ Acessibilidade devido a razões de privacidade.</li> </ul>
Entrevistas: estruturadas a partir de uma linha de investigação (protocolo), e com aplicação de questões reais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso</li> <li>▪ Perceptíveis – fornecem inferências e explicações causais percebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parcialidade devido às questões mal articuladas</li> <li>▪ Parcialidade da resposta</li> <li>▪ Incorreções devido à falta de memória</li> <li>▪ Reflexividade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.</li> </ul>
Observação direta: levantamento de comportamentos ou condições ambientais relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realidade – cobre eventos em tempo real</li> <li>▪ Contextual – cobre o contexto do “caso”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consome tempo</li> <li>▪ Seletividade – ampla cobertura é difícil sem uma equipe de observadores</li> <li>▪ Reflexividade – evento pode prosseguir diferentemente porque está sendo observado</li> <li>▪ Custo – horas necessárias por observadores humanos.</li> </ul>
Observação do participante: participação nos eventos que estão sendo estudados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ [Idem aos acima para as observações diretas]</li> <li>▪ Discernível ao comportamento e aos motivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ [Idem aos acima para as observações diretas]</li> <li>▪ Parcialidade devido à manipulação dos eventos</li> </ul>

	interpessoais.	pelo observador participante.
Artefatos físicos: aparelho de alta tecnologia, ferramenta ou instrumento, obra de arte etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discernível as características culturais</li> <li>▪ Discernível às operações técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seletividade</li> <li>▪ Disponibilidade.</li> </ul>

Fonte: Yin – 2010 – p.129.

Entre as fontes de evidências destacadas por Yin (2010), a entrevista é uma das fontes mais importantes para o método Estudo de Caso. Este autor explica que, em geral, as entrevistas são fonte essencial de evidência do estudo de caso, visto que se trata de eventos humanos ou comportamentais.

Para a realização desta pesquisa, também, foram utilizadas como fonte de evidências a documentação e a observação direta.

Além do método Estudo de Caso, optou-se pela utilização do método ‘Análise de Conteúdo’, mais especificamente por meio da aplicação da técnica ‘Análise Categorical’, 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), afirma que “[...] o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

#### 5.4 Procedimentos de Coleta de Dados

Para Yin (2010, p.39) o Estudo de Caso “[...] investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Explica que este método deve ser utilizado quando se deseja compreender um fenômeno da vida real em profundidade, mas esse entendimento engloba importantes condições contextuais pertinentes ao fenômeno de estudo.

Em razão da complexidade deste método, o autor destaca que outras características técnicas, incluem a coleta de dados e as estratégias de análise de dados, cujas características são:

- enfrenta situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado;
- conta com múltiplas fontes de evidências, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como outro resultado;
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados (YIN, 2010, p.40).

Para a realização do Estudo de Caso, foi utilizada a triangulação de dados que é definida por Denzin e Lincoln (2000, tradução nossa) como uma combinação de diferentes perspectivas metodológicas, diversos 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.

Vergara (2006) define a triangulação a partir de duas óticas: a estratégia que contribui com a validade de uma pesquisa; e como uma alternativa para a obtenção de novos conhecimentos, através de novos pontos de vista.

Para Minayo (2010) a triangulação pode ser definida em três dimensões, sendo a primeira dimensão utilizada para avaliação aplicada a programas, projetos, disciplinas, entre outros. A segunda dimensão é vinculada a coleta de dados e permite que o pesquisador possa lançar mão de três técnicas ou mais com vistas a ampliar o universo informacional em torno de seu objeto de pesquisa, utilizando para isso, por exemplo, o grupo focal, a entrevista, a aplicação de questionário, entre outros. Este autor explica que a terceira dimensão do emprego da triangulação refere-se a análise das informações coletadas. Nesse sentido, a técnica prevê dois momentos diferentes que se articulam dialeticamente, favorecendo uma percepção de totalidade acerca do objeto de estudo e a unidade entre os aspectos teóricos e empíricos, sendo essa articulação a responsável por imprimir o caráter de cientificidade ao estudo (MINAYO, 2010).

Buscando estabelecer um elo entre gestão da informação, gestão do conhecimento e ColInfo na pesquisa de campo, foram identificados modelos que ofereceram parâmetros teórico-práticos que possibilitaram estabelecer a referida inter-relação. Desse modo, após levantamento teórico, foram analisados e

selecionados os seguintes modelos para estruturar os instrumentos de avaliação: 'Modelo Circular de Pesquisa' de Loertscher para a ColInfo, 'Modelo de Gestão do Conhecimento' de Probst, Raub e Romhardt e 'Etapas Processuais da Gestão da Informação' de Choo.

Em relação ao 'Modelo de Gestão do Conhecimento' de Probst, Raub e Romhardt (2002) a escolha deste modelo se deu pelo fato de que os autores defendem que elementos estratégicos estão vinculados ao direcionamento do aprendizado, bem como a mensuração do sucesso dos processos de aprendizados, conforme descrito a seguir:

- 1. Identificação do conhecimento:** Analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa, a fim de definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos. A gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência interna e externa para facilitar a localização por parte dos funcionários do conhecimento que necessitam.
- 2. Aquisição do conhecimento:** O conhecimento pode advir de fontes externas. Os *stakeholders* tem potencial considerável para fornecer conhecimento, no entanto, raramente é aproveitado em sua totalidade. As organizações também podem adquirir conhecimento, por meio da contratação de especialistas ou, ainda, por empresas inovadoras.
- 3. Desenvolvimento do conhecimento:** Trata-se de um elemento constitutivo que complementa a aquisição de conhecimento. Deve focar a geração de novas habilidades, novos produtos, ideias inovativas e processos mais eficientes. Examinar as maneiras de a empresa lidar com novas ideias e utilizar a criatividade de seus funcionários.
- 4. Compartilhamento e distribuição do conhecimento:** Condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. A distribuição de conhecimento consiste em compartilhar e disseminar o conhecimento na organização, transmitindo-o para diversas pessoas.
- 5. Utilização do conhecimento:** Certificar-se que o conhecimento presente em uma organização realmente seja aplicado em seu benefício. Isoladamente a identificação e a distribuição bem-sucedida de conhecimento não são garantias de utilização nas atividades diárias da organização.

**6. Retenção do conhecimento:** Tem por objetivo reter seletivamente informações, documentos e experiências. O processo de retenção possui as seguintes etapas: seleção, armazenagem e atualização. A retenção depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem existentes na organização.

O 'Modelo Circular de Pesquisa' de Loertscher (2003) para a ColInfo, foi selecionado porque destaca sete atividades consideradas como sendo fundamentais para a análise dos processos básicos que envolvem a competência em informação:

1. **Formular** – apresentar um problema;
2. **Identificar** espaços de informação;
3. **Ler/observar/ouvir/coletar/organizar** as informações obtidas nos documentos/fontes;
4. **Comparar/contrastar/julgar/testar** as informações obtidas nas fontes de informação;
5. **Fazer síntese e concluir;**
6. **Comunicar** os resultados em todas as mídias possíveis;
7. **Discutir** entre o realizado e o ideal.

No que tange à escolha de parâmetros para a observação das etapas que envolvem os processos de gestão da informação, evidenciou-se que Choo (2006) em seu modelo 'Etapas Processuais da Gestão da Informação' estabeleceu seis etapas que são apresentadas no Quadro 29 e que puderam nortear também a pesquisa em foco, a saber:

**Quadro 29: Etapas processuais da gestão da informação aplicada a pesquisa.**

<b>Etapas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Identificação das necessidades de informação</b>	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.
<b>Aquisição da informação</b>	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.
<b>Organizar e armazenar a informação</b>	Por meio de diferentes sistemas de informação, de modo a facilitar o compartilhamento e a recuperação de fontes, dados e informações relevantes à organização.
<b>Criação de produtos e serviços de informação</b>	Capacidade de busca e uso da informação pelos usuários.
<b>Distribuição da informação</b>	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.
<b>Uso da informação</b>	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.**

São diversos os procedimentos para a realização da 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, baseado na teoria descrita.

#### *5.4.1 Entrevista*

Marconi e Lakatos (2010) definem a entrevista como um encontro entre duas pessoas, para obtenção de informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. De acordo com as autoras trata-se de procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou, ainda, para ajudar no diagnóstico/tratamento de um problema social.

A entrevista tem como característica uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária e seu objetivo principal é a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Dentre os diferentes tipos de entrevista existentes, para a realização desta pesquisa foi escolhida a padronizada ou estruturada (Apêndice B), cujo roteiro contém 20 (vinte) perguntas direcionadas aos gestores das empresas. De acordo com Marconi e Lakatos (2010) a entrevista padronizada ou estruturada trata-se de um roteiro previamente estabelecido pelo entrevistador e as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. É realizada de acordo com um formulário, elaborado e efetuado de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano previamente preparado.

#### *5.4.2 Questionário*

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito, podendo ser aplicado com ou sem a presença do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2010). Complementando o conceito das autoras, Gil (1999) afirma que o objetivo do

questionário é o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

A fim de dar clareza ao entrevistado, Marconi e Lakatos (2010) explicam que é importante junto com o questionário, enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Para a realização da pesquisa foi aplicado um questionário contendo 10 (dez) (Apêndice B) perguntas do tipo múltipla escolha, definida como perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo várias facetas do mesmo assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

#### *5.4.3 Observação*

A observação consiste em uma técnica de coleta de dados para obter informações, utilizando-se dos sentidos para a captação de determinados aspectos da realidade. Não se limita apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar (MARCONI; LAKATOS, 2010). As autoras reforçam que a técnica desempenha papel importante nos processos observacionais, no que tange a descoberta e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.

Gil (1999) classifica a técnica de observação como: simples, participante e sistemática. Para esta pesquisa utilizou-se a observação sistemática com o apoio de um roteiro estruturado, a fim de dar suporte para a avaliação, assim como definido por Gil (1999), a observação sistemática tem como objetivo a descrição precisa dos fenômenos ou o teste de hipóteses. Neste caso, o pesquisador elabora um roteiro prévio de observação (Apêndice D).

### **5.5 Procedimentos de Análise de Dados**

Para a análise dos dados escolheu-se o método 'Análise de Conteúdo' de Bardin (2011, grifo nosso), mais especificamente a técnica denominada de 'Análise Categorical' que, por sua vez, compõe-se de três etapas:

1. **A pré-análise:** refere-se a fase de organização, pode utilizar vários procedimentos, tais como: leitura flutuante, hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação;
2. **Descrição analítica:** nesta etapa os dados são codificados a partir das unidades de registro;
3. **O tratamento dos resultados e interpretação inferencial:** se faz a categorização, que consiste na classificação dos elementos segundo suas semelhanças e por diferenciação, com posterior reagrupamento, em função de características comuns.

A interpretação dos dados foi realizada alicerçada pelo método e técnica supracitados, com respaldo das observações *in loco*. Nessa perspectiva, buscando responder ao problema de pesquisa e aos objetivos propostos nesta pesquisa, os dados coletados previamente foram analisados, por meio da Análise Categorical que de acordo com Bardin (2011) consiste na separação do texto em categorias agrupadas analogicamente. Vale ressaltar que a opção pela Análise Categorical se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos.

Ainda de acordo com Bardin (2011) existe a possibilidade de as categorias serem definidas *a priori* sugeridas pelo referencial teórico, ou definidas *a posteriori* elaboradas conjuntamente a análise do material. Nessa perspectiva, para esta pesquisa as categorias e subcategorias foram definidas *a priori*, de acordo com a literatura analisada e baseada nos instrumentos de pesquisa desenvolvidos para a coleta dos dados (Quadro 30):

**Quadro 30: Categorias e subcategorias de análise.**

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Subcategorias de Análise</b>
1. Identificação de Necessidades	1. Identificação das necessidades de informação e conhecimento 2. Identificação de fontes de informação e conhecimento 3. Questionamentos sobre o(s) problema(s)
2. Aquisição	4. Mapeamento de fontes de informação e conhecimento 5. Coleta de informação 6. Apropriação de informação e conhecimento
3. Organização	7. Armazenamento de informação e conhecimento 8. Organização de informação e conhecimento 9. Agregação de valor à informação e ao conhecimento
4. Compartilhamento	10. Compartilhamento de informação 11. Socialização de conhecimento 12. Elaboração de produtos e serviços de informação
5. Disseminação/Distribuição	13. Criação de produtos e serviços de informação

	14. Disseminação/Distribuição de informação e conhecimento
6. Uso/Utilização	15. Retenção de informação e conhecimento 16. Uso/aplicação de informação e conhecimento 17. Comunicação dos resultados em distintas mídias 18. Retroalimentação.

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

As categorias foram definidas embasadas nos seguintes modelos: ‘Modelo Circular de Pesquisa’ de Loertscher para a ColInfo; ‘Modelo de Gestão do Conhecimento’ de Probst, Raub e Romhardt; e ‘Etapas Processuais da Gestão da Informação’ de Choo, que nortearam a construção do roteiro de entrevista estruturado.

Para Bardin (2011) as categorias devem possuir qualidades como: *exclusão mútua*, em que cada elemento só pode existir em uma categoria; *homogeneidade*, é preciso haver só uma dimensão na análise. Se existem diferentes níveis de análise, eles devem ser separados em diferentes categorias: *pertinência*, em relação às intenções do investigador, aos objetivos da pesquisa às questões norteadoras, às características da mensagem etc.; *objetividade e fidelidade* devem ser bem definidas, se os temas e indicadores que determinam à entrada de um elemento numa categoria forem bem claros, não haverá distorções devido à subjetividade do pesquisador; *produtividade*, as categorias serão produtivas se os resultados forem abundantes em inferências, em hipóteses novas, em dados exatos.

A definição pode observar o conceito definido no referencial teórico ou ser fundamentado nas verbalizações relativas aos temas, título e definição registrados em quadros matriciais.

Diante do exposto, na próxima Seção serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa aplicada, a partir das análises e reflexões serão realizadas inferências sobre a inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento para a geração de diferenciais competitivos em arranjos produtivos locais.

## 6 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

### 6.1 Análise da Entrevista

Neste momento, agrupam-se os temas nas categorias definidas em um quadro matricial, tendo sido elaboradas as categorias sínteses fundamentadas nas verbalizações relativas aos temas, título e definição devem ser registrados nos quadros matriciais. De acordo com Bardin (2011), as categorias podem ser criadas *a priori* ou *a posteriori*, isto é, a partir apenas da teoria que fundamenta a discussão e reflexão ou conjuntamente a análise dos dados.

A categorização que serviu para análise do conteúdo das entrevistas foi definida *a priori*. Das 14 empresas pesquisadas, 50% delas solicitaram sigilo quanto a sua identificação e dos funcionários participantes. Para melhor adequação das respostas as empresas foram agrupadas em razão da semelhança contida nas respostas:

- **Grupo 1:** Mariotta e Uza Shoes;
- **Grupo 2:** Bem me Quer, Código Cem, Empresa A, Empresa B, Empresa E, Empresa F, Empresa G;
- **Grupo 3:** Ferrucci, Sevilla, Marina Sábio, Empresa C, Empresa D.

No processo de análise do conteúdo, procurou-se agrupar as respostas por semelhança, a fim de otimizar os resultados levantados e para posterior discussão das diferenças encontradas.

No primeiro momento da aplicação das pesquisas realizadas *in loco* foi possível observar uma grande preocupação com as pessoas envolvidas no processo, no entanto, de maneira unânime as empresas não se reconhecem inseridas em um APL e afirmam trabalhar de modo isolado, mesmo estando inseridas no Polo Industrial de Jaú, reconhecimento como um Arranjo Produtivo Local.

Questionou-se junto aos gestores das empresas pesquisadas sobre como a empresa se comporta no que tange a identificação das necessidades conhecimento/informação (Quadro 31):

**Quadro 31: Identificação das necessidades conhecimento/informação.**

Subcategorias de Análise	Compreensões
1) Identificação das necessidades de informação e conhecimento; 2) Identificação de fontes de informação e conhecimento; 3) Questionamentos sobre o(s) problema(s).	<p><b>Grupo 1:</b> Recurso estratégico inserido nas empresas e no cotidiano das pessoas que nela trabalha. Entende por GC a motivação para realização do modelo SECI. Todo processo de conhecimento parte de uma necessidade e questionamento sobre os acontecimentos diários.</p> <p><b>Grupo 2:</b> Não possuem definição específica sobre a gestão do conhecimento, no entanto, a identificação das necessidades ocorre no dia-a-dia e todo o processo de busca de informação e questionamento de problemas ocorre de forma empírica, de acordo com a experiência da equipe.</p> <p><b>Grupo 3:</b> Não possuem definição específica sobre gestão do conhecimento e valorizam o <i>know-how</i> adquirido o longo do tempo.</p>

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

Em relação as empresas pesquisadas, devidamente divididas em grupos de semelhanças, identificou-se no Grupo 1 o entendimento formal sobre a GC, bem como conhecimento e informação é buscado de acordo com a necessidade do dia-a-dia. Por outro lado, o Grupo 2 e 3 não apresentam definição específica sobre gestão do conhecimento e valorizam a experiência dos funcionários para a resolução de problemas.

Faz-se importante lembrar que de acordo com Nonaka (2008, p.39) “[...] em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento”. Este autor considera que os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se ultrapassados do dia para noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminando-os na organização e o incorporando rapidamente nas novas tecnologias e produtos.

Nonaka (2008, p. 41) explica que “[...] o conhecimento começa sempre com o indivíduo. [...] um operário extrai de anos de experiência uma inovação em um processo novo”. Para este autor, o conhecimento do indivíduo pode ser transformado em conhecimento organizacional. Sendo assim, pode-se afirmar que a experiência do indivíduo na organização pode fazer a diferença para a identificação das necessidades diárias.

Em relação a aquisição de conhecimento e informação, bem como a maneira de apropriação desta informação foram relatadas as seguintes situações (Quadro 32):

**Quadro 32: Aquisição de conhecimento e informação**

Subcategorias de Análise	Compreensões
1) Mapeamento de fontes de informação e conhecimento; 2) Coleta de informação; 3) Apropriação de informação e conhecimento.	<b>Grupo 1:</b> <b>Melhores resultados</b> - Por meio do aprendizado contínuo; - Disseminação deste aprendizado; - Retorno das informações no aprendizado. <b>Dificuldades</b> - Capacitação humana e resistência a mudanças; - Questões culturais na direção - Exceções no processo de produção. <b>Grupo 2:</b> <b>Melhores resultados</b> - Adquiridos por meio de reuniões; - Por meio de participação em feiras, palestras e cursos; - Adequação de layout para otimizar o processo produtivo; <b>Dificuldades</b> - Disponibilidade de tempo compatível entre setores; - Resistência a mudanças; - Desinteresse em capacitação. <b>Grupo 3:</b> Não foi possível estabelecer nenhum ganho de resultado, tampouco dificuldades.

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

Frente ao objetivo definido em relação a aplicabilidade da gestão do conhecimento em organizações participantes do APL, foi possível identificar melhoria nos resultados, bem como dificuldades enfrentadas no processo de GC no ambiente interno das organizações. Nos benefícios e dificuldades é possível notar a intervenção do capital humano, seja no interesse pelo aprendizado contínuo, seja no que tange a resistência a mudanças.

Davenport e Prusak (1998) consideram que os gestores percebem que o compartilhamento de conhecimento e informações entre pessoas e grupos em uma organização pode ser uma tarefa difícil. A maioria dos impedimentos está relacionada à cultura organizacional. Barreiras como falta de confiança, *status*, dificuldades de comunicação, microculturas diferenciadas, falta de tempo, locais de encontro ou, ainda, a crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos dificultam a geração de novos conhecimentos.

É possível observar pelas respostas obtidas a ocorrência da percepção de Davenport e Prusak, uma vez que foram citadas dificuldades relacionadas a cultura como, por exemplo, em relação a resistência, bem como sobre os benefícios relacionados a troca e compartilhamento de conhecimento.

Terra (2000) corrobora com os autores supracitados, destacando que algumas variáveis que se configuram como barreiras ao compartilhamento advindas da própria organização são relacionadas à estrutura, aos processos operacionais, à cultura e ao clima organizacional. Conseqüentemente, pode-se afirmar que a participação da alta direção, como um fator que dificulta o processo de implantação da GC, está relacionada a questão cultural.

As respostas relacionadas aos melhores resultados atribuídas a prática de GC pode-se ser contextualizada ao ‘Modelo de Gestão do Conhecimento Estratégico’ proposto por Choo e Bontis (2002), em que vincula os processos de conhecimento organizacional, os níveis de aprendizado, os tipos de capitais intelectuais e os níveis estratégicos, a fim de se obter resultados internos satisfatórios a partir do conhecimento organizacional internalizado.

No Quadro 33 destaca-se de que maneira os participantes da pesquisa fazem a organização da informação e do conhecimento. Novamente observa-se a informalidade na organização do conhecimento, entretanto, mesmo de modo empírico as organizações reconhecem a importância deste recurso como fonte de vantagem competitiva, seja para internalização do conhecimento, seja para melhorar o processo produtivo ou o relacionamento entre os funcionários.

**Quadro 33: Organização da informação.**

<b>Subcategorias de Análise</b>	<b>Organização</b>
1) Armazenamento de informação e conhecimento;	<p><b>Grupo 1:</b> Não existe formalidade no armazenamento e organização da informação. Mas as empresas destacam que o baixo índice de rotatividade de funcionários auxilia na internalização e socialização do conhecimento.</p> <p><b>Grupo 2:</b> Não existe formalidade no armazenamento e organização da informação, mas foi citado que a informação auxilia nas práticas do processo produtivo, bem como melhora o relacionamento entre os funcionários.</p> <p><b>Grupo 3:</b> Não existe formalidade no armazenamento e organização da informação e a informação é evidenciada como benéfica no processo produtivo.</p>
2) Organização de informação e conhecimento;	
3) Agregação de valor à informação e ao conhecimento.	

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

De acordo com Valentim (2015), a gestão da informação e do conhecimento perpassa todo ambiente organizacional, e evidencia que a gestão da informação deve centralizar sua ação junto aos fluxos formais e a gestão do conhecimento junto aos fluxos informais, uma vez que uma retroalimenta a outra. Como não há nada

formalmente estabelecido, infere-se que a gestão do conhecimento ocorre em todas as organizações estudadas, de acordo com as necessidades apresentadas.

Para Valentim (2015) a estrutura organizacional influencia enormemente os fluxos informacionais, uma vez que está relacionada aos sistemas de responsabilidade, de autoridade e de comunicação. Ainda de acordo com a autora os fluxos informais acontecem em todos os níveis organizacionais, e geralmente ocorrem em rede, em que os líderes têm papel fundamental, pois são os aglutinadores e os responsáveis pela dinâmica desses fluxos. A partir das respostas obtidas foi possível avaliar o objetivo relacionado a ocorrência de fluxos de informação e conhecimento existentes na organização.

**Quadro 34: Compartilhamento de informação e conhecimento**

Subcategorias de Análise	Organização
1) Compartilhamento de informação; 2) Socialização de conhecimento; 3) Elaboração de produtos e serviços de informação.	<p><b>Grupo 1:</b> O compartilhamento é realizado no local de trabalho através de e-mails, murais e reuniões. A implantação da GC não se limita as áreas estratégicas, mas ocorre na empresa como um todo. Os processos informais de socialização também são valorizados, pois é entendido pela empresa como fonte de compartilhamento de informação e conhecimento organizacional, no entanto, não existe institucionalizada nenhum programa de aprendizagem organizacional.</p> <p><b>Grupo 2 e Grupo 3:</b> Não existe nenhum processo formal e o compartilhamento e socialização ocorre de acordo com a demanda diária na empresa. Nenhum dos grupos dispõe de programa de aprendizagem organizacional.</p>

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

Nonaka e Takeuchi (1997) defendem que educação e treinamento são fundamentais para a organização no processo de externalização (transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito), uma vez que o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, é difícil de ser comunicado.

As organizações não possuem programas de aprendizagem organizacional, no entanto, estes ocorrem informalmente. De acordo McClelland (1994) a competência é resultado abrangente da aprendizagem e compreende o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Embora não exista programa formalizado, é possível identificar que cada empresa tem sua particularidade em definir sua aplicação organizacional.

**Quadro 35: Disseminação e distribuição da informação.**

Subcategorias de Análise	Organização
1) Criação de produtos e serviços de informação; 2) Disseminação/Distribuição de informação e conhecimento.	<b>Grupo 1/Grupo 2/ Grupo 3:</b> Todas as empresas apontaram que a distribuição/disseminação de informação ocorre prioritariamente por meio de murais de informação, reuniões e conversas informais. Não foi estabelecida nenhuma ordem de prioridade para as ações, no entanto, algumas empresas salientaram que o meio para a comunicação é definido de acordo com a necessidade ou ainda prioridade.

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

O processo de disseminação da informação é considerado pelas organizações, uma vez que existe a preocupação em divulgar por meio murais de informação, reuniões e conversas informais. No contexto organizacional, Rezende e Abreu (2003) afirmam que a procura por informações se enquadra em uma perspectiva objetiva, qual seja, de que a informação deve estar acessível para os membros da organização em sistemas de informação, contudo, possuindo qualidade, consistência e precisão. Estes autores reiteram que, quando as informações estão organizadas e tratadas em sistemas de informação, estas geram informações eficientes e eficazes para a gestão da organização.

A última categoria contextualizada no Quadro 36, a utilização do conhecimento não é formalizada, mas ocorre e serve como parâmetro para o estabelecimento de políticas organizacionais, no intuito de valorizar o colaborador e a busca de melhorias para satisfação de clientes e funcionários, ou seja, estabelece uma relação direta com o objetivo relacionado à apropriação, ao compartilhamento e ao uso de conhecimento nas organizações participantes do APL.

**Quadro 36: Uso/utilização da informação e do conhecimento.**

Subcategorias de Análise	Organização
1) Retenção de informação e conhecimento; 2) Uso/aplicação de informação e conhecimento; 3) Comunicação dos resultados em distintas mídias; 4) Retroalimentação.	<b>Grupo 1:</b> As organizações realizam informalmente a retenção de informação e conhecimento, pois é auxiliar ao parâmetro de avaliação de desempenho na promoção e valorização do colaborador. Destacam ainda que é possível mensurar no processo em linhas gerais, a melhoria de: - Competitividade; - Qualidade; - Redução de custo. <b>Grupo 2:</b> Destacam a uso e retenção de informação e conhecimento como item importante para melhora no processo produtivo com o objetivo de buscar satisfação de clientes e funcionários. Não foi mensurado por nenhuma empresa se existe controle dos resultados e melhoria frente ao mercado. <b>Grupo 3:</b> Foi relatado em alguns casos, como situação muito importante, que diversas empresas desse grupo possuem funcionários que trabalham a muitos anos na empresa. E atribuíram a este fato a forma de retenção de conhecimento e informação. Não foi mensurado

	<p>por nenhuma empresa se existe controle dos resultados e melhoria frente ao mercado.</p> <p>Os 3 (três) grupos apresentaram em comum a questão de comunicação dos resultados, ou seja, se dá por meio de reuniões ou outras formas de acordo com a necessidade.</p>
--	---

**Fonte: Elaboração própria – 2016.**

A aplicação da GC nas organizações resulta em melhoria relacionada ao mercado, pois as organizações ressaltam que é possível verificar a competitividade no mercado, a qualidade, a redução de custo e, ainda, declararam que há melhoria no processo produtivo. Nesse sentido, pode-se inferir que são conhecimentos gerados a partir da atividade empresarial, sendo possível atender ao objetivo que se propôs analisar os tipos de conhecimento decorrentes das atividades desenvolvidas em organizações do APL. Assim, evidencia-se que o conhecimento gerado ocorre a partir do 'Processo SECI' de Nonaka e Takeuchi (2008), uma vez que a organização gera conhecimento convertendo-o em conhecimento explícito que, por sua vez, gera 'novo' conhecimento tácito.

Considerando a importância do capital humano em uma organização, Dutra, Hipólito e Silva (2000) destacam a competência como sendo a capacidade de uma pessoa em gerar resultados no âmbito dos objetivos organizacionais, comprovado pelos benefícios citados pelas organizações pesquisadas.

Segundo Sparrow e Bognanno (1994) as competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa, ou seja, diante ao contexto apresentado na pesquisa, as melhorias são percebidas em razão da competência adquirida em virtude do processo executado.

Em linhas gerais, 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 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 Arranjo Produtivo Local.

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, buscase 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. De acordo com Zimmermann (1997) as características do ponto de vista funcional e institucional de uma empresa virtual podem ser caracterizadas da seguinte maneira:

**Quadro 37: Características das empresas virtuais.**

Do ponto de vista institucional	Do ponto de vista funcional
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidade legalmente independente</li> <li>▪ Convergência das competências</li> <li>▪ Relações temporárias críticas</li> <li>▪ Compartilhamento de recursos, conhecimento e riscos</li> <li>▪ Uso intensivo de tecnologia/informação</li> <li>▪ Objetivos comuns nos negócios (não competição)</li> <li>▪ Relações baseadas na confiança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atributos de todas as organizações</li> <li>▪ Constituições internas e externas essenciais</li> <li>▪ Requisitos de orientação para o aprendizado e para a adaptação</li> <li>▪ Elevada capacidade de processamento das informações</li> <li>▪ Processos de negócios voltados a agregar valor</li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Zimmermann – 1997 – p. 197.**

A organização empresa virtual possui um ciclo de vida e, assim que seu objetivo é alcançado, ela pode desaparecer por completo. De acordo com Zimmermann (1997) as fases do ciclo de vida das empresas virtuais consistem em:

- 1) Busca de parceiros: essa fase é fundamental, pois os parceiros potenciais devem ser selecionados de maneira criteriosa e cuidadosa;
- 2) Contratação: estrutura de cooperação e as diferentes contribuições de cada parceiro são negociadas, como divisão do trabalho, distribuição de recursos, procedimentos operacionais, infraestrutura, entre outros.

- 3) Operação: coordenação das atividades de operação, cada parceiro deverá estar disposto a eventuais reorganizações contratuais, visando manter a convivência com os demais parceiros da rede;
- 4) Dissolução: quando o objetivo é alcançado a empresa pode desaparecer por completo.
- 5) Reconfiguração: necessidade de mudança na configuração atual.

De acordo com a conceituação apresentada sobre empresa virtual, pode-se inferir que em razão de não haver burocracia no estabelecimento dos processos, esta pode ser uma opção inicial ao APL estudado.

Ainda de acordo com o levantamento realizado por meio das entrevistas, acredita-se que os aspectos culturais e a gestão familiar pode ser um dos fatores que dificultam o processo de formalização da GC nas organizações. As organizações pesquisadas estão inseridas em um processo muito dinâmico, pois estão vinculadas ao mercado da moda e valoriza-se muito a agilidade dos processos.

## 6.2 Análise do Questionário

A pesquisa foi realizada com funcionários das áreas administrativas e de produção das empresas pesquisadas e, assim como na entrevista, foram divididos os mesmos grupos propostos na entrevista, entretanto, a quantidade de funcionários teve uma variação de 5 a 10 funcionários que ocupam cargo de liderança, de acordo com a disponibilidade de cada empresa:

- **Grupo 1:** Mariotta e Uza Shoes;
- **Grupo 2:** Bem me quer, Código cem, Empresa A, Empresa B, Empresa E, Empresa F, Empresa G;
- **Grupo 3:** Ferrucci, Sevilla, Marina Sábio, Empresa C, Empresa D.

Aos respondentes foi entregue o questionário (Apêndice B), cujos resultados são apresentados a seguir.

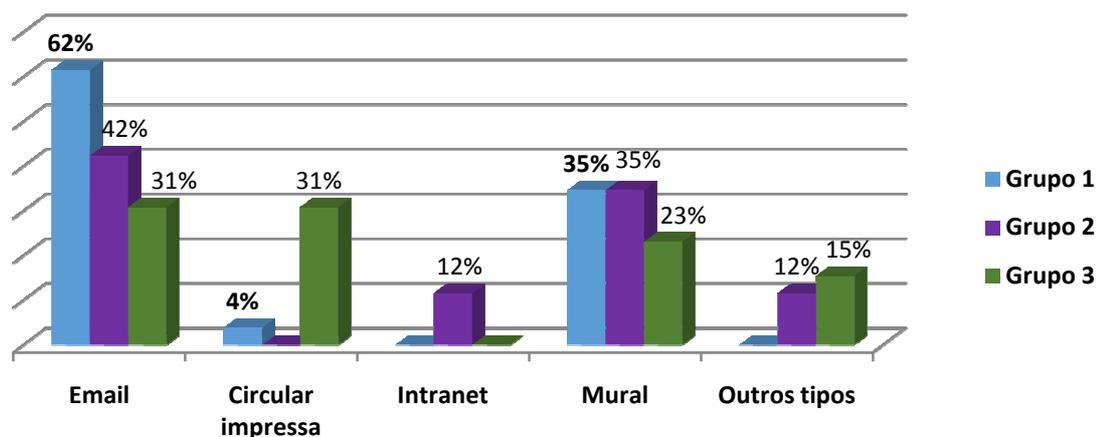
A primeira questão buscou desvelar a preocupação da empresa com a comunicação realizada entre os departamentos, a fim de atender ao objetivo proposto relacionado a ocorrência dos fluxos de informação e conhecimento nas organizações que atuam no APL de calçados femininos de Jaú.

A amostra total de funcionários em ambas as empresas evidenciou existir preocupação da organização no que tange a comunicação entre os departamentos. No entanto, buscou-se verificar as principais fontes de comunicação e, prioritariamente, nos Grupos 1 e 2 de empresas foi destacado o *e-mail* como sendo o meio principal, por outro lado, no Grupo 3 a maior incidência referente ao meio de comunicação além do *e-mail* foi destacado o mural (Gráfico 1).

Predominantemente as informações perpassam os fluxos formais estabelecidos por meio da tecnologia de informação, definida por Davenport e Prusak (1998) como um sistema que proporciona armazenamento, distribuição e troca de dados e informação. Complementando, Ilharco (2003) argumenta que as informações encontradas no ambiente organizacional são essenciais para a realização das atividades, processos, desempenhos, interações, planejamentos, objetivos, metas e tomadas de decisão, e todos os ambientes sofrem interferência e influenciam a informação.

De acordo com Barreto (1999), os fluxos informacionais podem ser observados sob duas óticas: o da tecnologia e o da Ciência da Informação, isto é, em relação à tecnologia, os fluxos propiciam que o usuário acesse a informação da melhor maneira, enquanto que no âmbito da CI a gestão do fluxo de informação influi na qualificação da competência dos usuários, visando a assimilação dos conteúdos informacionais.

A diversificação dos meios de comunicação faz-se importante para que toda decisão estratégica de uma organização possa ser repassada aos colaboradores de maneira eficiente em todos os níveis, do estratégico ao operacional. A boa comunicação pode gerar um ambiente de trabalho mais amigável e, ainda, auxilia a organização no alcance dos objetivos organizacionais.

**Gráfico 1: Comunicação no ambiente interno da organização.**

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.

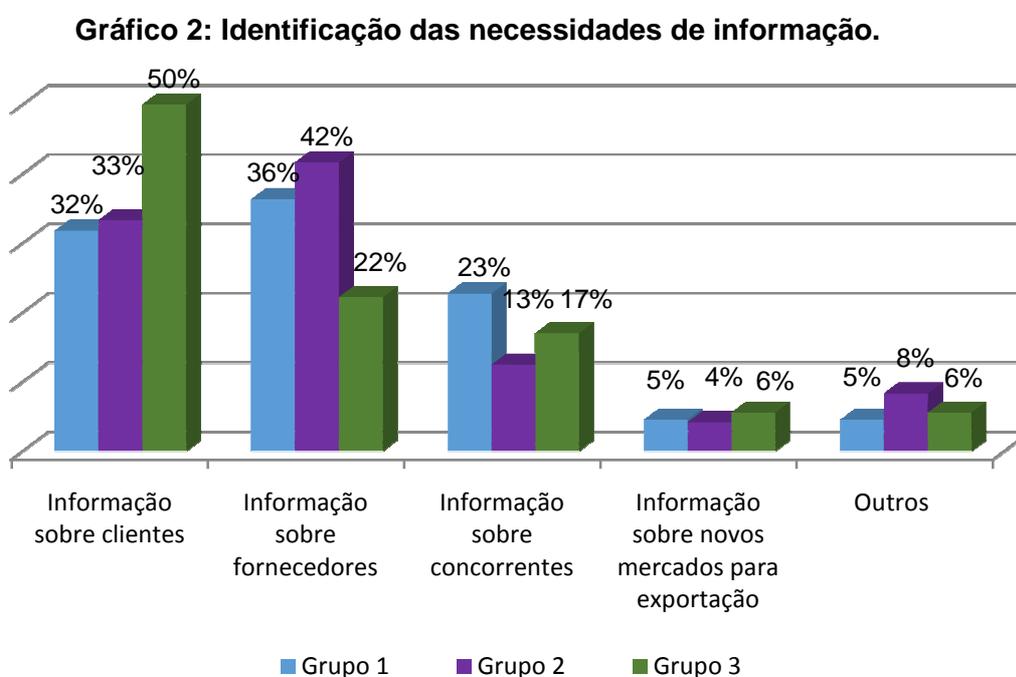
Após o levantamento dos fluxos de informações, questionou-se sobre os tipos de informação necessários para o desenvolvimento das atividades diárias. Os Grupos 1, 2 e 3 mencionaram que as informações relacionadas aos fornecedores e clientes são as principais buscadas na rotina de trabalho, para o desempenho de suas atividades. Em um segundo momento, também foram destacadas as informações sobre concorrentes e sobre a prospecção de mercados para exportação (Gráfico 1).

Valentim e Molina (2004) explicam que as organizações geram e utilizam dados, informações e conhecimento produzidos tanto internamente quanto externamente à organização e o monitoramento da informação deve ser realizado em ambos ambientes. Estas autoras reiteram que o monitoramento da informação requer uma cultura organizacional e uma estrutura organizacional positiva em relação à sistematização dos dados, informações e conhecimentos.

Nessa perspectiva, Choo (2006, p.404) destaca seis aspectos da gestão da informação, que corroboram com o processo que acontece diariamente nas organizações: 1) identificação das necessidades de informação: capacidade de determinar a necessidade de informação, bem como a sua utilização; 2) aquisição de informação: função crítica e cada vez mais complexa na organização está atrelada a percepção da extensão e a diversidade do foco da necessidade bem como identificar e monitorar fontes de informação; 3) organização e armazenamento da informação: interação com os sistemas organizacionais que proporciona flexibilidade para captar informações e apoiar o usuário; 4) produtos e serviços de

informação: a facilidade de uso reduz a dificuldade de utilizar o produto ou serviço e a qualidade é definida pela percepção do usuário; 5) distribuição de informação: capacidade promover e facilitar o compartilhamento de informação, fundamental para a criação de significado; 6) uso de informação: utilização de informações para construir conhecimento, tomar decisões e possibilitar a ação.

Conforme os dados levantados e compilados (Gráfico 2), é possível inferir que os funcionários demonstram capacidade de identificação das necessidades de informação, conforme proposto por Choo (2006). Os resultados subsidiam o objetivo relacionado a apropriação, compartilhamento e uso da informação e do conhecimento em organizações participantes do APL.



**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.**

A fim de verificar a contribuição dos fluxos de informação e de conhecimento, questionou-se sobre a infraestrutura e as condições oferecidas pela empresa para compartilhamento da informação e conhecimento organizacional (Gráfico 3).

É possível observar que prioritariamente os Grupos 1, 2 e 3 destacam a importância da infraestrutura de informática com acesso a rede interna/externa, seguido da utilização de Sistema ERP.

Porter e Millar (1985) argumentam que a tecnologia de informação é uma ferramenta crucial para uma melhor coordenação das atividades, sobretudo, da cadeia de valor, visto a sua possibilidade em incrementar a habilidade das empresas em explorar as interligações entre suas atividades, tanto interna quanto externamente, principalmente, diante de sistemas de informação integrados. No tocante a gestão do compartilhamento do conhecimento, Hooff e Huysman (2009) descrevem as implicações práticas encontradas, indicando que a gestão pode, indiretamente, promover o compartilhamento de conhecimentos por meio da criação de um ambiente que possibilite:

- a) uma estrutura organizacional que demonstre quem é responsável pelas atividades relacionadas ao conhecimento, e que tenha poucas barreiras formais à interação entre as diferentes partes da organização;
- b) o estabelecimento de uma cultura do conhecimento, amigável, que favoreça a franqueza, o poder de inovação, a disposição para compartilhar etc.;
- c) a constituição e manutenção de uma infraestrutura de tecnologia de informação que, com eficiência e eficácia, auxilie os membros da organização a aprender o que é, onde está localizado o conhecimento relevante e como entrar em contato com os que o possuem ou os que dele necessitam.

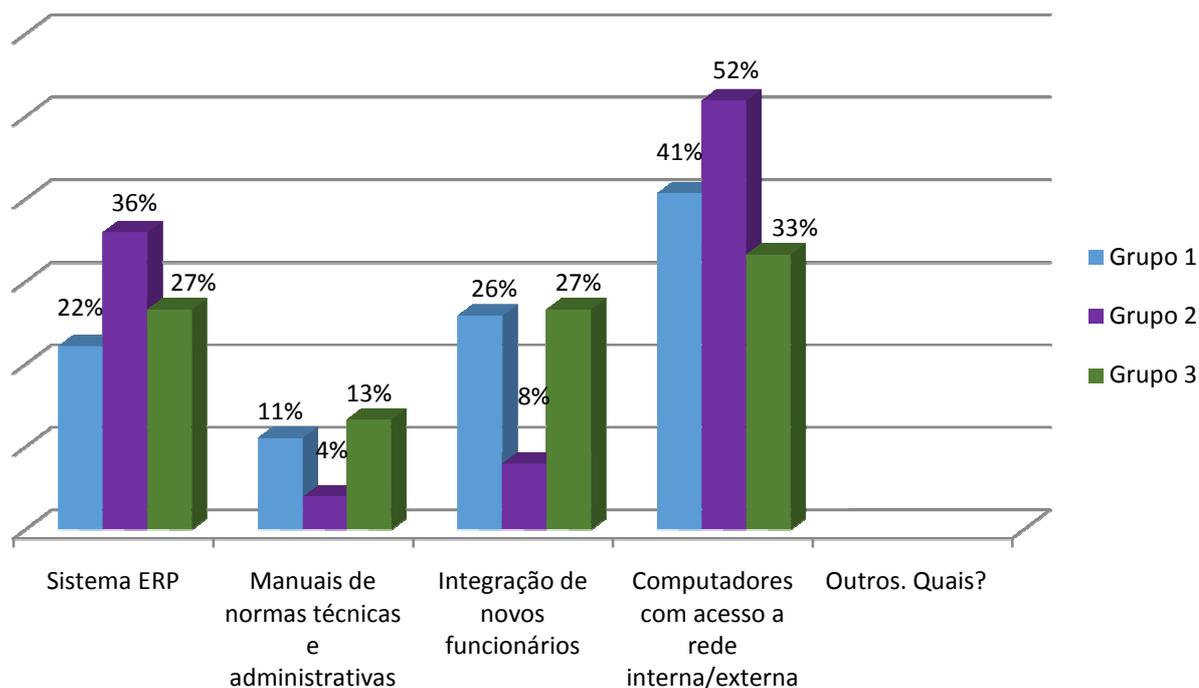
Diante dos argumentos apresentados pelos autores, foi possível observar a partir das respostas obtidas que a infraestrutura de tecnologia de informação funciona de maneira eficiente, no entanto, outras formas de compartilhamento também foram citadas, denotando que existe uma cultura do conhecimento estabelecida, mesmo que de forma empírica. Reforçando esta importância Ponjuán Dante (2004) destaca que o compartilhamento de conhecimentos organizacionais se trata do processo mais importante relacionado ao conhecimento.

No âmbito dos conceitos e definições proposto por Bruce (1997) definido em sete categorias, pode-se destacar a Categoria 1 – Concepção baseada em tecnologia de informação, em que a competência em informação é dependente do uso de tecnologias de informação e comunicação para realizar a recuperação de informações.

Todas as empresas destacaram a dependência do uso de tecnologia de informação como meio de compartilhamento de informação e conhecimento,

evidenciando a inter-relação entre os modelos de gestão do conhecimento e os modelos de competência em informação, no tocante a utilização da informação e do conhecimento para gerar significados e, conseqüentemente, gerar uma ação do indivíduo no desempenho de suas funções nas organizações.

**Gráfico 3: Infraestrutura e/ou condições para o compartilhamento de informação e conhecimento organizacional.**



**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.**

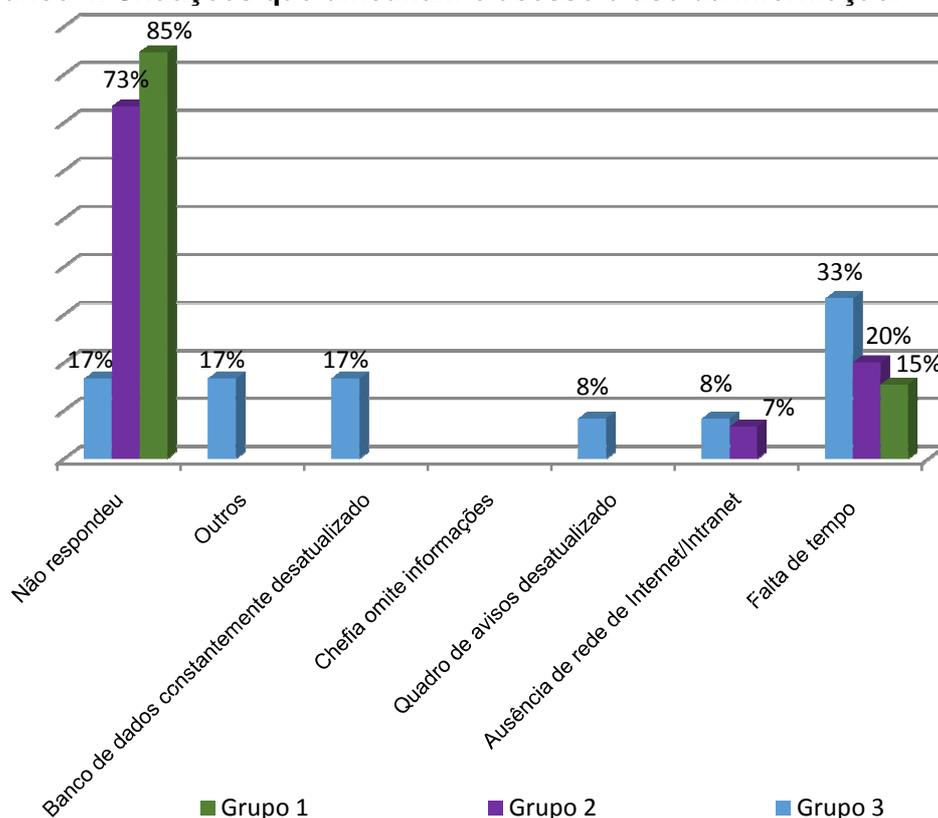
De acordo com Valentim (2002), a informação pode ser compreendida como matéria-prima, ou seja, insumo básico de fluxos e processos organizacionais, a comunicação como meio de disseminação e as tecnologias de informação como infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso. Sendo a informação um insumo básico de fluxos e processos, seu acesso não deve encontrar barreiras, pois dificulta seu acesso e uso.

Devido a importância da informação nas organizações Davenport e Prusak (1998) idealizam quatro etapas consideradas essenciais para a gestão da informação: 1) Determinação das exigências de informação; 2) Obtenção da informação; 3) Distribuição e utilização da informação; e 4) Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.

No que tange as situações que dificultam o acesso e uso da informação (Gráfico 4), o Grupo 1 e 2, preferiu não responder, por outro lado no Grupo 3, parte

dos respondentes assumiu que uma das dificuldades de acesso e uso da informação seria a falta de tempo, ressaltando a desatualização dos meios de comunicação e ausência de Internet/intranet.

**Gráfico 4: Situações que dificultam o acesso e uso da informação.**



**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.**

Conforme destacado por Davenport e Prusak (1998), umas das etapas essenciais para a gestão da informação se refere a sua distribuição e utilização, para tanto, questionou-se se a organização oferece algum tipo de capacitação para acesso, uso e compartilhamento de informação. Entre os itens definidos como opções de resposta, obteve-se maior incidência no oferecimento de treinamento, mas também houve incidência nos itens de monitoramento do processo, direcionamento e conscientização, seguindo esta ordem de prioridade (Gráfico 5).

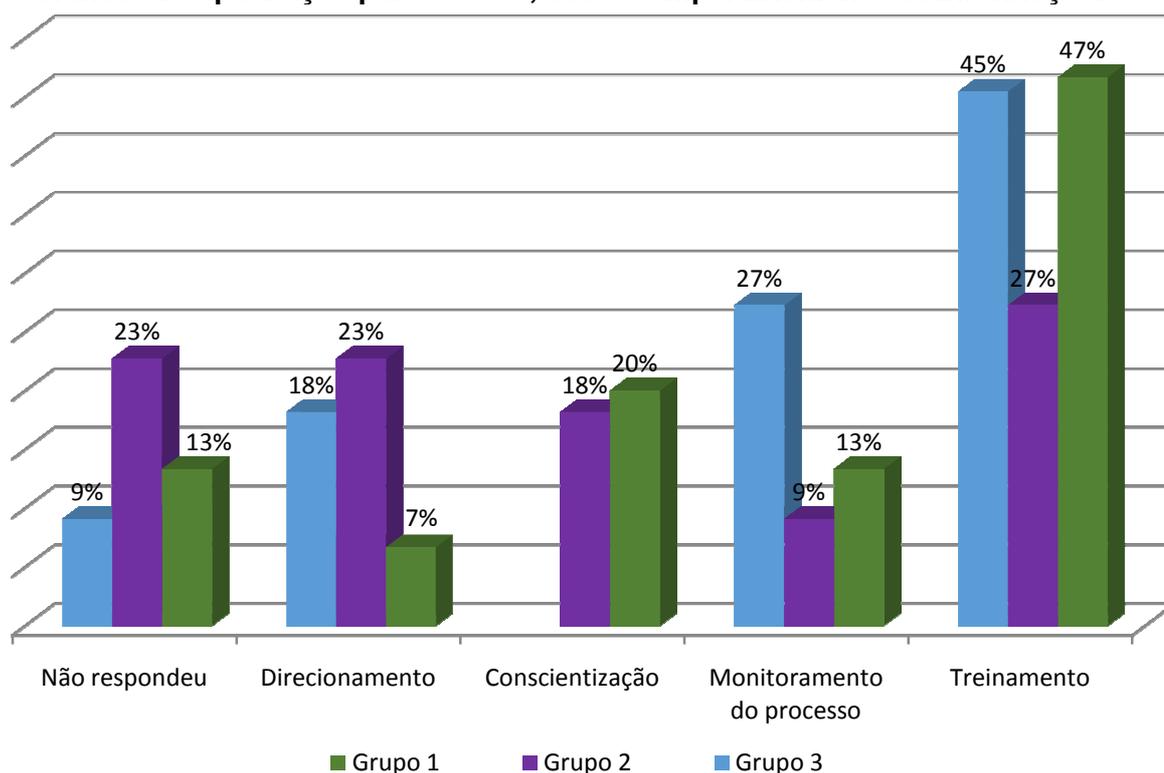
Nesse contexto, Belluzzo (2010, p.48) baseada nos preceitos de Zarifian (2001), indica a existência de Competência em Informação, relacionado a:

- a) Competência sobre processos: o indivíduo deve possuir conhecimento sobre o processo de trabalho;

- b) Competência sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho e a produção;
- c) Competência de serviços: aliar a competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o cliente/usuário final?;
- d) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam o comportamento das pessoas, como autonomia, responsabilidades e comunicabilidade.

Nessa perspectiva, observa-se a aplicação da ColInfo nas organizações, seja por meio de treinamento, conscientização, direcionamento, monitoramento de processo ou, ainda, por meio do direcionamento, sendo possível estabelecer uma inter-relação existente entre a gestão do conhecimento e a competência em informação.

**Gráfico 5: Capacitação para acesso, uso e compartilhamento da informação.**



**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.**

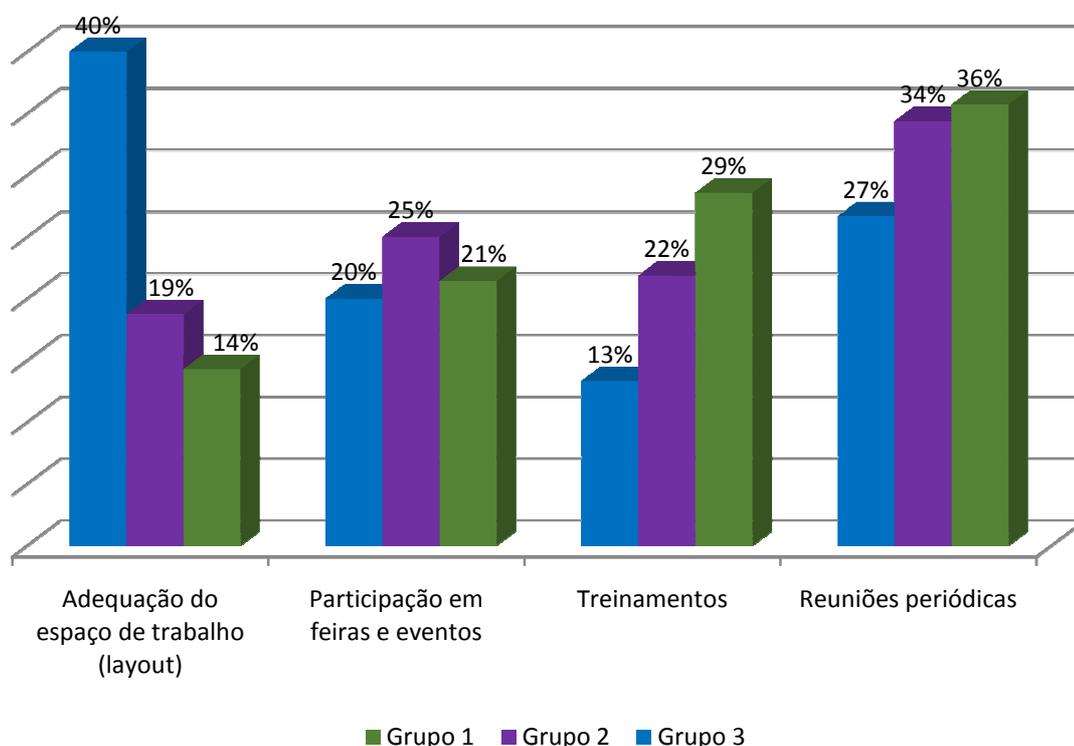
Na visão de Leonard-Barton (1998), gerir o conhecimento em uma organização implica compreender as aptidões estratégicas ou as aptidões tecnológicas estratégicas, no caso de organizações que têm por base a tecnologia. Este autor faz a seguinte consideração:

- Aptidões estratégicas são estabelecidas gradualmente ao longo do tempo nas organizações, constituindo-se em vantagens competitivas difíceis de serem copiadas. Cabe aos gerentes criá-las e mantê-las, gerenciando as atividades geradoras de conhecimento e identificando suas dimensões.
- Atividades geradoras de conhecimento são aquelas que adicionam valor e permitem a busca de soluções criativas por parte dos funcionários, o aperfeiçoamento constante dos processos de produção, a integração de novas técnicas e metodologias, a experimentações e a importação de *know-how* (LEONARD-BARTON, 1998).

Embora as empresas pesquisadas declarem não promover ações formais de gestão do conhecimento (Gráfico 6), na pesquisa ficou evidente que existem práticas que ajudam a promover o conhecimento na organização, bem como auxiliar na obtenção de vantagem competitiva frente ao mercado.

Os respondentes destacaram de modo equilibrado que são realizadas reuniões periódicas, treinamentos, incentivo para participação em feiras e eventos, bem como adequação do espaço de trabalho/*layout*, sendo este último indicado com a incidência de 40% no Grupo 3.

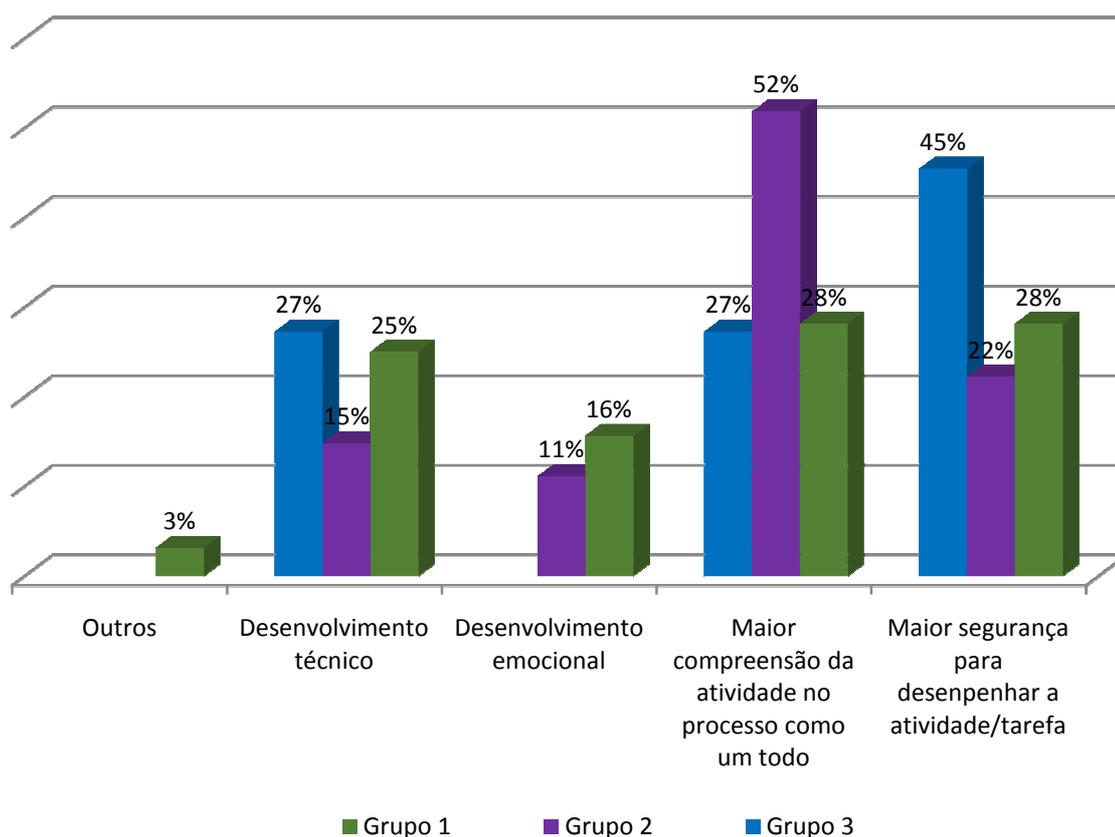
**Gráfico 6: Práticas de gestão do conhecimento são aplicadas na sua organização.**



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.

Questionou-se junto aos funcionários quais competências acreditavam ter adquirido, a partir das ações relacionadas a GC praticadas nas organizações, sejam elas: reuniões periódicas, treinamentos, participação em feiras e eventos ou ainda adequação do espaço de trabalho. A maior porcentagem das respostas (Gráfico 7) se concentrou em maior segurança para desempenhar sua atividade ou tarefa, seguida por maior compreensão de sua atividade no processo como um todo. No entanto, também foi mencionada a melhoria no desenvolvimento técnico e emocional, revelando a percepção dos funcionários quanto a importância das competências adquiridas, por meio das ações relacionadas a gestão do conhecimento.

**Gráfico 7: Competências adquiridas em ações relacionadas a gestão do conhecimento.**



**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.**

De acordo com Loureiro (2003) mais abrangente que o capital intelectual e mais operacional do que o conceito de organização apreendente, a gestão de conhecimento, com algumas variações de autor para autor, corresponde a um

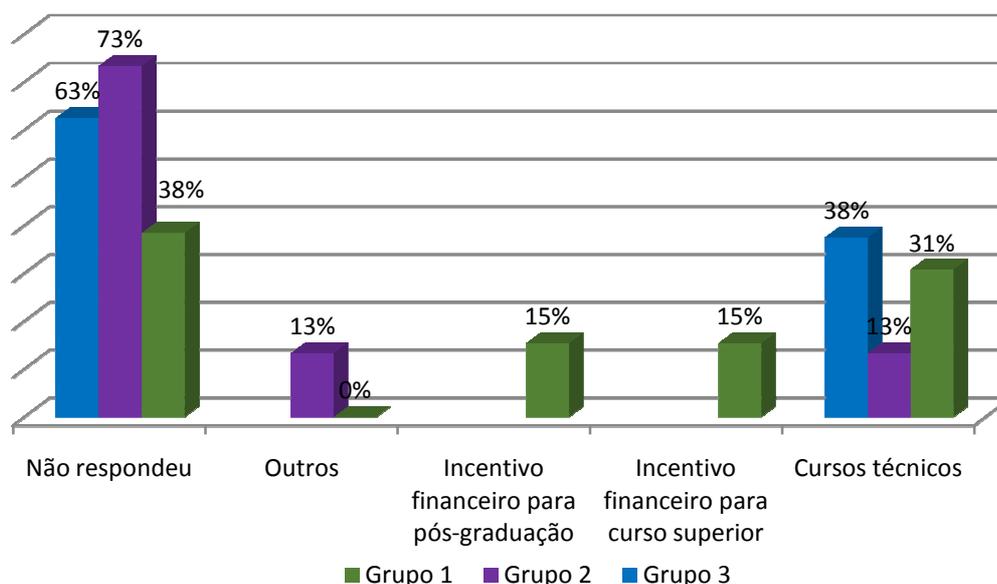
esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o conhecimento.

Mesmo sendo evidenciado na entrevista como inexistente, o programa de aprendizagem organizacional é reconhecido pelos funcionários das empresas do Grupo 1 relacionando-o ao incentivo para a realização de cursos técnicos, bem como o incentivo financeiro para a realização de curso superior e de pós-graduação. Nas empresas do Grupo 2 e 3, a maioria dos pesquisados preferiu não responder, visto que a empresa não possui nenhum programa de aprendizagem organizacional institucionalizado ou, ainda, em razão de não ter feito utilização do benefício.

O comparativo entre gestão da informação e gestão do conhecimento apresentado por Valentim (2004) retrata a diferença existente entre os conceitos e reforça a importância das práticas aplicadas nas empresas pesquisadas:

A gestão da informação apoia-se nos fluxos formais (conhecimento explícito) e a gestão do conhecimento nos fluxos informais (conhecimento tácito). A gestão da informação trabalha no âmbito do registrado, não importando o tipo de suporte: papel, disquete, CD-ROM, Internet, Intranet, fita, DVD, etc., constituindo-se nos ativos informacionais tangíveis. A gestão do conhecimento trabalha no âmbito do não registrado: reuniões, eventos, construção individual de conhecimento, valores, crenças e comportamento organizacional, experiências práticas, educação corporativa, conhecimento de mundo etc., constituindo-se nos ativos intelectuais (intangíveis) (VALENTIM, 2004, p.1).

No Gráfico 8 é notório que não existe formalização de programas de aprendizagem, onde a grande maioria optou em não responder à questão.

**Gráfico 8: Programa de aprendizagem organizacional oferecido pela organização**

**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.**

Na entrevista foi possível verificar que as empresas não se sentem participantes do APL. No entanto, destaca-se que em alguns casos, fazem uso de recursos disponibilizados pelo Sindicato e, ainda, pelas instituições de ensino presentes no município que oferecem cursos para suprir a demanda calçadista.

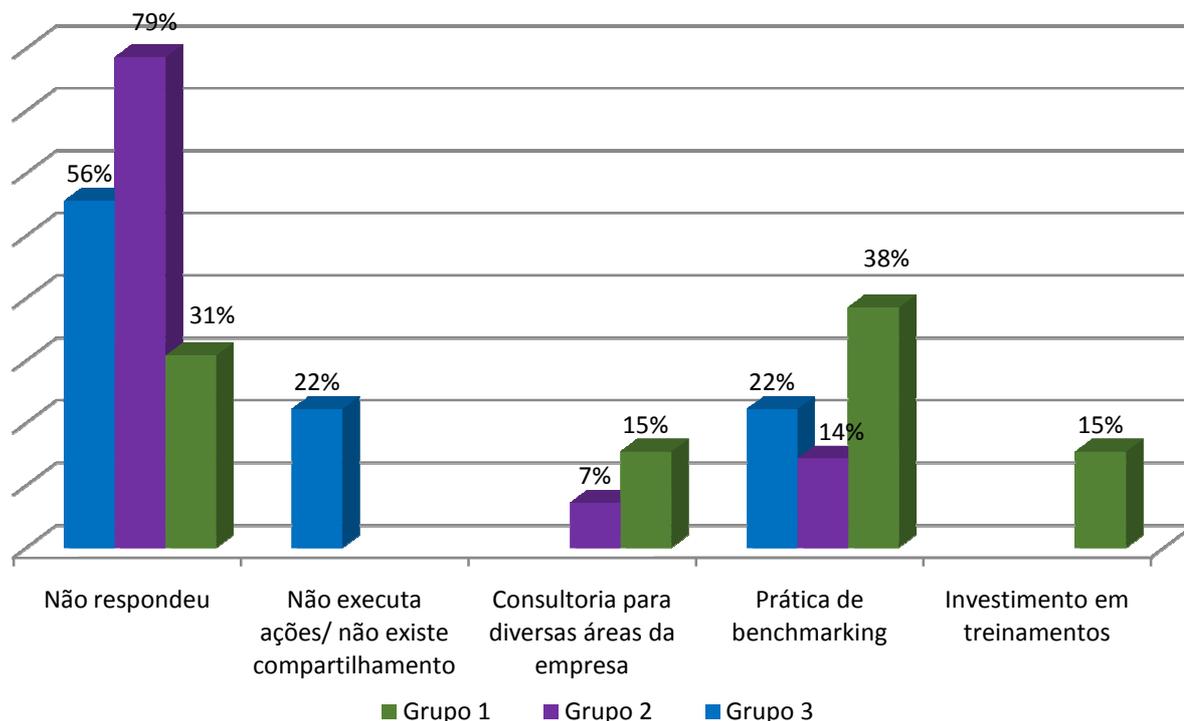
Os funcionários que relataram a existência deste compartilhamento mencionaram a prática de *benchmarking* como a mais utilizada, conforme Gráfico 9.

De acordo com Bukowitz e Willians (2002, p.211):

As organizações que se baseiam no conhecimento entendem que os empregados não são úteis apenas pelo que sabem, mas pelo que continuam a aprender. Se a cultura aprova a aprendizagem contínua, em vez de fazer dela algo que os empregados são forçados a realizar no seu tempo livre, esses empregados tendem a oferecer o seu conhecimento pelo bem geral da organização.

Existe a necessidade de as organizações se reconhecerem como parceiras, para que seja possível se beneficiar com o compartilhamento de informação e conhecimento, a fim de gerar competências e, conseqüentemente, obterem vantagem competitiva.

**Gráfico 9: Compartilhamento de informações/conhecimentos/competências entre os parceiros do APL.**



**Fonte: Elaboração própria a partir dos dados coletados – 2016.**

Valentim (2002) ressalta que através da inteligência organizacional é possível alicerçar uma cultura organizacional baseada em informação e conhecimento, visando maior flexibilidade de atuação no mercado, assim como maior capacidade de criação e geração de tecnologias, ou seja, maior competitividade.

Diante do contexto apresentado, como forma de proporcionar vantagem competitiva para as empresas participantes do APL, conforme mencionado anteriormente existe a possibilidade da criação de empresas virtuais como redes globais de empresas. Amato Neto (2000) define organizações virtuais como uma primeira aproximação de cooperação entre empresas ou organizações, constituindo assim verdadeiras redes dinâmicas de cooperação, que por meio da utilização de novas tecnologias, tem por objetivo:

- Viabilizar o acesso a novos mercados, sem os tradicionais limites de espaço e tempo;
- Elevar o poder de competitividade dos parceiros componentes da rede virtual;
- Possibilitar a inovação e a exploração de novas oportunidades de mercado em nível global.

Goldman *et al.* (1995) destacam algumas razões estratégicas para a utilização do modelo de empresas virtuais, do ponto de vista da competitividade:

1. Compartilhar recursos, instalações e competências, a fim de ampliar o alcance geográfico ou tamanho aparente que um concorrente pode oferecer a um cliente;
2. Dividir os riscos e custos de infraestrutura, para candidatar-se a concorrência.

Um dos aspectos mais importantes nesse contexto é o desenvolvimento ou preservação, por parte de cada parceiro, de uma ou mais competências essenciais baseadas em recursos únicos, tais como os relacionados ao domínio de determinada tecnologia de produto ou processo, buscando resistir à competição do mercado (AMATO NETO, 2000).

Os dados apresentados refletem a realidade atual de micro, pequenas e médias empresas brasileiras, principalmente as inseridas no setor calçadistas que sentem concorrência de baixos preços de produtos externos. A competitividade é essencial para a sobrevivência dessas empresas no mercado.

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.

### 6.3 Roteiro de Observação

A fim de estabelecer uma breve comparação do espaço físico das empresas estudadas, sistematizou-se as principais características verificadas no roteiro de observação (Apêndice D):

A observação foi realizada pela pesquisadora em todas as empresas visitadas e, para tanto, foram divididos os mesmos grupos propostos na entrevista e questionário, conforme segue:

- **Grupo 1:** Mariotta e Uza Shoes;
- **Grupo 2:** Bem me quer, Código cem, Empresa A, Empresa B, Empresa E, Empresa F, Empresa G;
- **Grupo 3:** Ferrucci, Sevilla, Marina Sábio, Empresa C, Empresa D.

**Quadro 38: Sistematização da observação a partir das visitas *in loco*.**

<b>Grupo 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente de produção e administrativo em sua maioria aberto, sem divisórias;</li> <li>▪ Existência de sala específica para reunião;</li> <li>▪ Integração é realizada em todos os setores, não existem ambientes específicos;</li> <li>▪ Existe um único refeitório para todos os funcionários. É servido apenas café da manhã.</li> <li>▪ As mesas e cadeiras de chefia/liderança não apresentam diferença de tamanho dos demais funcionários;</li> <li>▪ As disposições das mesas de trabalho variam de acordo com o <i>layout</i> dos setores. Em alguns setores estão dispostas de frente e em outros de costa;</li> <li>▪ Todas as estações/mesas de trabalho possuem microcomputadores ou notebooks;</li> <li>▪ As estações de trabalho estão ergonomicamente adequadas com regulação de altura, apoio de pés e cadeias confortáveis;</li> <li>▪ No ambiente administrativo e industrial existem condições adequadas de iluminação, conforto térmico, entre outros, em linhas gerais pode ser classificado como muito bom;</li> <li>▪ Os funcionários apresentam semblante amistoso, simpático e apresentam bom humor;</li> <li>▪ Existência de quadro de avisos ao lado de todos os cartões de ponto;</li> <li>▪ Possui sinalização obrigatória e acordo com solicitação de alvará de funcionamento, bem como sinalizações de departamentos, lixeiras, recepção, sanitários, entre outras.</li> <li>▪ Não possui nenhuma certificação ISO, no entanto, possui todos os procedimentos para certificação;</li> <li>▪ Existem lixeiras na empresa, mas não possuem coleta seletiva, por meio de recipientes adequados. A coleta é realizada em um único recipiente e existe uma pessoa responsável pela separação. Os resíduos gerados são destinados legalmente a um aterro sanitário.</li> </ul>
<b>Grupo 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente de produção aberto. Ambiente administrativo em sua maioria fechado;</li> <li>▪ Não possui salas de reuniões;</li> <li>▪ Todos os ambientes da empresa são utilizados para integração, sendo prioritário o ambiente de produção;</li> <li>▪ Existe um único refeitório para todos os funcionários;</li> <li>▪ As mesas e cadeiras de chefia/liderança não apresentam diferença de tamanho dos demais funcionários;</li> <li>▪ As disposições das mesas de trabalho predominantemente estão dispostas de frente uma para as outras, no entanto, depende do espaço disponível e <i>layout</i> do departamento de trabalho;</li> <li>▪ A maioria das estações/mesas de trabalho possuem microcomputadores ou notebooks;</li> <li>▪ As estações de trabalho estão ergonomicamente adequadas, mas não foi encontrado apoio de pés ou outros equipamentos;</li> <li>▪ No ambiente administrativo e industrial existem condições adequadas de iluminação, conforto térmico, entre outros, em linhas gerais pode ser classificado como muito bom;</li> <li>▪ Os funcionários apresentam semblante amistoso, simpático e apresentam bom humor;</li> <li>▪ Existência de murais e quadro de avisos prioritariamente próximo ao cartão de ponto e ambiente de produção;</li> <li>▪ As empresas possuem sinalização obrigatória (de acordo com solicitação de alvará de funcionamento), bem como sinalizações de departamentos, lixeiras, recepção, sanitários, entre outras.</li> <li>▪ As empresas não possuem nenhuma certificação ISO e não existe intenção de certificação devido ao alto valor que deve ser despendido. Foi informado ainda que os clientes não têm nenhum tipo de exigência quanto a esta certificação;</li> <li>▪ Algumas empresas possuem lixeiras para coleta seletiva. Os resíduos gerados no processo produtivo são enviados para tratamento e destino adequado.</li> </ul>
<b>Grupo 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambiente de produção aberto. Ambiente administrativo separado por departamentos;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui sala destinada a reuniões;</li> <li>▪ Todos os ambientes da empresa são utilizados para integração;</li> <li>▪ Existe um único refeitório para todos os funcionários;</li> <li>▪ As mesas e cadeiras de chefia/liderança não apresentam diferença de tamanho dos demais funcionários;</li> <li>▪ As disposições das mesas de trabalho dependem do espaço disponível e <i>layout</i> do departamento de trabalho, não existe predominância de disposição;</li> <li>▪ A maioria das estações possuem microcomputadores;</li> <li>▪ As estações de trabalho estão ergonomicamente adequadas, mas não foi encontrado apoio de pés ou outros equipamentos;</li> <li>▪ No ambiente administrativo e industrial existem condições adequadas de iluminação, conforto térmico, entre outros, em linhas gerais pode ser classificado como muito bom;</li> <li>▪ Os funcionários apresentam semblante amistoso, simpático e apresentam bom humor;</li> <li>▪ Existência de murais e quadro de avisos prioritariamente próximo ao cartão de ponto e ambiente de produção;</li> <li>▪ As empresas possuem sinalização obrigatória (de acordo com solicitação de alvará de funcionamento), bem como sinalizações de departamentos, lixeiras, recepção, sanitários, entre outras.</li> <li>▪ As empresas não possuem nenhuma certificação ISO e não existe intenção de certificação devido ao alto valor que deve ser despendido.</li> <li>▪ Algumas empresas possuem lixeiras para coleta seletiva. Os resíduos gerados no processo produtivo são enviados para tratamento e destino adequado.</li> </ul>
--	---

**Fonte: Elaboração própria a partir da observação *in loco* – 2016.**

O local de trabalho contribui para a fluidez dos fluxos de informação e conhecimento, uma vez que o espaço físico das indústrias e seus ambientes administrativos possuem como características: locais amplos, providos de conforto térmico, as divisórias se limitam em alguns casos aos departamentos, cuja preocupação evidente das organizações se refere ao bem-estar dos funcionários.

Foi possível observar ambientes de trabalho limpos, iluminados, com pessoas agradáveis e engajadas em seus postos de trabalho, auxiliando, assim, o processo de apropriação, compartilhamento e uso do conhecimento.

Nos Grupos 1 e 2 todas as estações de trabalho possuíam computadores ou *notebooks*, já o Grupo 3 a maioria das estações possuíam computadores. Foram encontrados quadro de avisos e murais em diversos locais no Grupo 1, nos Grupos 2 e 3 os murais estão concentrados próximos ao cartão de ponto, demonstrando a preocupação da organização com o compartilhamento de informação e conhecimento aos funcionários, notadamente verificou-se que existe preocupação das indústrias em fazer chegar a informação ao funcionários independente da função que exerce, utilizando diversos meios de comunicação como também citado no questionário respondido pelos funcionários (*e-mails*, circular impressa e de forma verbal).

Foi possível identificar a existência de espaços formais e informais para o compartilhamento de informação e conhecimento, ou seja, o refeitório em muitas vezes é destinado ao uso informal e a sala de reuniões para o uso formal. Os ambientes organizacionais favorecem o compartilhamento do conhecimento, por meio dos encontros formais e informais, incentivado predominantemente pelas empresas do Grupo 1. 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.

A tecnologia de informação e comunicação das empresas auxilia na padronização dos processos, não sendo utilizadas certificações por órgãos oficiais como, por exemplo, o da *International Organization 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 Anexo D é possível verificar a evolução de coleta nos últimos quatro anos.

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, contudo 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.

A partir dos resultados apresentados, a Seção 6.4 tem como objetivo apresentar uma proposta de modelo conceitual para aplicação no APL de calçados femininos de Jaú/SP.

#### 6.4 Proposta de Modelo Conceitual

Para efeito desta tese foi realizado um estudo de caso em diversas empresas para investigar um dado fenômeno de ocorrência no APL de calçados femininos na cidade de Jaú/SP, no entanto, a generalização do modelo proposto, vai depender do contexto a ser aplicado.

A partir dos resultados dos dados levantados, foi possível verificar que as empresas não se consideram como participantes do APL. Frente a esta situação e conforme objetivo proposto nesta tese será apresentado nesta Seção uma proposta de modelo conceitual que poderá ser aplicada em aglomerados de empresas.

O modelo conceitual apresentado foi baseado nas teorias e modelos apresentados nesta tese, 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), conforme Quadro 39:

**Quadro 39: Teorias que embasaram o modelo de inter-relação entre GC e CoInfo.**

<b>Gestão do Conhecimento</b>	<b>Gestão da Informação</b>	<b>Competência em Informação</b>
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.**

Descrevem-se 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 dispostas no Quadro 39, propostas pelos autores, indicam várias ações que são executadas

simultaneamente em cada uma das etapas, bem como com um nível de interdependência, conforme ilustra a Figura 10 (p.63), apresentada na Seção 2.1 da fundamentação teórica.

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 estratégica 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 E ROMHARDT, 2002).

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 da pesquisa desta tese e o 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 desta situação faz-se necessário a identificação da necessidade de informação para criação de significado e posterior distribuição 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, ou seja, 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).

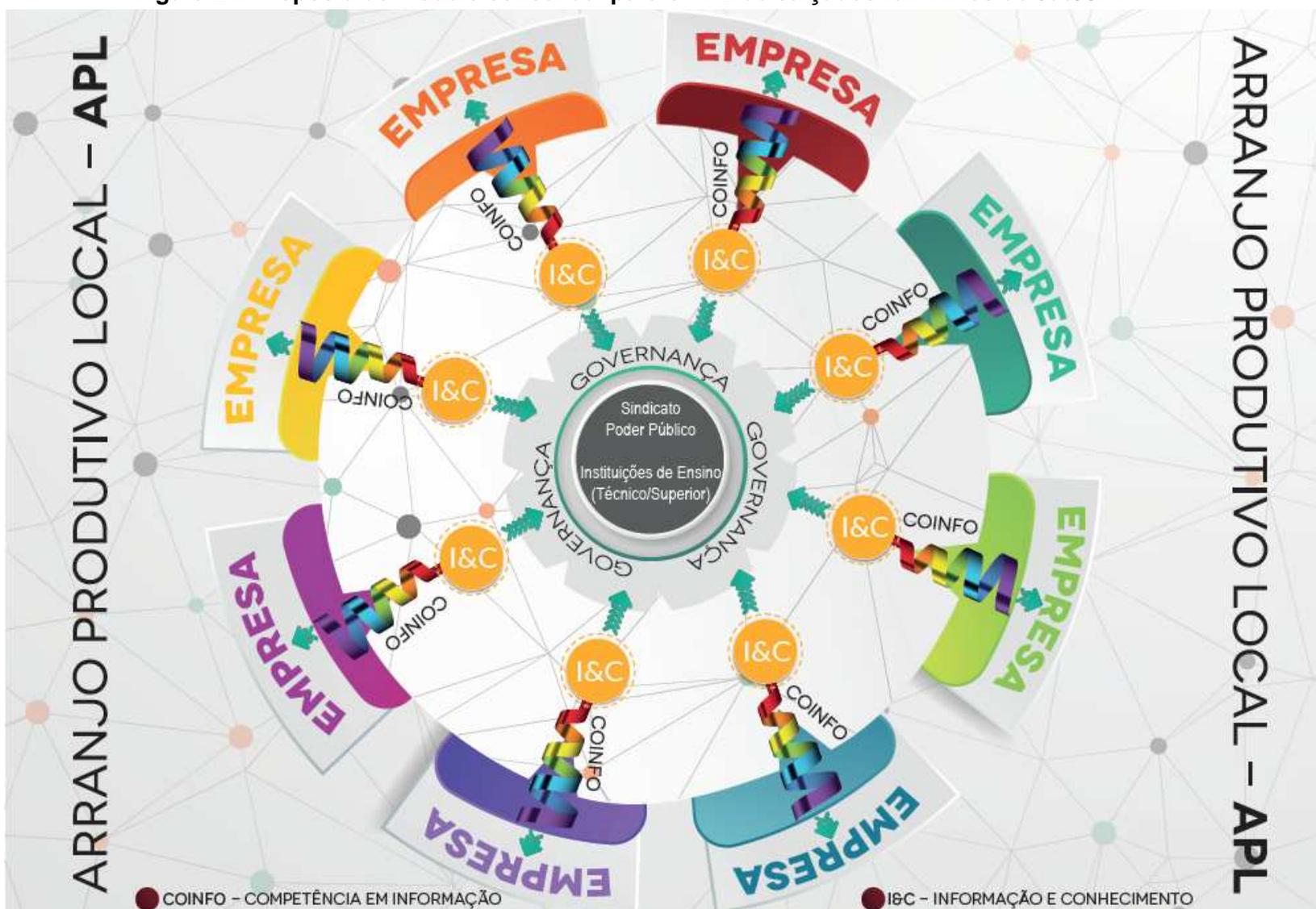
Em suma, essas teorias embasaram o modelo conceitual proposto e de maneira geral, conforme afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), o objetivo final dos diversos conceitos é semelhante, ou seja, gerenciar conhecimentos existentes e adquirir novos conhecimentos, vislumbrando a melhoria de determinado processo, 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 24 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 24: 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 ao 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 sua forma 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 24.

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 tese, 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 as formas 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.

Em relação à análise da governança Gereffi (1998) indica a existência de dois formatos de cadeias produtivas globais: as cadeias dirigidas pelo produtor (*producer-driven*) e as cadeias dirigidas pelo comprador (*buyer-driven*), no entanto, reforça que esses diferentes formatos se atrelam a diferentes estruturas de governança.

Nas cadeias dirigidas pelo produtor, segundo Gereffi (1998), os ativos-chave são sustentados por atividades básicas de desenvolvimento de produtos e gestão de ativos comerciais. Por outro lado, nas cadeias dirigidas pelo comprador, as empresas coordenadoras em muitos casos não possuem atividades produtivas e seu poder decorre da posse de ativos comerciais, como marca ou canais de distribuição e comercialização.

Para Gereffi (1998) os formatos de cadeias produtivas podem ser associados ao tipo de atividade das empresas (Quadro 40):

**Quadro 40: Síntese dos formatos de cadeias produtivas**

Cadeias dirigidas pelo produtor ( <i>producer-driven</i> )	Verificadas em indústrias como metal-mecânica, eletrônica e química;
Cadeias dirigidas pelo comprador ( <i>buyer-driven</i> )	Encontradas nas indústrias têxteis, confecções, calçados, móveis e alimentos.

**Fonte: Adaptado de Gereffi – 1998.**

De acordo com os formatos definidos pelo autor supracitado, o APL de Jaú/SP se enquadra em cadeias dirigidas por comprador, a partir disso as estratégias coletivas podem ser definidas a fim de buscar eficiência e competitividade.

O modelo conceitual apresentado proporciona ainda, o funcionamento de empresa virtual, conforme já citado na Seção 6.1, uma vez que os pares se unem com um objetivo único, o cliente visualiza um único fornecedor, pois está buscando qualidade a preço baixo e todos os atores da rede são beneficiados. Após o cumprimento do objetivo, a empresa virtual se desfaz, uma vez que não existe nenhum elo burocrático estabelecido.

Conforme proposto, as formas de governança locais, públicas ou privadas podem exercer importante papel para o estímulo da competitividade dos aglomerados produtivos e como consequência gerar desenvolvimento local, no entanto, faz-se necessário o fortalecimento de relações que estimulem a cooperação entre os participantes, a sociedade civil e o poder público, a fim de elaboração de ações conjuntas.

Diante do modelo conceitual apresentado e buscando estabelecer a inter-relação entre gestão do conhecimento e competência em informação Valentim *et al.* (2014) destaca que a gestão da informação é um processo para a obtenção de informação a um custo e tempo razoáveis, ou seja, é necessário que o indivíduo, ao realizar o processo de GI, deve possuir competência em informação que é essencial para o indivíduo agir sobre a informação. Ainda segundo os autores supracitados, a gestão do conhecimento se refere a um processo que auxilia a apropriação e construção de conhecimento, assim, o indivíduo necessita ser competente em informação especialmente nas atividades que envolvem este processo, de maneira que possa agir sobre o conhecimento.

Ainda nesse contexto Valentim *et al.* (2014, p.224) destacam que:

[...] desenvolver competências informacionais nos sujeitos organizacionais deve ser uma constante, pois os processos de GI e de GC são influenciados pelas tecnologias de comunicação, bem como pelo ambiente informacional interno e externo, fatores que contribuem para a obsolescência das competências essenciais em relação à informação e ao conhecimento.

A inter-relação existente entre gestão do conhecimento e competência em informação perpassa a gestão da informação, visto que ao analisar as etapas contidas no Quadro 39 verifica-se a semelhança presente nas etapas dos modelos abordados, desde a verificação da necessidade de informação/conhecimento até a utilização da informação, retenção de conhecimento ou, ainda, comunicação de resultados.

De acordo com O'Farrill (2010) a inter-relação entre a competência em informação e gestão do conhecimento ocorre por meio do uso eficaz de sistemas de informação e, também, por processos de aprendizagem que, por sua vez, estão implícitos nas atividades de criação e compartilhamento de conhecimento, neste caso, relaciona-se à dimensão mais complexa que envolve a interação social e a aplicação da informação para resolução de problemas e atividades da organização.

Valentim *et al.* (2014) enfatizam que a necessidade de os indivíduos em relação à obtenção e ao desenvolvimento de competências em informação é evidenciada em todos os processos, seja da ColInfo, GI ou seja da GC, demonstrando que é um componente intrínseco a qualquer processo que envolva informação ou conhecimento.

A partir dos levantamentos teóricos realizados, é possível inferir que a GC possui uma dependência relacionada ao capital humano, visando a busca de competência em seu ambiente de atuação, envolvendo a capacidade de uso eficiente e eficaz das informações disponíveis para a tomada de decisão.

Corroborando com as questões descritas Valentim *et al.* (2014) mencionam que há relação entre temáticas, às vezes de maneira direta e, em outras, de modo indireto. Os autores relatam, ainda, que essas relações ocorrem sob dois vieses, sendo o primeiro relacionado as competências gerais que os indivíduos precisam desenvolver para atuarem em processos informacionais e, nesse âmbito, a ColInfo é essencial para propiciar as competências necessárias aos indivíduos. O segundo, em relação às competências específicas que os indivíduos necessitam possuir para interagir nos processos de GI e GC.

Destaca-se, ainda, que os ambientes pesquisados não possuem nenhuma formalidade em seus processos de gestão do conhecimento. Nesse contexto, faz-se importante a gestão da informação, a fim de que o compartilhamento de conhecimento e uso da informação proporcione competência em informação aos envolvidos conforme proposta da Figura 24.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a presente pesquisa, buscou-se realizar um levantamento bibliográfico da literatura seletivo especializado referente aos temas: gestão do conhecimento, competência em informação e arranjo produtivos locais, a fim de compreender os conceitos e fenômenos relacionados a inter-relação entre competência em informação e gestão do conhecimento para a geração de diferenciais competitivos em empresas participantes de um APL.

Nesse contexto, esta tese concentrou-se em buscar os indicadores existentes nas organizações, relacionados a importância da gestão do conhecimento para a geração de diferenciais competitivos e a obtenção de vantagem competitiva, considerando a competência em informação como uma ferramenta fundamental do processo. Buscou-se, ainda, verificar a existência de um modelo de gestão do conhecimento apoiado na competência em informação para a implantação e mensuração da vantagem competitiva em APL. Estabelecendo, assim, a inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento, na expectativa de responder aos questionamentos propostos.

Para fins desta pesquisa os estudos foram focados em empresas participantes do APL de calçados femininos na cidade de Jaú/SP, no intuito de demonstrar o entendimento de como funciona a relação dos participantes do APL em relação a competência em informação e a gestão do conhecimento.

Embora a cidade de Jaú/SP seja participante do programa de apoio governamental do Estado de São Paulo ao desenvolvimento de APL, por meio da SDECTI, o APL se caracteriza como um espaço enfraquecido no que concerne a relação entre os pares, o que em alguns aspectos pode reduzir ganhos em competitividade no mercado nacional e internacional.

O APL/*Cluster* não pode ser visto apenas como empresas de aspecto setorial e geográfico concentrado, existem outros fatores que podem contribuir sobremaneira no desenvolvimento local e regional, apoiado pela governança.

Buscou-se com a pesquisa analisar a inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento, para a geração de diferenciais competitivos em arranjo produtivo local. Foi possível identificar que as empresas, mesmo que de

modo empírico, valorizam essa inter-relação para a competitividade, mas de maneira isolada.

Inicialmente foi realizado levantamento bibliográfico a fim de contribuir com o aporte teórico da pesquisa sobre gestão do conhecimento e os modelos de competência em informação, bem como sua aplicabilidade em arranjo produtivo local.

A pesquisa aplicada se deu por meio de três instrumentos: entrevista, questionário e roteiro de observação que evidenciaram a preocupação das empresas com o capital humano, mas pouca importância no que tange a formalização de processos.

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, mas 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 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.

O último objetivo a ser cumprido, referia-se à elaboração de um modelo conceitual que propiciasse a aplicação das abordagens anteriormente descritas.

Como resultado da pesquisa foi proposto na Seção 6.4 um modelo conceitual que agrega todos os atores do APL, com o objetivo de vincular a competência em informação e a gestão do conhecimento, para a geração de diferenciais competitivos inseridos em um ambiente de governança no Arranjo Produtivo Local de sapatos femininos localizado na Cidade de Jaú/SP.

Considerando os levantamentos acima expostos, buscou-se fundamentar as hipóteses levantadas para esta pesquisa, as quais:

H<sub>1</sub> – A aplicação da gestão do conhecimento em uma organização participante de um APL contribui significativamente para a obtenção de competitividade organizacional;

H<sub>2</sub> – Desenvolver a competência em informação (CoInfo) nos sujeitos organizacionais propicia as condições necessárias para a geração de diferenciais competitivos organizacionais;

H<sub>3</sub> – As competências essenciais dos sujeitos organizacionais estão diretamente relacionadas ao compartilhamento da informação e do conhecimento no ambiente interno à organização e do próprio APL.

De acordo com os levantamentos, foi possível identificar que a gestão do conhecimento contribui para obtenção de vantagem competitiva, no entanto, tudo ocorre de maneira informal, o que pode ser considerado um desperdício de eficiência no processo; Em relação a competência em informação dos sujeitos organizacionais na geração de diferenciais competitivos, evidenciou-se que a busca por essa competência é restrita à área de atuação e infere-se que se acontecer de modo sistêmico, é fator importante para ganhos efetivos; em relação as competências essenciais dos sujeitos relacionada ao compartilhamento da informação e do conhecimento, esta ocorre na maioria das vezes por canais formais (*e-mails*, circulares), no entanto a socialização e a externalização ocorrem nos ambientes informais. O que fortalece não só a empresa, mas gera mão de obra capacitada para o APL de modo geral.

O presente estudo se sustentou na investigação do tipo descritiva exploratória, e no que se refere à abordagem e de natureza qualitativa. Conforme anteriormente detalhado, como universo de pesquisa utilizou-se empresas sindicalizadas ao Sindicato das Indústrias de Calçados de Jaú. Como sujeitos de pesquisa, buscou-se intencionalmente as empresas sindicalizadas, correspondentes

a uma base de oitenta e seis participantes, dos quais quatorze se voluntariaram a responder a pesquisa.

Utilizou-se como procedimento de análise, o método de 'Estudo de Caso' e 'Análise de Conteúdo'. Os resultados qualitativos relacionados a gestão do conhecimento, competência em informação e gestão da informação foram apresentados em categorias, as quais: 1. Identificação de Necessidades; 2. Aquisição; 3. Organização; 4. Compartilhamento; 5. Disseminação/Distribuição; 6. Uso/Utilização, sendo possível através desses dados delinear um panorama que proporcionou em conjunto com a fundamentação teórica, gerar um modelo conceitual.

Em razão da opção pelo método 'Estudo de Caso', a pesquisa teve como limitação a quantidade de empresas componentes da amostra. A dificuldade se deu ao fato de as empresas não estarem disponíveis para participar da pesquisa, o que totalizou apenas 17% da amostra total.

Outra limitação se refere a realização da entrevista no sentido qualitativo, com maior abertura à discussão. Essa situação gerou significativa quantidade de informação que, em alguns casos, não estava no escopo direto da pesquisa, ou seja, a inter-relação entre a gestão do conhecimento e a competência em informação.

Verificou-se, ainda, a limitação oriunda da dificuldade de entendimento, por parte dos respondentes, da importância e relevância do estudo. Muitos julgaram que o repasse de informações poderia prejudicar o seu negócio.

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.

Conforme destaca Belluzzo (2003) a ColInfo é uma área de estudos e de práticas que trata das habilidades para reconhecer quando existe a necessidade de se buscar a informação, estar em condições de identificá-la, localizá-la e utilizá-la efetivamente na produção do novo conhecimento, integrando a compreensão e uso de tecnologias e a capacidade de resolver problemas com responsabilidade, ética e legalidade. Nesse sentido, a quebra de paradigma organizacional e o investimento na capacitação dos sujeitos organizacionais podem prover resultados satisfatórios e diferenciais competitivos.

Com base no aporte teórico e na pesquisa aplicada acredita-se existir inter-relação entre os modelos de GC e de ColInfo, 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.

A partir das considerações apresentadas, a presente pesquisa traz uma contribuição relevante ao universo pesquisado, visto que além de apresentar modelos de GC e ColInfo para aplicação, destaca o papel do conhecimento e da informação para a geração de diferenciais competitivos. Para a área de Ciência da Informação proporciona importante contribuição ao demonstrar a inter-relação entre competência em informação e gestão do conhecimento como uma maneira de colaborar com as organizações para a geração de vantagem competitiva.

As abordagens e reflexões apresentadas devem ser percebidas como ponto de partida para outros estudos que possam ser desenvolvidos, considerando a relevância do tema para as organizações, meio empresarial e sociedade em geral, visto que a competitividade não deve ser considerada apenas como um fator de sobrevivência, mas também como subsídio para o desenvolvimento socioeconômico.

Como contribuição à Linha de Pesquisa e ao PPGCI, esta pesquisa destaca a relevância dos estudos de GC e ColInfo na área organizacional como incentivo para futuros trabalhos. Nessa perspectiva, considera-se imprescindível avançar nas discussões sobre o tema apresentado, em particular no que concerne a inter-relação entre GC e ColInfo em arranjos produtivos locais.

## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S. Capacitação, sensibilização e informação em arranjos e sistemas de MPME. In: LASTRES, H.M.M *et al.* **Interagir para competir**: promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil. Brasília: SEBRAE/FINEP/CNPq, 2002. p.63-94.
- ALBAGLI, S; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.3, p.9-16, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/587/1731>>. Acesso em: 10 fev. 2016.
- ALTENBURG, T.; MEYER-STAMER, J. How to promote clusters: Policy experiences from Latin America. **World Development**, Oxford, v.27, 1999.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. de; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.1, p.5-24, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v12n1/01.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2012.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo. Atlas: Fundação Vanzolini, 2000.
- AMARAL, J.F; AMORIM, M.; RABELO, D.; MOREIRA, M. C.; REBOUÇAS, M. A.; ROCHA, G.; SCIPIÃO, T. **Núcleos e arranjos produtivos locais**: casos do Ceará. Rio de Janeiro: UFRJ, 2002.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION - ALA. **Presidential committee on information literacy**: Final report.1989. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/presidential>>. Acesso em: 20 set. 2015.
- ANGELONI, M. T. (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D. **Organizational learning II**: Theory, method, and practice. Reading: Addison-Wesley, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS DE COMPONENTES PARA COURO, CALÇADOS E ARTEFATOS (ASSINTECAL). **Quatro setores iniciam projetos de exportação com a Apex-Brasil**. Disponível em: <<http://www.assintecal.org.br/noticia/quatro-setores-iniciam-projetos-de-exportacao-com-a-apex-brasil>>. Acesso em: 22 abr. 2016.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M.A. Dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **RAC**, São Paulo, n.esp., p.203-227, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, A. de A. Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, n.0, dez. 1999. Disponível em: <[www.http://www.dgz.org.br/dez99/F\\_I\\_aut.htm](http://www.dgz.org.br/dez99/F_I_aut.htm)>. Acesso em: 28 jul. 2016.

BARROS, A. J. P. de. **Um guia para a inicialização científica**. São Paulo: McGrawHill, 1986.

BECKER, F. **Educação e construção do conhecimento**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1973.

BELLUZZO, R. C. B. **A gestão de pessoas em sistemas de informação na sociedade do conhecimento**. In: Barbara Fadel. (Org.). A informação nas organizações sociais: desafios em face da multiplicidade de enfoques. Marília: FUNDEPE, 2003, v. 1.

\_\_\_\_\_. 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.

\_\_\_\_\_. O uso de mapas conceituais e mentais como tecnologia de apoio à gestão da informação e da comunicação: uma área interdisciplinar da competência em informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v.2, n.2, p.78-89, dez. 2006. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/19/7>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. **Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação**. 2. ed. rev. ampl. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

\_\_\_\_\_. Competências e novas condutas de gestão: diferenciais de bibliotecas e sistemas de informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 23-53.

\_\_\_\_\_. O conhecimento, as redes e a competência em Informação (CoInfo) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, out. 2014.

BELLUZZO, R. C. B. ; KERBAUY, M.T. M. Em busca de parâmetros de avaliação da formação contínua de professores do ensino fundamental para o desenvolvimento da information literacy. **Educação Temática Digital**, Campinas, v. 5, n. 2, p. 129-139, 2004.

BEM, R. M. de. **Framework de gestão do conhecimento para bibliotecas universitárias**. 2015. 344f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2015. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/132468/333632.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

BOISOT, M. H. **Knowledge assets**: Securing competitive advantage in the information economy. Oxford: Oxford University Press, 1998.

BRANDÃO, H. P. Aprendizagem e desenvolvimento de competência: conceitos, pressupostos e práticas. In: TARAPANOFF, K (Org.). **Aprendizado organizacional**: contexto e propostas. Curitiba: IBPEX, 2011b. v.2. cap.3.

BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P. P. A web como instrumento para construção de trilhas de aprendizagem. In: BAYMA, F. (Org.). **Educação corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E. M. **Estrutura e dinamismo de clusters industriais na economia brasileira**: uma análise comparativa exploratória. IV Encontro de Economistas de Língua Portuguesa, Universidade de Évora, Portugal, 2001.

BROWN, J.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: towards a unified view of working, learning and innovation. **Organizational Science**, v.2, nº 1, p.40-57, 1991.

BRUCE, C. **Seven faces of information literacy in higher education**. Brisbane(Austrália): QUT, 1997. Disponível em: <<http://www.christinebruce.com.au/informed-learning/seven-faces-of-information-literacy-in-higher-education/>>. Acesso em: 20 set. 2015.

BRUCE, C. **Information literacy**: A phenomenography. 1996. PhD Thesis—University of New England, Armidale. Disponível em: <<http://www.christinebruce.com.au/informed-learning/information-literacy-a-phenomenography>>. Acesso em: 3nov. 2015.

BRUSCO, S. The idea of the industrial district:its genesis. In: PYKE, F.; BECATTINI, G.; SENGENDERGER, W. **Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy**. Genova: International Institute for Labour Studies, 1990.

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

CALDERÓN REHECHO, A. **Informe APEI sobre alfabetización informacional**. 2010. Disponível em:<<http://eprints.rclis.org/14972/1/Informeapeialfin.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

CÂNDIDO, C. A.; VALENTIM, M. L. P.; CONTANI, M. L. Gestão estratégica da informação: semiótica aplicada ao processo de tomada de decisão.

**DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v.6, n.3, p.1-16, jun. 2005. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/jun05/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun05/Art_03.htm)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

CARTA DE MARÍLIA. In: **SEMINÁRIO DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO**, 3., 2014, Marília. [Carta...]. Marília: UNESP; UNB; IBICT, 2014. Disponível em: <[http://www.valentim.pro.br/GICIO/Textos/Carta\\_de\\_Marilia\\_Portugues\\_Final.pdf](http://www.valentim.pro.br/GICIO/Textos/Carta_de_Marilia_Portugues_Final.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

CARVALHO, F. C. A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CASAROTTO, N.; PIRES, L. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J; LASTRES H. E; SZAPIRO, M. Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. **NT 27** - Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro, 2000.

CASTRO, L. H. **Arranjo produtivo local**: série empreendimentos coletivos. Brasília: SEBRAE, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

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.

CHOO, C. W.; BONTIS, N. Knowledge, intellectual capital and strategy: Themes and tensions. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N.(Orgs.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002. Disponível em: <<http://choo.fis.utoronto.ca/oup/Chapter1.html>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

CHURCHILL, G. **Marketing research**: methodological foundations. 2. ed. The Dryden Press, 1998.

COELHO, M. M. Competência informacional no ambiente de trabalho: percepção do bibliotecário de órgão público. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v.7, n.1, p.170-196, mar. 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/liinc/index.php/liinc/article/view/408/281>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

CÓL, A. F. S.; BELLUZZO, R. C. B. Competências em informação: um fator crítico para a comunicação na atualidade. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p.13-25, jan./abr. 2011, Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/4033/5595>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

COMERCIO DO JAHU. **Secretaria de Cultura e Turismo**. Jaú, dez., 2006.

COORDENAÇÃO de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Banco de teses CAPES. Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>>. Acesso em: 13 mar. 2016.

CRAWFORD, S. The origin and development of a concept: the information society. **Bulletin of Medical Library Association**, v.71, n.4, p.380-385, Oct. 1983. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC227258/>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

CROCCO, M.A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M. B.; SIMÕES, R.. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/neco/v16n2/01.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

CROSSAN, M.; LANE, H.W.; WHITE, R.E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **The Academy of Management Review**, v.24, n.3, p.522-537, Jul. 1999. Disponível em: <[http://www.jstor.org/stable/259140?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/259140?seq=1#page_scan_tab_contents)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

CSU SCHOOL OF LIBRARY AND INFORMATION SCIENCE. **Brainstorms & blueprints teaching library research as a thinking process**: overview of the process. 1997. Disponível em: <<http://ischool.sjsu.edu/courses/250.loertscher/modelstrip.html>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. New York: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**DECLARAÇÃO de Havana 15 Ações de Competência em Informação**. 2012. Disponível em: <<http://www.alfared.org/sites/www.alfared.org/files/Declaraci%C3%B3n%20de%20La%20Habana.%20ALFIN%20desde%20Iberoam%C3%A9rica%20%282012%29.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

**DECLARAÇÃO de Moscou sobre Alfabetização Informacional e Midiática.** 2012. Disponível em: <[http://ifapcom.ru/files/News/Images/2012/mil/Moscow\\_Declaration\\_on\\_MIL\\_eng.pdf](http://ifapcom.ru/files/News/Images/2012/mil/Moscow_Declaration_on_MIL_eng.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

DECLARAÇÃO DE MACEIÓ sobre a Competência em Informação. In: **SEMINÁRIO SOBRE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: CENÁRIOS E TENDÊNCIAS**, 1., 2011. Maceió, 2011. Disponível em: <[http://www.febab.org.br/declaracao\\_maceio.pdf](http://www.febab.org.br/declaracao_maceio.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

**DECLARAÇÃO de Múrcia sobre a ação social e educativa das bibliotecas públicas em tempos de crise.** 2010. Disponível em: <<http://www.alfared.org/blog/informaci-n-general/766>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

**DECLARAÇÃO de Praga:** Rumo a uma Sociedade Alfabetizada em Informação. 2003. Disponível em: <<http://portal.unesco.org/ci/en/files/19636/11228863531PragueDeclaration.pdf/PragueDeclaration.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

**DECLARAÇÃO de Toledo sobre Alfabetização Informacional:** Bibliotecas pela Aprendizagem Permanente. 2006. Disponível em: <[http://www.peri.net.ni/pdf/documentosALFIN/Dec\\_Toledo.pdf](http://www.peri.net.ni/pdf/documentosALFIN/Dec_Toledo.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

DECLARACIÓN de Lima. In: **Taller de alfabetización informacional:** formando a los formadores. 2009, Lima. Anais eletrônicos...Lima: UNESCO, 2009. Disponível em: <<http://www.pucp.edu.pe/error/#inicio>>. Acesso em: 30 de jan. 2016.

DELORS, J. **Educação:** um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI. 6. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: UNESCO: MEC, 2001.

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

DIAS, M. M. K.; BELLUZZO, R. C. B. **Gestão da informação em ciência e tecnologia sob a ótica do cliente.** Bauru: EDUSC, 2003.

DIAS, R. **Sociologia das organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DOYLE, C. S. **Information literacy in an information society:** A concept for the information age. New York: ERIC, 1994.

DRUCKER, P. **Admirável mundo do conhecimento.** Barueri: HSM Management, 1997.

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.

DURAND, T. L'Alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n.160, p.261-292, 1. sem., 2000.

DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v.4, n.1, p.161-176, jan./abr. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552000000100009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

EDUTEKA. **Competencia para manejar información (CMI)**: Modelo Gavilán en el Aula. 2007a. Disponível em: <<http://www.eduteka.org/modulos.php?catx=1>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

EDUTEKA. **Modelo Gavilán 2.0**: Una propuesta para el desarrollo de la competencia para manejar información (CMI). 2007b. 4p. Disponível em: <<http://www.eduteka.org/pdfdir/ModeloGavilan.pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

ETZKOWITZ, H. **Reconstrução criativa**: hélice tríplice e inovação regional. Rio de Janeiro: Inteligência Empresarial/Crie/Coppe/UFRJ, n. 23, 2005. Disponível em <[http://www.e-papers.com.br/produtos.asp?codigo\\_produto=663](http://www.e-papers.com.br/produtos.asp?codigo_produto=663)>. Acesso em 20 set. 2016.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: \_\_\_\_\_ (Coords.) *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. V.1, p.133 - 146.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FULD, L. M. Knowledge profiteer. **CIO**, p.42-44, Mar. 1999.

GAMA, A. C. S. C. **Competência informacional**: aprendizado individual ao longo da vida. 2013. 509f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12888/1/2013\\_AnaClaudiaSoaresCavalcanteGama.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/12888/1/2013_AnaClaudiaSoaresCavalcanteGama.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

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.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GOLDMAN, S.; NAGEL, R.; PREISS, K. **Agile competitors**: concorrência e organizações virtuais. São Paulo: Érica, 1995.

GONZÁLEZ TERUEL, A. **Los estudios de necesidades y usos de la información**: fundamentos y perspectivas actuales. Gijón: Trea, 2005.

GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

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

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. (Org.) **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. p.169-189.

HATSCHBACH, M.H.L. **Information literacy**: aspectos conceituais e iniciativas em ambiente digital para o estudante de nível superior. 2002. 108 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Pós-Graduação em Ciência da Informação do MCT/IBICT – UFRJ/ECO, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

HATSCHBACH, M. H. L.; OLINTO, G. Competência em informação: caminhos percorridos e novas trilhas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**: Nova Série, São Paulo, v.4, n.1, p.20-34, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/64/78>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

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

HOFFMANN, W. A. M. **Gestão do conhecimento**: desafios de aprender. São Carlos: Compacta, 2009.

HOFFMANN, V. E.; MORALES, F. X. Rede de empresas organizadas territorialmente. In: BOAVENTURA, J. M. G. (Coord.). **Rede de negócios tópicos em estratégias**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

HOOFF, B. V. D.; HUYSMAN, M. Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. **Information & Management**, v.46, n.1, p.1-8, Jan. 2009.

HORTON JÚNIOR, F. W. **Overview of information literacy resources**. UNESCO: Paris, 2013. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview\\_info\\_lit\\_resources.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/overview_info_lit_resources.pdf)>. Acesso em: 8 nov. 2015.

ILHARCO, F. **A filosofia da informação**: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

INKPEN, A. C. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**, v.39, n.1, p.123-140, Fall 1996.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA). **Declaração de Alexandria sobre competência Informacional e aprendizado ao longo da vida**. In: NATIONAL FÓRUM ON INFORMATION LITERACY, 2005. Disponível em:

<<http://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/beaconinfsoc-pt.pdf>>. Acesso em: 1 nov. 2015.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA). **Declaração de Alexandria sobre competência informacional e aprendizado ao longo da vida**. 2005. Disponível em:

<<http://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/beaconinfsoc-pt.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2015.

IRVING, A. **Study and information skills across the curriculum**. London: Heinemann Educational, 1985.

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.

JENSEN, B. Communication or knowledge management? **Communication World**, v.15, n.6, p.44-67, Jun./Jul. 1998.

KREUZ, C. L.; SOUZA, A.; CUNHA, S. K. Liderança em custos e arranjo produtivo local: uma estratégia factível para o alho da região de Curitiba-SC. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA (SLADE), 18., 2003. **Anais...Itapema (SC)**, 2003.

KUHLTHAU, C. Inside the search process: Information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, v.42, n.5, p.361-371, 1991. Disponível em:

<<https://comminfo.rutgers.edu/~kuhlthau/docs/InsidetheSearchProcess.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

KUMAR, K. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, L. M. **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

LAU, J. **Diretrizes sobre o desenvolvimento de habilidades em informação para a aprendizagem permanente**. Boca del Rio (MX), 2007. 55p. Disponível em: <<http://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/ifla-guidelines-pt.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2015.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

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

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de las competencias**. Barcelona: Gestión, 1997.

LEVORATO, A. V. **O Jahu**: encontros, cantos e encantos a cidade em cores. São Paulo: Dom Bosco, 2003.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1994.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1999.

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](http://www.jau.sp.gov.br/userfiles/CARTILHA_BRASIL%20PR%C3%93XIMO%20-%20JA%C3%9A.pdf)>. Acesso em: 22 abr. 2016.

LOUREIRO, J. **Gestão do conhecimento**. Lisboa: Centro Atlântico, 2003.

MANIFESTO DE FLORIANÓPOLIS sobre a Competência em Informação e as Populações Vulneráveis e Minorias. In: **SEMINÁRIO SOBRE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO: CENÁRIOS E TENDÊNCIAS**, 2., Florianópolis, 2013. Disponível em: <[http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/MANIFESTO\\_de\\_Florianopolis.pdf](http://www.lti.pro.br/userfiles/downloads/MANIFESTO_de_Florianopolis.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

**MANIFESTO de Paramillo**. 2010. Disponível em: <[https://docs.google.com/a/cariri.ufc.br/file/d/0B8nzryP1iqFIMGQ3N2I5YmYtNDYwNi00MjdjLWFmMjEtOWNiZmU2ZGQ0OGMz/edit?hl=en\\_US](https://docs.google.com/a/cariri.ufc.br/file/d/0B8nzryP1iqFIMGQ3N2I5YmYtNDYwNi00MjdjLWFmMjEtOWNiZmU2ZGQ0OGMz/edit?hl=en_US)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas. 1996.

MCDONALD, F.; VERTOVA, G. Geographical concentration and competitiveness in the european union. **European Business Review**, v.13, n.3, p.157-165, 2001.

MCCLELLAND, D.C. The knowledge-testing educational complex strikes back. **American Psychologist**, v.49, n.1, p.66-69, Jan. 1994.

MELO, A.V. C. de; ARAÚJO, E. A. de. Competência informacional e gestão do conhecimento: uma relação necessária no contexto da sociedade da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.12, n.2, p.185-201, maio/ago. 2007. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/49/90>>.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010. p.19-51.

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.

MIRANDA, R.C.R. **Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado**. 2004. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2004. Disponível em: <<http://bdtd.bce.unb.br>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MOLINA, L. G. **Memória organizacional e a constituição de bases de conhecimento**. 2013. 199f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC), Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

MONTANARI, A. *et al.* **Influência do meio físico no desenvolvimento sócio-cultural e econômico do município de Jaú: Subsídios para um projeto Turístico**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Curso de Licenciatura em Geografia, Faculdades Integradas de Jaú 'Dr. Raul Bauab', Jaú, 2000.

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MYTELKA, L.K.; FARINELLI, F. **Local clusters, innovation systems and sustained competitiveness**. In: ARRANJOS e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/UFRJ, 2000.

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.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 39-53.

O'FARRILL, R. T. Information literacy and knowledge management at work: conceptions of effective information use at NHS 24. **Journal of Documentation**, Bingley, v. 66, n. 5, p.706-733, 2010. Disponível em:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0022-0418>>. Acesso em: 24jan. 2017.

OLAVE, M. E. L.; AMATO NETO, J. A formação de redes de cooperação e *clusters* em países emergentes: uma alternativa para MPEs no Brasil. In: AMATO NETO, J. (Org.). **Redes entre organizações**: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. p. 68-93.

OLIVEIRA, M. O. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, 2007.

OLIVEIRA JÚNIOR., M. de M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 121-156.

ONTARIO LIBRARY ASSOCIATION – OSLA. **About OSLA**. Disponível em: <[https://www.accessola.org/web/OLAWEB/OSLA/About\\_OSLA/OLAWEB/OSLA/About\\_OSLA.aspx](https://www.accessola.org/web/OLAWEB/OSLA/About_OSLA/OLAWEB/OSLA/About_OSLA.aspx)>. Acesso em: 2 nov. 2015.

PARRY, S.B. The quest for competencies.**Training**, v.33, n.7, p.48-56, Jul. 1996.

PAWLEY, C. Information literacy: A contradictory coupling. **Library Quarterly**, v.73, n.4, p.422-452, Oct. 2003.

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, M. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**. Gijón: Tréa, 2008.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

\_\_\_\_\_. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

\_\_\_\_\_. **O desenvolvimento da prática reflexiva no ofício do professor**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May/Jun. 1990.

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, p.6-12, mar./abr. 1998. Disponível em: <<http://intranet.cds.com.br/intra/comercial/files/2012/10/Em-busca-do-novo.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

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

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**. Julho – Agosto, 1985. 13 p. Disponível em: <<http://www.im.ethz.ch/education/HS10/Porter85.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2017.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

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

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.

**REDE DE PESQUISA EM SISTEMAS E ARRANJOS PRODUTIVOS E INOVATIVOS LOCAIS (RedeSist)**. Disponível em: <<http://www.redesist.ie.ufrj.br/home/foco>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RODRIGUES, A. M.; RODRIGUES, I. C. O desenvolvimento econômico regional no contexto do desenvolvimento sustentável. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003. **Anais Eletrônico...** Ouro Preto (MG), 2003. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003\\_tr0706\\_0842.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2003_tr0706_0842.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

SANCHEZ DIAZ, M. Las competencias desde la perspectiva informacional: apuntes introductorios a nivel terminológico y conceptual, es cenarios e iniciativas. **Ciencia de la Información**, La Habana, v.37, n.1, p.107-120, Ene./Abr. 2008.

SANTOS, A. M. M. M.; GUARNERI, L. da S. Características gerais do apoio a arranjos produtivos locais. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.12, p.195-204, set. 2000. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1210.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1210.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. Arranjos e sistemas produtivos locais em “espaços industriais” periféricos: estudo comparativo de dois casos brasileiros. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.6, n.2, p.147-180, jul./dez. 2002. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%206/REC\\_6.2\\_06\\_Arranjos\\_e\\_sistemas\\_produtivos\\_locais\\_em\\_espacos\\_industriais\\_perifericos.pdf](http://www.ie.ufrj.br/images/pesquisa/publicacoes/rec/REC%206/REC_6.2_06_Arranjos_e_sistemas_produtivos_locais_em_espacos_industriais_perifericos.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

SCHMITZ, H. On the clustering of small firms. **IDS Bulletin**, v.23, n.3, p.64-69, Jul. 1992.

\_\_\_\_\_. Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. **Journal of Development Studies**, London, v.31, n.4, p.529-566, Apr. 1995.

\_\_\_\_\_. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.18, n.2, p.164-200, 1997.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO (SDECTI). **Arranjos produtivos locais (APLS)**. São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.sp.gov.br/arranjos-produtivos-locais-%28apls%29>>. Acesso: 29 mai. 2015.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

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.

SINDICALÇADOS. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/sindicato/sindindcalcadosjau/institucional.aspx>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

SIQUEIRA, I. C. P. Pressupostos para um programa nacional de competências informacionais. **Ciência da Informação**, Brasília, v.40 n.3, p.478-491, set./dez.2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1953/1443>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

SOUZA, L. G. A.; CAMARA, M. R. G.; ARBEX, M. A. Cooperação entre firmas localizadas em arranjos produtivos locais (APLs): um estudo nas empresas do vestuário de Londrina (PR). **Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas (GEPROS)**, v.1, n.3, ago. 2006.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: Issues for international selection and assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (Orgs.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994. p.57-69.

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.

STOLLENWERK, M.F.L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UNB, 2001. p. 143-163.

STEWART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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. *et al.* Clusters ou sistemas locais de produção: mapeamento, tipologia e sugestões de políticas. **Revista de Economia Política**, v.24, n.4, p.543-562, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/PDF/96-6.PDF>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

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.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. **Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. v.1.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J.; SILVA, R. V. Metodologia para implantação de gestão do conhecimento. **Portal KMOL**, fev.2002. Disponível em: <[http://www.kmol.online.pt/artigos/200301/fil02\\_1.html](http://www.kmol.online.pt/artigos/200301/fil02_1.html)>. Acesso em: 26 abr. 2016.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000.

TISSSEN, R.; ANDRIESSEN, D.; DEPREZ, L. **Value-based knowledge management**. London: Longman, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação: o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo.** São Paulo: Atlas, 2008.

UNESCO. **Knowledge versus information societies: Report takes stock of the difference.** Disponível em: <[http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL\\_ID=30586&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=30586&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)>. Acesso em: 12 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Fez declaration on media and information literacy.** Fez: UNESCO, 2011. Disponível em: <<http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/Fez%20Declaration.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Paris declaration on media and information literacy in the digital era.** Paris: UNESCO, 2014. Disponível em: <[http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/paris\\_mil\\_declaration.pdf](http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/news/paris_mil_declaration.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Recomendações da IFLA sobre a literacia informacional e mediática.** Disponível em: <<http://www.ifla.org/files/assets/information-literacy/publications/media-info-lit-recommend-pt.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

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. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, 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: 30 de ago. 2002.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da Informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências.** Londrina: InfoHome, 2004. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88)>. Acesso em: 27 jul. 2016.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 278p.; cap.1; p.9-24.

VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação.** São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e do conhecimento e a importância da estrutura organizacional.** Londrina: InfoHome, 2015. Disponível em: <[http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=241](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=241)>. Acesso em: 24 jun. 2016.

VALENTIM, M. L.; MOLINA, L.G. Prospecção e monitoramento informacional no processo de inteligência competitiva. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. esp., 1º sem.

2004. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/1518-2924.2004v9nesp1p59/5282>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, p.41-59, jul./dez. 2005. Disponível em: Acesso em: 10 mar. 2015.

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.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

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](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482010000100005)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

VITORINO, E. V.; PIANTOLA, D. Competência informacional: bases históricas e conceituais: construindo significados. **Ciência da Informação**, Brasília, v.38, n.3, p.130-141, set./dez. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/1745/1343>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

VITORINO, E.; PIANTOLA, D. Dimensões da competência informacional. **Ciência da Informação**, Brasília, v.40, n.1, p.99-110, mar. 2011. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1918/1397>>. Acesso em: 10 fev. 2016.

XAVIER, A. C. Leitura, texto e hipertexto. In: MARCUSCHI, L. A.; XAVIER, A. C. (Orgs.). **Hipertextos e gêneros digitais**: novas formas de construção do sentido. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

ZACCARELLI, S. B. **A estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZACCARELLI, S. B. *et al.* **Clusters e redes de negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência**. São Paulo: Senac, 2003.

\_\_\_\_\_. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2012.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations**. Arlington (TX): Schema Press, 1993.

\_\_\_\_\_. Knowledge management: An introduction and perspective. **The Journal of Knowledge Management**, v.1, n.1, Set. 1997.

YANG, Z; LIU, S. Study on the framing of knowledge management for College Library Management. In: INTERNATIONAL ASIA SYMPOSIUM ON INTELLIGENT INTERACTION AND AFFECTIVE COMPUTING, 2009, Wuhan. **Conference Publications...**, 2009, p.104-107. Disponível em:<<http://dx.doi.org/10.1109/ASIA.2009.51>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIMMERMANN, F.O. **Structural and managerial aspects of virtual enterprises**. Aachen: WZL, 1997.

## APÊNDICES

**APÊNDICE A**  
**CARTA DE APRESENTAÇÃO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA**



Universidade Estadual Paulista (Unesp)  
Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) - Câmpus de Marília  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

**Carta de Apresentação**

Marília, 24 de fevereiro de 2016.

Prezados Senhores,

Sua empresa está convidada a participar da pesquisa "*A inter-relação entre a competência em informação e a gestão do conhecimento para a geração de diferenciais competitivos em arranjos produtivos locais*" em desenvolvimento pela doutoranda Tatiene Martins Coelho e sob minha orientação, docente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Estadual Paulista (Unesp), câmpus de Marília.

A pesquisa acadêmica está sendo desenvolvida para a obtenção do título de doutora em Ciência da Informação. O estudo visa compreender como a gestão do conhecimento pode desenvolver competências essenciais nos colaboradores, de maneira que estes possam gerar diferenciais competitivos, visando o desenvolvimento da empresa.

Asseguramos absoluto sigilo em relação à identificação da empresa e dos participantes. A pesquisa tem por compromisso ético e moral não divulgar individualmente o nome da empresa e dos participantes da pesquisa acadêmica, em nenhum momento do trabalho.

A participação de sua empresa na pesquisa é fundamental, pois este estudo contribuirá substancialmente para a elaboração da tese de doutorado, desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Unesp, câmpus de Marília, assim como propiciará à empresa maior compreensão quanto a importância da gestão do conhecimento para a geração de inovação e obtenção de vantagem competitiva.

Certa de poder contar com a sua colaboração coloco-me à disposição para outros esclarecimentos, através do *e-mail* [valentim@marilia.unesp.br](mailto:valentim@marilia.unesp.br) ou através do telefone (14) 98112-6024.

Atenciosamente,

Prof. Dra. Marta Lígia Pomim Valentim  
Prof. Adjunto  
Faculdade de Filosofia e Ciências  
Câmpus de Marília  
Universidade Estadual Paulista (Unesp)

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado(a) Senhor(a),

Este roteiro de entrevista se refere a uma pesquisa acadêmica, objeto de uma tese de doutorado, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp), campus de Marília. O objetivo desta pesquisa é investigar a gestão do conhecimento como diferencial competitivo em arranjo produtivo local, visando estabelecer um modelo para o desenvolvimento de competências essenciais, não tendo o pesquisador responsável pela aplicação deste instrumento de coleta de dados, nenhum interesse em qualquer outra área da empresa analisada.

Para os propósitos desta pesquisa, a anuência da alta administração e a confidencialidade foram previamente definidas. Seu nome será completamente omitido e as informações prestadas serão utilizadas exclusivamente no âmbito desta pesquisa, nunca divulgando nominalmente as pessoas e empresas que dela participaram.

Tais procedimentos visam ao estabelecimento de uma relação séria, ética, profissional e transparente. Os resultados e dados obtidos da tese serão disponibilizados para a sua organização ao término da pesquisa.

Antecipamos nossos agradecimentos pelo tempo, disponibilidade e colaboração para esta pesquisa.

#### **Questões - Parte I**

1. Caracterização da organização  
Nome:  
Tipo de material fabricado:  
Tipo de produção: ( ) Verticalizada / ( ) Terceirizada  
Exportação: ( ) Sim ( ) Não  
Definição dos níveis da estrutura organizacional:  
Total de funcionários diretos e indiretos:
2. Qual a atividade principal da empresa e a inserção no APL?

### **GESTÃO DO CONHECIMENTO – BASEADO EM PROSBT ET AL. (2002)**

#### **CATEGORIA 1 – Identificação do conhecimento**

3. O que a organização entende por gestão do conhecimento (GC)?

#### **CATEGORIA 2 – Aquisição do conhecimento**

4. Enumere as 3 principais práticas de GC aplicadas, que renderam os melhores resultados (possíveis de mensurar).
5. Enumere as 3 principais dificuldades enfrentadas no processo de GC na organização?

**CATEGORIA 3 – Desenvolvimento do conhecimento**

6. A partir das atividades de GC desenvolvidas na organização quais as competências resultantes desse processo?

**CATEGORIA 4 – Compartilhamento e distribuição do conhecimento**

7. A empresa possui programa de aprendizagem organizacional? Como funciona?

**CATEGORIA 5 – Utilização do conhecimento**

8. A partir da aplicação da GC na organização, é possível verificar algum tipo de melhoria em relação ao mercado? Enumere os 3 principais.

**CATEGORIA 6 – Retenção do conhecimento**

9. A organização se preocupa em mapear o conhecimento construído pelos colaboradores? Em caso afirmativo, como é realizado? O mapeamento serve de subsídio para o estabelecimento de políticas de recompensa/valorização/promoção?

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO – BASEADO EM CHOO (2006)****ETAPA 1 – Identificação das necessidades de informação**

10. A empresa possui estratégias para identificar a necessidade de informações? Em caso afirmativo, explique como ocorre.

**ETAPA 2 – Aquisição da informação**

11. Existem facilidades de acesso para buscar informação? Em caso afirmativo, explique quais são as facilidades existentes. Em caso negativo, explique porque acha que não há.

**ETAPA 3 – Organização e armazenamento da informação**

12. Existe política de organização, tratamento, disseminação e compartilhamento de informações? Em caso afirmativo, explique como ocorre. Em caso negativo, explique porque acha que isso não ocorre.

**ETAPA 4 – Criação de produtos e serviços de informação**

13. A informação é utilizada pelos gestores para gerar conhecimento na empresa? Em caso afirmativo, explique como ocorre? Penso que a pergunta aqui deveria ser se existem facilidades de acesso para busca da informação que permitirá a geração de conhecimento
14. A informação é utilizada para a criação de novos produtos e serviços? Em caso afirmativo, explique como ocorre?

**ETAPA 5 – Distribuição da informação**

15. Como ocorre a distribuição/disseminação e o compartilhamento de informações na empresa? A empresa possui fluxos formais e/ou informais? Explique como ocorrem.

**ETAPA 6 – Uso da informação**

16. Como se processa a seleção da informação na organização e com que finalidade ela é utilizada? Explique.

**COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO MODELO CIRCULAR- BASEADO EM LOERTSCHER (2003)****ETAPA 1 – Formular: apresentar o problema**

17. Como ocorre a formulação de questões diante do problema apresentado? Explique.

**ETAPA2 – Identificar/mapear espaços de informação**

18. Quais as fontes de informação disponibilizadas para a resolução de questões diárias para os funcionários que exercem cargo de liderança?

**ETAPA3 – Ler/observar/ouvir/coletar/organizar as informações obtidas nas fontes de informação**

19. A empresa oferece local apropriado e condições adequadas para acesso e uso da informação? Descreva.

**ETAPA4 – Comparar/ contrastar/julgar/testar as informações obtidas nas fontes de informação**

20. A empresa oferece capacitação para acesso e uso da informação, a fim de atender às suas necessidades para as resoluções de questões diárias? Explique como funciona.

**ETAPA5 – Fazer síntese e concluir**

21. É possível avaliar se a informação disponível é utilizada de maneira adequada, proporcionando melhores resultados? Enumere as 3 principais.

**ETAPA6 – Comunicar os resultados em todas as mídias possíveis**

22. Como é realizada a disseminação dos resultados após a conclusão de um processo. Explique.

**ETAPA7 – Discernir entre o realizado e o real**

23. Existe controle do que realmente foi utilizado e importante para a empresa. É possível mensurar? Explique.

## APÊNDICE C QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Este questionário se refere a uma pesquisa acadêmica, objeto de uma tese de doutorado, do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista (Unesp), câmpus de Marília. O objetivo desta pesquisa é investigar a gestão do conhecimento como diferencial competitivo em arranjo produtivo local, visando estabelecer um modelo para o desenvolvimento de competências essenciais, não tendo o pesquisador responsável pela aplicação deste instrumento de coleta de dados, nenhum interesse em qualquer outra área da empresa analisada.

Para os propósitos desta pesquisa, a anuência da alta administração e a confidencialidade foram previamente definidas. Seu nome será completamente omitido e as informações prestadas serão utilizadas exclusivamente no âmbito desta pesquisa, nunca divulgando nominalmente as pessoas e empresas que dela participaram.

Tais procedimentos visam ao estabelecimento de uma relação séria, ética, profissional e transparente. Os resultados e dados obtidos da tese serão disponibilizados para a sua organização ao término da pesquisa.

Antecipamos nossos agradecimentos pelo tempo, disponibilidade e colaboração para esta pesquisa.

### **Caracterização do respondente:**

**Nome:**

**Sexo:**

**Idade:**

**Função:**

**Setor:**

1. Você acredita que a organização demonstra preocupação com a comunicação entre os departamentos? ( ) Sim ( ) Não
  - 1.1 Em caso afirmativo, como são estabelecidos os canais de comunicação formais, bem como o uso e compartilhamento da informação na empresa?
    - ( ) *E-mail*
    - ( ) Circular impressa
    - ( ) Intranet
    - ( ) Mural
    - ( ) Outros tipos. Quais? \_\_\_\_\_

2. Em sua rotina de trabalho quais os tipos de informação necessária para o desenvolvimento de suas atividades?
- Informação sobre clientes
  - Informação sobre fornecedores
  - Informação sobre concorrentes
  - Informação sobre novos mercados para exportação
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_
3. Qual a infraestrutura e ou condições que a organização possui para o compartilhamento de informação e conhecimento organizacional?
- Sistema ERP
  - Manuais de normas técnicas e administrativas
  - Integração de novos funcionários
  - Computadores com acesso a rede interna/externa
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_
4. Existem situações que dificultam o acesso e uso da informação, em caso afirmativo, indique quais são as situações mais frequentes que dificultam esse acesso e uso:
- Falta de tempo
  - Ausência de rede de Internet/Intranet
  - Quadro de avisos desatualizado
  - Chefia omite informações
  - Banco de dados constantemente desatualizado
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_
5. A empresa oferece capacitação para acesso e uso da informação, bem como o seu compartilhamento? Em caso afirmativo, aponte:
- Treinamento
  - Monitoramento de processo
  - Conscientização
  - Direcionamento
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_
6. Quais práticas de Gestão do Conhecimento - GC são aplicadas na sua organização?
- Reuniões periódicas
  - Treinamentos
  - Participação em feiras e eventos
  - Adequação do espaço de trabalho (layout)
  - Outras práticas. Quais? \_\_\_\_\_
7. Em relação a informação disponível na empresa:
- clara / fácil acesso / fácil compreensão
  - clara / difícil acesso / fácil compreensão
  - ambígua / fácil acesso / difícil compreensão
  - ambígua / difícil acesso / difícil compreensão

8. Quais as competências que você adquiriu a partir da participação em ações relacionadas a Gestão do Conhecimento - GC?
- Mais segurança para desempenhar a atividade/tarefa
  - Maior compreensão da atividade no processo com um todo
  - Desenvolvimento emocional
  - Desenvolvimento técnico
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_
9. A empresa possui programa de aprendizagem organizacional? O que a empresa proporciona?
- Cursos técnicos
  - Cursos de idiomas
  - Incentivo financeiro para curso superior
  - Incentivo financeiro para pós-graduação
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_
10. Existe uma política de compartilhamento de informações / conhecimentos / competências entre os parceiros do APL? Como ocorre?
- Compartilhamento de custos para participação em eventos/feiras
  - Investimento em treinamentos
  - Prática de benchmarking
  - Consultoria para diversas áreas da empresa
  - Outros. Quais? \_\_\_\_\_

### GLOSSÁRIO DO QUESTIONÁRIO PARA APLICAÇÃO DA PESQUISA

**Benchmarking** - O benchmarking consiste na busca das melhores práticas de um mercado, tendo como objetivo identificar os métodos mais eficazes e eficientes utilizados, bem como a pesquisa de ideias inovadoras.

**Brainstorm** - "Tempestade de ideias" é o procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de ideias no menor tempo possível.

**Sistema ERP -Enterprise Resource Planning** – Trata-se de um sistema que faz o Planejamento dos Recursos da Empresa. O ERP é um software responsável por cuidar de todas as operações diárias de uma empresa, englobando todo o trabalho administrativo e operacional.

**Sistema CRM –Customer Relationship Management** é um termo usado para o gerenciamento do relacionamento com o cliente ou ainda um sistema integrado de gestão com foco no cliente, que reúne vários processos\tarefas de uma forma organizada e integrada.

**Gestão do Conhecimento:** Valentim e Gelinski (2005, p.120) associam a gestão do conhecimento "[...] à capacitação para o conhecimento, ou seja, a execução de uma série de métodos, técnicas e instrumentos que viabilizam de maneira eficiente a geração e compartilhamento de conhecimento".

## **APÊNDICE D**

### **ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO**

1. Disposição física dos setores é composta por ambientes fechados ou abertos, a fim de facilitar o compartilhamento de informação e geração de conhecimento.
2. Existência de sala de reunião e/ou ambientes de integração, quantas e qual seu *layout*.
3. Existência e qualidade dos ambientes destinados a alimentação (cozinha/refeitório/café) – café de máquina ou de coador.
4. Existe divisão de refeitório para funcionários do setor administrativo e de produção.
5. No ambiente de trabalho as mesas das chefias têm diferença de tamanho, idem para as cadeiras (têm espalda mais alta).
6. Como estão dispostas as mesas de trabalho no setor de trabalho (as pessoas ficam posicionadas de costas ou de frente) e o uso de equipamentos é compartilhado ou não.
7. Existem condições adequadas de ergonomia (altura de bancadas de trabalho/ cadeiras confortáveis).
8. Quais são as condições de iluminação/conforto térmico/umidade (setor administrativo e produtivo).
9. As pessoas no ambiente de trabalho apresentam um semblante amistoso ou bom humor.
10. Existência de quadros de avisos/murais informativos com informações atualizadas.
11. Empresa é certificada por norma ISO 9000 (qualidade) ou ISO 14000 (ambiental).
12. Existência de lixeiras para coleta seletiva e preocupação com os resíduos gerados e sua destinação.

## **ANEXOS**

## ANEXO A Nível de emprego

### JAÚ - OUTUBRO 2016

CENÁRIO ATUAL

1) NÍVEL DE EMPREGO:

2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016					
SALDO INICIAL	RETIROS	ADMISSÕES	VARIACÃO ABSOLUTA	SALDO	Var. Anual	SALDO INICIAL	RETIROS	ADMISSÕES	VARIACÃO ABSOLUTA	SALDO	Var. Anual	SALDO INICIAL	RETIROS	ADMISSÕES	VARIACÃO ABSOLUTA	SALDO	Var. Anual
8.627	885	791	216	8.838	2,51%	4.750	213	171	34	4.716	-0,72%	4.750	213	171	34	4.716	-0,72%
8.838	568	795	287	9.085	5,37%	4.716	202	215	11	4.729	0,28%	4.716	202	215	11	4.729	0,28%
9.085	597	1.164	467	9.528	10,29%	4.729	200	308	108	4.837	2,35%	4.729	200	308	108	4.837	2,35%
9.559	776	594	178	9.628	1,06%	4.837	223	170	-53	4.784	-1,12%	4.837	223	170	-53	4.784	-1,12%
9.678	754	682	-72	9.606	-0,23%	4.784	313	153	-160	4.664	-2,65%	4.784	313	153	-160	4.664	-2,65%
9.606	564	564	71	9.677	0,74%	4.664	84	135	55	4.824	1,03%	4.664	84	135	55	4.824	1,03%
9.677	773	675	-98	9.579	-1,03%	4.824	314	145	-169	4.511	-5,01%	4.824	314	145	-169	4.511	-5,01%
9.579	684	967	283	9.862	3,00%	4.511	179	276	95	4.532	0,47%	4.511	179	276	95	4.532	0,47%
9.862	797	819	22	9.830	-0,33%	4.532	156	228	72	4.664	3,11%	4.532	156	228	72	4.664	3,11%
9.830	690	690	-1	9.829	-0,01%	4.664	174	156	-18	4.664	0,00%	4.664	174	156	-18	4.664	0,00%
9.829	684	483	-207	9.592	-2,57%	4.664	3	0	-3	4.641	-0,46%	4.664	3	0	-3	4.641	-0,46%
9.592	682	114	-568	9.024	-6,06%	4.641	3	0	-3	4.645	0,09%	4.641	3	0	-3	4.645	0,09%
<b>Var. Absoluta:</b>	<b>402</b>	<b>Var. Percentual:</b>	<b>4,66%</b>	<b>TAXA DE ROTATIVIDADE:</b>	<b>90,43%</b>	<b>Var. Absoluta:</b>	<b>-104</b>	<b>Var. Percentual:</b>	<b>-2,19%</b>	<b>TAXA DE ROTATIVIDADE:</b>	<b>47,49%</b>						

Em 6 anos foram fechados 5.183 postos de trabalho.



## ANEXO B Evolução do emprego



## ANEXO C Histórico de exportações

### HISTÓRICO DAS EXPORTAÇÕES DE CALÇADOS DE JAÚ

PERÍODO	US\$ FOB	VARIÇÃO 12 MESES	QUANTIDADE	VARIÇÃO 12 MESES	PREÇO MÉDIO	VARIÇÃO 12 MESES
1997	529.841		29.663		17,86	
1998	671.340	26,71%	43.917	48,05%	15,29	-14,42%
1999	1.144.280	70,45%	122.294	178,47%	9,36	-38,79%
2000	2.436.836	112,96%	268.160	119,27%	9,09	-2,88%
2001	3.240.653	32,99%	282.637	5,40%	11,47	26,17%
2002	1.585.253	-51,08%	194.174	-31,30%	8,16	-28,80%
2003	4.182.264	163,82%	430.833	121,88%	9,71	18,90%
2004	7.568.985	80,98%	722.780	67,76%	10,47	7,88%
2005	6.048.745	-20,09%	418.634	-42,08%	14,45	37,97%
2006	4.398.432	-27,28%	211.948	-49,37%	20,75	43,63%
2007	4.961.107	12,79%	245.888	16,01%	20,18	-2,78%
2008	3.463.125	-30,19%	123.240	-49,88%	28,10	39,28%
2009	2.332.393	-32,65%	88.702	-28,02%	26,29	-6,43%
2010	1.016.255	-56,43%	32.268	-63,62%	31,49	19,77%
2011	808.638	-20,43%	24.363	-24,50%	33,19	5,39%
2012	833.355	3,06%	37.556	54,15%	22,19	-33,15%
2013	631.698	-24,20%	22.894	-39,04%	27,59	24,35%
2014	431.862	-31,63%	17.154	-25,07%	25,18	-8,76%
2015	301.495	-30,19%	10.144	-40,86%	29,72	18,05%
2016	472.781*	107,27%*	22.361	186,53*	21,14	-28,87%*

\* Ref. Janeiro a Outubro - Variações correspondentes ao período.

Fonte: Mdic.

**ANEXO D**  
**Coleta de resíduos**

**III) COLÉTA DE RESÍDUOS:**

MÊS	2013		2014		2015		2016	
	Qtd. Coletada	variação						
JANEIRO	144,50	*	137,91	-4,56	117,69	-14,66	90,54	-23,07
FEVEREIRO	182,73	*	172,79	-5,44	136,87	-20,79	104,47	-23,67
MARÇO	215,63	*	181,11	-16,01	166,66	-7,979	150,69	-9,58
ABRIL	133,76	*	157,79	17,97	135,90	-13,87	114,09	-16,05
MAIO	162,90	*	148,97	-8,55	101,92	-31,58	103,78	1,82
JUNHO	139,55	*	107,83	-22,73	101,93	-5,472	108,50	6,45
JULHO	149,40	*	138,52	-7,28	124,50	-10,12	102,59	-17,60
AGOSTO	151,28	*	129,26	-14,56	110,14	-14,79	116,85	6,09
SETEMBRO	166,21	*	155,03	-6,73	128,69	-16,99	106,87	-16,96
OUTUBRO	186,41	*	158,67	-14,88	115,40	-27,27	102,62	-11,07
NOVEMBRO	147,78	*	129,47	-12,39	115,17	-11,05		
DEZEMBRO	97,34	*	104,99	7,86	76,41	-27,22		
MÉDIA ANO	156,46		143,53	-8,26	119,27	-16,9	110,10	-7,69

**IV) NÚMERO DE EMPRESAS**

- CADASTRADAS NO SINDICALÇADOS: 427

- Ativas: 477 (320 indústrias calçadões) (107 componentes)

- Associadas: 86

## ANEXO E

## Listagem empresas associadas ao SINDICALÇADOS – Jaú/SP – Nov-Dez (2016)



**Relação de Associados**  
**Sindicato da Indústria de Calçados de Jaú**

**Indústrias de Calçados de Jaú**

1. AB Bello Comércio de Calçados Eireli ME  
 Marca Fantasia: Laura Montini  
 CNPJ: 17.113.900/0001-48  
 R. Miguel Ant. Forastieri, 191 - Bairro: Jd. Dr. Luciano CEP: 17212-350 - Jaú - SP  
 Telefone: 014 3625 4980 / Fax: mesmo  
 Website:  
 Email: financeiro@lauramontini.com.br;
  
2. ADORA INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA. ME  
 Marca Fantasia: Adora Calçados  
 CNPJ: 07.063.856/0001-55  
 Rua Sálvio Pacheco de Almeida Prado, 313 - Bairro: Jardim Olimpia CEP: 17208-560 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3601 8950 / Fax: o mesmo  
 Website:  
 Email: saque.adora@terra.com.br;cal\_adora@terra.com.br;adora.vendas@terra.com.br;vai\_adora@terra.com.br
  
3. ALESSANDRA FURLANETE PEREIRA CALÇADOS EIRELI ME  
 Marca Fantasia: Julia Barros  
 CNPJ: 15.568.748/0001-62  
 Av. Joaquim Ferraz de Almeida Prado, 1729 - Bairro: Novo Horizonte CEP: 17209-892 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3622-1136 / Fax: o mesmo  
 Website:  
 Email: lucahenri@ig.com.br
  
4. ALEX SAGGIORO ME  
 Marca Fantasia: ALEX SAGGIORO ME  
 CNPJ: 19.469.578/0001-10  
 AV. JOÃO SANZOVO, 1631 - Bairro: DISTRITO INDUSTRIAL CEP: 17.206-220 - JAU - SP  
 Telefone: (014) 3624-6909 / Fax:  
 Website:  
 Email:
  
5. ALEXANDRE JOSÉ BARROS ME  
 Marca Fantasia: Cecilia Barros  
 CNPJ: 13.772.776/0001-71  
 Rua Sinésio Paes de Barros, 740 - Bairro: Jd. Maria Cibele CEP: 17208-420 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3625-5080 / Fax:  
 Website:  
 Email: atendimento@cecliabarros.com.br
  
6. ALVES RIBEIRO CALÇADOS LTDA.  
 Marca Fantasia: Gracietti Calçados  
 CNPJ: 00.735.593/0001-34  
 Rua Cesário Caramano, 199 - Bairro: Jardim América CEP: 17210-720 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3622 4838 / Fax: 14 3624 3799  
 Website:  
 Email: alves-ribeiro@uol.com.br
  
7. ANA PAULA SÁBIO MARÓSTICA ME  
 Marca Fantasia: Marina Sábio  
 CNPJ: 08.993.567/0001-18  
 Rua Felício Norberto Rossi, 65 - Bairro: Chacára Flora CEP: 17204-564 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3621 5699 / Fax: 14 3626 7649  
 Website:  
 Email: marinamarostica@hotmail.com
  
8. ANDRÉ BIANCO ROSATTI ME  
 Marca Fantasia: Depp Calçados  
 CNPJ: 13.159.624/0001-06  
 Rua Maria Cibele Sanzovo, 355 - Bairro: Jd Maria Cibele CEP: 17208-400 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3622-8457 / Fax: 14 3622-8457  
 Website: www.deppcalçados.com.br  
 Email: fabrica@deppcalçados.com.br



9. ARROYOS & ARROYOS LTDA ME

Marca Fantasia: Calçados Cristina Arroyos

CNPJ: 15.815.705/0001-34

Rua Felício Norberto Rossi, 59 - Bairro: Jd. Chacara Flora CEP: 17204-564 - Jaú - SP

Telefone: 14 3621-6985 / Fax:

Website:

Email: jarroyos@terra.com.br

10. BENEDITA GARCIA PEROTO - EPP

Marca Fantasia: Klara Luna

CNPJ: 04.533.099/0001-48

Av. José Eduardo do Amaral Carvalho, 660 - Bairro: Jd. Orlando Omoto CEP: 17212-601 - Jaú - SP

Telefone: 14 2104 2551 / Fax:

Website:

Email:

11. BIA DIMARO INDUSTRIA DE CALÇADOS LTDA ME

Marca Fantasia: Bia Dimaro

CNPJ: 07.097.155/0001-37

R. Roberto Crozera, 957 - Bairro: Jd São Crispin CEP: 17208-480 - Jaú - SP

Telefone: 14 3624-5069 / Fax: 14 3624-5071

Website:

Email: biadimaro@biadimaro.com.br

12. CALÇADOS CHARLÔ LTDA.

Marca Fantasia: Calçados Steffani

CNPJ: 53.812.269/0001-39

Rua Fernando Maldonado Loureiro, 219 - Bairro: Vila Assis CEP: 17210-310 - Jaú - SP

Telefone: 14 3622 8989 / Fax: o mesmo

Website:

Email: calcadoscharlo@hotmail.com

13. CARMEZIN E DURANTE LTDA ME

Marca Fantasia: Angela Galvão

CNPJ: 06.906.203/0001-28

Rua Lucia C. A. de Paula, 200 - Bairro: Jd. Pires I CEP: 17209-368 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626-5458 / Fax: o mesmo

Website:

Email: edudurante@hotmail.com; carlos.angelagalvao@hotmail.com

14. CAROLLI INDUSTRIA DE CALÇADOS LTDA.

Marca Fantasia: Carolli Calçados

CNPJ: 07.351.508/0001-83

Rua Jesus Diz, 143 - Bairro: Jardim Netinho Prado CEP: 17208-120 - Jaú - SP

Telefone: 14 3625 5500 / Fax: 14 3626 6503

Website:

Email: carollijau@bol.com.br

15. CORATTA INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA

Marca Fantasia: Coratta

CNPJ: 08.026.358/0001-03

Av. Antonio Henrique G. Pelegrina, 475 - Bairro: Jd, Maria Luiza II CEP: 17203-580 - Jaú - SP

Telefone: 14 3602-8950 / Fax: 14 3602-8950

Website:

Email: renato@coratta.com.br; adm@coratta.com.br

16. CORREA E CIA INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA

Marca Fantasia: FLÁVIA MENDES

CNPJ: 17.879.247/0001-22

AV. JOÃO FERRAZ NETO, 2381 - Bairro: JD. FERREIRA DIAS CEP: 17209.655 - JAU - SP

Telefone: (14) 3416-8260 / Fax: (14)3624-3050

Website:

Email: natajuliacalçados@hotmail.com



## 17. D SANY INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA ME

Marca Fantasia: Calçados D'Sanny

CNPJ: 10.744.018/0001-51

Rua Rodolpho Alexandre Martinelli, 65 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-747 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626-2411 / Fax: 14 3626-2411

Website:

Email: sanydevides@hotmail.com

## 18. DANDARA INDUSTRIA DE CALÇADOS LTDA EPP

Marca Fantasia: Dandara

CNPJ: 14.945.875/0001-70

Avenida João Chamas, 1400 - Bairro: Vila Nova Jaú CEP: 17213-485 - Jaú - SP

Telefone: 14 2104-0400 / Fax: 14 2104-0404

Website:

Email: dandara@dandara.com.br

## 19. DARCI GOMES DO AMARAL CALÇADOS ME

Marca Fantasia: Calçados Amanda

CNPJ: 05.803.418/0001-50

Av. Vereador Manoel Galvão, 150 - Bairro: Jardim Sanzovo CEP: 17204-230 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626 1081 / Fax: o mesmo

Website:

Email: calcadosamanda@ig.com.br

## 20. DEBORA BIANCO ME

Marca Fantasia: Calçados Arzano

CNPJ: 10.279.192/0001-70

Rua José Bonafé, 100 - Bairro: Zona Industrial CEP: 17204-215 - Jaú - SP

Telefone: 14 3621-7888 / Fax: 14 3621-7889

Website:

Email: netobianco@hotmail.com;

## 21. DIRCEU AFFONSO &amp; CIA IND. E COM. LTDA ME

Marca Fantasia: Nina-Ka

CNPJ: 17.605.540/0001-00

R. Elias Bichara Tabbal, 496 - Bairro: Jd. América CEP: 17210-680 - Jaú - SP

Telefone: 14 3622-2309 / Fax: o mesmo

Website:

Email: nina-ka.affonso@hotmail.com

## 22. DOLCCINI CALCADOS LTDA

Marca Fantasia: Dolccini Calçados

CNPJ: 09.474.971/0001-48

Rua Maestro Pedroca, 15 - Bairro: Jardim Ana Carolina CEP: 17208-470 - Jaú - SP

Telefone: 14 3625 5683 / Fax:

Website:

Email: administracao@dolccini.com.br

## 23. DOMINIQUE P.G DE ARRUDA

Marca Fantasia: Dominique P. G. de Arruda

CNPJ: 11.556.047/0001-52

R. Salem Abdo, 735 - Bairro: Jd. Olimpia CEP: 17.208-601 - jaú - SP

Telefone: 3601 1010 / Fax:

Website:

Email:

## 24. D'CHIACCHIO CALÇADOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

Marca Fantasia: Calçados Patty Armany

CNPJ: 00.160.209/0001-12

Rua Dante Lazzari, 500 - Bairro: Jardim Nova Jaú CEP: 17213-450 - Jaú - SP

Telefone: 14 3416 9220 / Fax: o mesmo

Website:

Email: dchiachio@bol.com.br; dan.c.m@hotmail.com;



## 25. F. GOMES CALÇADOS EPP

Marca Fantasia: Camila Gomes

CNPJ: 12.188.288/0001-59

Rua Capitão José Ribeiro, 301 - Bairro: Jd. Regina CEP: 17207-061 - Jaú - SP

Telefone: 14 3621-1212 / Fax: 14 3621-2482

Website:

Email: financeiro@camilagomescalcados.com

## 26. FADA BELA CALÇADOS LTDA ME

Marca Fantasia: Fada Bela

CNPJ: 09.356.400/0001-09

Av. Inácio Curi, 2780 - Bairro: Jardim Sanzovo CEP: 17204-350 - Jaú - SP

Telefone: 14 3624-1106 / Fax: 14 3621 - 8832

Website:

Email: contato.fadabelacalcados@hotmail.com

## 27. FERRUCCI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA

Marca Fantasia: Calçados Ferrucci

CNPJ: 19.496.085/0001-79

Avenida João Sanzovo, 255 - Bairro: Distrito Industrial CEP: 17206-220 - Jaú - SP

Telefone: 14 2104 3000 / Fax: 14 2104 3049

Website: www.ferrucci.com.br

Email: eduardo@ferrucci.com.br

## 28. G.R. da Silva Calçados ME

Marca Fantasia: Di Giselly

CNPJ: 12.629.042/0001-75

Av. Lúcio de Arruda Leme, 118 - Bairro: Jardim Carolina CEP: 17207-720 - Jaú - SP

Telefone: 14 34165836 / Fax:

Website:

Email:

## 29. GATZA COMERCIO DE CALÇADOS LTDA

Marca Fantasia: Gatza Calçados

CNPJ: 12.398.246/0001-42

Av. Inácio Curi, 1770 - Bairro: Jardim Sanzovo CEP: 17204-350 - Jaú - SP

Telefone: 14 3624-2587 / Fax: 14 3624-2587

Website:

Email: gatza@gatza.com.br

## 30. GUMERCINDO ALVES FILHO ME

Marca Fantasia: Lara Fiore Calçados

CNPJ: 12.039.733/0001-19

Rua Rui Barbosa, 2028 - Bairro: Jd. Ferreira Dias CEP: 17211-500 - Jaú - SP

Telefone: 014 3416 8006 / Fax:

Website:

Email: larafiorecalcados@hotmail.com

## 31. GURIZAN'S INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA. EPP

Marca Fantasia: Calçados Sephora

CNPJ: 02.296.567/0001-82

Rua Fernão Ferraz do Amaral, 21 - Bairro: Jardim Conde do Pinhal CEP: 17213-420 - Jaú - SP

Telefone: 14 3622 8355 / Fax: 14 3625 5370

Website:

Email: flavia@sephora.ind.br; celso@rajall.com.br,

## 32. INDÚSTRIA DE CALÇADOS DI CAPRICCIO LTDA ME

Marca Fantasia: Calçados Capriccio

CNPJ: 06.208.453/0001-94

Av. João Ferraz Neto, 2000 - Bairro: Jardim Ferreira Dias CEP: 17209-655 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626 4718 / Fax: 014 36264419

Website:

Email: capriccio\_jau@hotmail.com



## 33. INDÚSTRIA DE CALÇADOS ERIVER LTDA.

Marca Fantasia: Calçados Revirê

CNPJ: 54.524.400/0001-25

Rua Nelson Leme Sampaio, 40 - Bairro: Jardim Concha de Ouro CEP: 17203-490 - Jaú - SP

Telefone: 14 3622 7536 / Fax: o mesmo

Website:

Email: revire.calcados@terra.com.br

## 34. INDÚSTRIA DE CALÇADOS FURLANETTI LTDA.

Marca Fantasia: Calçados Lia

CNPJ: 57.211.773/0001-34

Rua João Mathias Mira, 180 - Bairro: Jardim Santa Rosa CEP: 17209-561 - Jaú - SP

Telefone: 14 3621 6659 / Fax: o mesmo

Website: www.calcadoslia.com.br

Email: calcadoslia@calcadoslia.com.br,

## 35. INDÚSTRIA DE CALÇADOS KEROLYN LTDA.

Marca Fantasia: Kerolyn

CNPJ: 50.752.088/0001-76

Rua Dr. Antônio Neves de Almeida Prado, 876 - Bairro: Jardim Netinho Prado CEP: 17208-081 - Jaú - SP

Telefone: 14 3622 1478 / Fax: 14 3621 5792

Website:

Email: calcadoskerolyn@hotmail.com.br

## 36. INDÚSTRIA DE CALÇADOS NEIVY LTDA.

Marca Fantasia: Calçados Neivy

CNPJ: 51.484.624/0001-62

Rua João Mathias Mira, 50 - Bairro: Jardim Santa Rosa CEP: 17209-561 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626 1166 / Fax: o mesmo

Website:

Email: calcadosneivy@hotmail.com

## 37. INDÚSTRIA DE CALÇADOS PATRICIA MOMESSO LTDA

Marca Fantasia: Patricia Momesso

CNPJ: 07.498.671/0001-73

Av. Frederico Ozanan, 984 - Bairro: Vila Sampaio CEP: 17205-000 - Jaú - SP

Telefone: 14 3621-5721 / Fax:

Website:

Email: calcadospatriciamomesso@ig.com.br

## 38. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS DIMAZA LTDA. ME

Marca Fantasia: Calçados Dimaza

CNPJ: 54.885.488/0001-00

Rua Jesuino dos Santos, 450 - Bairro: Vila Sampaio CEP: 17204-080 - Jaú - SP

Telefone: 14 3622 1776 / Fax: o mesmo

Website:

Email: vannucci@fjaunet.com.br

## 39. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS NATALIA MARCHI LTDA. ME

Marca Fantasia: Calçados Natalia Marchi

CNPJ: 03.945.798/0001-32

Rua Lourenço Prado, 1490 - Bairro: Centro CEP: 17201001 - Jaú - SP

Telefone: 14 3625 1371 / Fax: 14 3626 21 95

Website: www.nataliamarchi.com.br

Email: contato@nataliamarchi.com.br ; nataliamarchi@terra.com.br

## 40. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS TRÊS IRMÃOS LTDA.

Marca Fantasia: Três Irmãos

CNPJ: 62.722.707/0001-69

Av. José Eduardo Amaral Carvalho, 930 - Bairro: Jardim Orlando Ometto CEP: 17212-601 - Jaú - SP

Telefone: 14 3621 2400 / Fax: o mesmo

Website:

Email: botinas3irmaos@bol.com.br



41. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS VALLAZZI JAÚ LTDA. ME

Marca Fantasia: Calçados Vallazzi  
 CNPJ: 07.367.044/0001-01  
 Rua Ronald Antônio Franceschi, 420 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-745 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3624 5397 / Fax: o mesmo  
 Website: www.vallazzi.com.br  
 Email: contato@vallazzi.com.br

42. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS VIBER LTDA. EPP

Marca Fantasia: Calçados Neftali / Nef Nef  
 CNPJ: 58.439.209/0001-36  
 Rua Pedro Merlini, 111 - Bairro: Quinta da Colina CEP: 17206460 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 2104 8754 / Fax: o mesmo  
 Website: www.neftali.com.br  
 Email: comercial@neftali.com.br; neftali@neftali.com.br ; gorete@neftali.com.br

43. JAIR DUTRA EPP

Marca Fantasia: Calçados La Dutry  
 CNPJ: 96.162.227/0001-02  
 Rua Lázaro Camargo de Freitas, 270 - Bairro: Vila São Judas Tadeu CEP: 17207-600 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3621 5764 / Fax: o mesmo  
 Website:  
 Email: calcadosladutry@terra.com.br

44. JESUS & COUTINHO INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA ME

Marca Fantasia: Nicolly Shoes / Rafaela Coutti  
 CNPJ: 09.493.225/0001-00  
 R. José Massucato, 2020 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-740 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 2104 5900 / Fax:  
 Website:  
 Email: rh.nicollyshoes@hotmail.com,

45. L.A. INDUSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA ME

Marca Fantasia: Levina Alves  
 CNPJ: 15.772.504/0001-05  
 Av. João Ferraz Neto, 2433 - Bairro: Jardim Pires I CEP: 17209-655 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 9671-3828 / Fax:  
 Website:  
 Email: lealvescalcados@hotmail.com

46. L.J.L MULT BANCA INDUSTRIA E COMÉRCIO LTDA ME

Marca Fantasia: L.J.L Calçados  
 CNPJ: 09.408.475/0001-96  
 R. Felício Norberto Rossi, 68 - Bairro: Jardim Sanzovo CEP: 17 204-564 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3621 6690 / Fax: o mesmo  
 Website:  
 Email: ljcalcados@bol.com.br

47. LAERTE FURLANETTI EPP

Marca Fantasia: Calçados Lia  
 CNPJ: 07.236.176/0001-96  
 Rua João Mathias Mira, 180 - Bairro: Jardim Santa Rosa CEP: 17209-561 - Jaú - SP  
 Telefone: 14 3621 6660 / Fax: o mesmo  
 Website:  
 Email: financeiro@calcadoslia.com.br

48. LARISSA PENEDO DE OLIVEIRA ME

Marca Fantasia: Hits Calçados  
 CNPJ: 15.254.971/001-35  
 R. Constantino Fraga de Toledo Arruda, 159 - Bairro: Jd. Dr. Luciano CEP: 17212-340 - Jaú - SP  
 Telefone: 014 3602 8940 / Fax: mesmo  
 Website:  
 Email:



## 49. LAURA MARIA PIUBELLI COELHO GARCIA ME

Marca Fantasia: Hiz Calçados

CNPJ: 02.421.202/0001-32

Av. José Eduardo do Amaral Carvalho, 550 - Bairro: Jardim Orlando Ometto CEP: 17212-601 - Jaú - SP

Telefone: 14 2104-2500 / Fax: o mesmo

Website:

Email:

eder@hizcalçados.com.br;desenvolvimento@hizcalçados.com.br;laura@hizcalçados.com.br;atendimento@hizcalçados.com.br;rh@hizcalçados.com.br

## 50. LÁZARO HAILTON FOGANHOLO JR. ME

Marca Fantasia: Avanzato

CNPJ: 74.302.597/0001-65

Av. José Eduardo do Amaral Carvalho, 450 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-601 - Jaú - SP

Telefone: 14 2104 9300 / Fax: o mesmo

Website:

Email: dh@avanzato.com.br

## 51. LLEVADOT &amp; MALACIZE LTDA ME

Marca Fantasia: MR Palmilhas

CNPJ: 16.599.230/0001-59

Avenida Vereador Manoel Galvão, 548 - Bairro: Jardim Sanzovo CEP: 17204-230 - Jaú - SP

Telefone: 14 3416.1682 / Fax: 14 3416.1670

Website:

Email: mrtaloneiras@gmail.com

## 52. LUCH INDUSTRIA E COMERCIO DE CALCADOS LTDA

Marca Fantasia: Paulo Luchini

CNPJ: 07.508.812/0001-91

R. Targino Grizzo, 280 - Bairro: JD. Dr. Luciano CEP: 17212-300 - Jaú - SP

Telefone: 3416-2060 / Fax: 3416-2070

Website:

Email: financeiro@pauloluchini.com.br; mah.camargo.l@hotmail.com

## 53. LUIS ALBERTO BARBIERE BARIRI ME

Marca Fantasia: Maithé Calçados

CNPJ: 74.509.340/0001-89

Av. João Sanzovo, 911 - Bairro: Distrito Industrial CEP: 17.206-220 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626 7913 / Fax:

Website: www.maithe.com.br

Email: gerencia@maithe.com.br; compras@maithe.com.br;rh@maithe.com.br

## 54. LUIZ ANTONIO BRANCALLEÃO - ME

Marca Fantasia: Luiz Antonio Brancalleão - ME

CNPJ: 12.150.818/0001-70

R. Targino Ferraz do Amaral, 30 - Bairro: Jd. Sanzovo CEP: 17.204-330 - Jaú - SP

Telefone: 3626 1216 / Fax:

Website:

Email: luiz.a.brancalleao@terra.com.br

## 55. LUV-IT INDÚSTRIA DE CALÇADOS EIRELI -- EPP

Marca Fantasia: LUV-IT - UZA

CNPJ: 13.098.168/0001-23

Rua Rodolpho Alexandre Martinelli, 195 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-747 - Jaú - SP

Telefone: 14 2104-4444 / Fax: 14 2104-4401

Website:

Email: contabilidade@uza.com.br

## 56. M. A. DA S.G. BIEN CALÇADOS

Marca Fantasia: AMARYLLIS

CNPJ: 10.302.811/0001-09

Rua Rudolf Wieck, 65 - Bairro: Chácara São José CEP: 17209-160 - Jaú - SP

Telefone: 14 3624 4569 / Fax: 14 3625 4271



Website:  
Email: amaryllis@amarylliscalçados.com.br

57. M.A. DE MORAES CALÇADOS-ME  
Marca Fantasia: Mara Moraes  
CNPJ: 10.679.544/0001-85  
Rua José Cristiano Kuntz, 90 - Bairro: Jd. Chácara Flora CEP: 17204-561 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3626 1224 / Fax: 3626-1224  
Website:  
Email: calcadosmaramoraes@hotmail.com;

58. MARCELA TEODORO SAMPAIO CALÇADOS ME  
Marca Fantasia: Via Parizy  
CNPJ: 12.599.739/0001-40  
Rua Dr. Paulo Martins, 89 - Bairro: Vila Hist CEP: 17201-005 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3624-5172 / Fax: o mesmo  
Website:  
Email: viaparizy@gmail.com

59. MARIOTTA CALÇADOS LTDA.  
Marca Fantasia: Mariotta  
CNPJ: 54.736.335/0001-00  
Rua José Nabuco, 160 - Bairro: Jardim Dr. Luciano CEP: 17212-360 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3602 1500 / Fax: o mesmo  
Website:  
Email: mariotta@mariotta.com.br; comercial@mariotta.com.br

60. MARISA DA CRUZ INÁCIO ME  
Marca Fantasia: CRHIS  
CNPJ: 12.125.448/0001-10  
Rua Agrício Sgarbi, 281 - Bairro: Jd. Novo Horizonte CEP: 17209-837 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3622-6945 / Fax:  
Website:  
Email: toddabakana.calcados@hotmail.com; atacado\_toddabakana@hotmail.com

61. MELQUISEDEC EUGÊNIO BRAZISSA ME  
Marca Fantasia: Calçados Milka  
CNPJ: 63.930.556/0001-05  
Rua Sebastião Ferraz Campos Junior, 52 - Bairro: Chácara Flora CEP: 17204-563 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3621 6112 / Fax: o mesmo  
Website: www.milkacalçados.com.br  
Email: milkacalçados@uol.com.br; admnilka@hotmail.com

62. MUSSI & MUSSI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA EPP  
Marca Fantasia: Santa Flor Calçados  
CNPJ: 11.967.257/0001-33  
Rua Lúcia de Camargo Aranha de Paula Leite, 60 - Bairro: Jardim Pires I CEP: 17209-368 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3601 4930 / Fax: 14 3601 4930  
Website:  
Email: 6817@bol.com.br,

63. NATURALI INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA. ME  
Marca Fantasia: Calçados Naturali  
CNPJ: 07.813.237/0001-30  
Rua Professor José Lima, 346 - Bairro: Jardim Dr. Luciano CEP: 17212-320 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3411 1200 / Fax: 14 3411 1220  
Website: www.calcadosnaturali.com.br  
Email: calcadosnaturali@calcadosnaturali.com.br

64. OLIVEIRA SILVESTRE E CIA LTDA  
Marca Fantasia: Calçados Naturali  
CNPJ: 60.023.884/0001-21  
R. Alberto Augusto Teixeira, 271 - Bairro: Jd. Dr. Luciano CEP: 17212-310 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3411 1203 / Fax: o mesmo



Website:  
Email:

65. ORIGINALLE INDUSTRIA DE CALÇADOS LTDA EPP

Marca Fantasia: Originalle  
CNPJ: 17.185.154/0001-06  
Rua Miguel Antônio Forastieri, 321 - Bairro: Jardim Doutor Luciano CEP: 17212-350 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3416-5463 / Fax:  
Website:  
Email:

66. P. DOS SANTOS BATISTA CALÇADOS ME

Marca Fantasia: Século XXI  
CNPJ: 19.235.975/0001-27  
Avenida Dudu Ferraz, 2440 - Bairro: Novo Horizonte CEP: 17208-720 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3624 9404 / Fax: 14 3626 2870  
Website:  
Email: patricia-psb@hotmail.com,

67. PASCHOALINI CALÇADOS LTDA.

Marca Fantasia: Código Cem  
CNPJ: 68.279.116/0001-45  
Av. José Masieiro, 400 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-740 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3621 9180 / Fax: o mesmo  
Website: www.codigocem.com.br  
Email: contato@codigocem.com.br; joyce@codigocem.com.br; ivonete@codigocem.com.br;  
contato@codigocem.com.br;

68. PAULO RENATO MACIEL JAÚ ME

Marca Fantasia: Amarylly Calçados  
CNPJ: 05.210.512/0001-04  
Rua Emani Brandão Toffano, 35 - Bairro: Quinta da Colina CEP: 17206-455 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3625 4271 / Fax: 14 3624 4569  
Website:  
Email: amarylly@amaryllycalçados.com.br;

69. PECCIOLI & PECCIOLI CALÇADOS LTDA ME

Marca Fantasia: Ello Calçados  
CNPJ: 13.582.436/0001-88  
Av. Fernando de Lucio, 630 - Bairro: 1ª Zona Industrial CEP: 17203-540 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3601-1000 / Fax:  
Website:  
Email: tatiana@ellojau.com.br; rh2@ellojau.com.br

70. PESSOTO & CHACON LTDA.

Marca Fantasia: Calçados Ana Gimenez  
CNPJ: 04.281.965/0001-50  
Rua José Manoel Caseiro, 870 - Bairro: Jardim Maria Cibele CEP: 17208-370 - Jaú - SP  
Telefone: 14 3625 1021 / Fax: o mesmo  
Website: www.anagimenez.com.br  
Email: anagimenez@anagimenez.com.br

71. RAUL FAUSTINO ME

Marca Fantasia: Kizarina Calçados  
CNPJ: 16.883.361/0001-63  
Avenida Inácio Curi, 3452 - Bairro: JARDIM CONCHA DE OURO CEP: 17203504 - Jaú - SP  
Telefone: 014 3416 3538 / Fax:  
Website: www.kizarina.com.br  
Email: Kizarina@hotmail.com

72. REINALDO SPOLDÁRIO ME

Marca Fantasia: Costume Nacional  
CNPJ: 05.258.008/0001-76  
Rui Barbosa, 1908 - Bairro: Jardim Ferreira Dias CEP: 17209-656 - Jaú - SP



Telefone: 14 3624 7048 / Fax: 14 3624 7853

Website:

Email: reinaldo.spoldario@uol.com.br

73. ROGÉRIO LUIZ BATISTA ME

Marca Fantasia: Lola Cruz

CNPJ: 11.721.880/0001-01

Av. José Eduardo do Amaral Carvalho, 530 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-601 - Jaú - SP

Telefone: 14 3411-3411 / Fax:

Website:

Email: dp@lolacruz.com.br, financeiro@lolacruz.com.br,

74. RONALDO FERRO CALCADOS ME

Marca Fantasia: Le Brillant

CNPJ: 17.214.888/0001-68

R. Raphael de Almeida Leite, 120 - Bairro: Jd. America CEP: 17210-580 - Jaú - SP

Telefone: 14 3416-4682 / Fax: 14 3416-4683

Website:

Email: ronaldo@lebrillant.com.br ; contas@lebrillant.com.br; financeiro.lebrillant@gmail.com

75. SANTO LOUWEL PEROTO EPP

Marca Fantasia: Calçados Di Firenze

CNPJ: 03.202.340/0001-93

Av. Jose Eduardo do Amaral Carvalho, 640 - Bairro: Jd. Orlando Ometto CEP: 17212-601 - Jaú - SP

Telefone: 2104-2551 / Fax: o mesmo

Website: www.difirenze.com.br

Email: difirenze@netsite.com.br

76. SEPHORA INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA.

Marca Fantasia: SEPHORA

CNPJ: 08.401.252/0001-34

Rua Rodolfo Alexandre Martinelli, 105 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-747 - Jaú - SP

Telefone: 3416-9020 / Fax:

Website:

Email: valeria@sephora.ind.br

77. SEVILLA & CIA LTDA.

Marca Fantasia: Sevilla Calçados

CNPJ: 50.756.311/0001-53

Av. João Chammas, 1000 - Bairro: Jardim Nova Jaú CEP: 17213-485 - Jaú - SP

Telefone: 14 3602 3200 / Fax: 14 3602 3201

Website:

Email: sevilla@conectcor.com.br;telma@conectcor.com.br;modelagemsevilla@ig.com.br

78. SPANDERE INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA. EPP

Marca Fantasia: Spandere Calçados

CNPJ: 05.803.873/0001-56

Av. José Galdino do Amaral Carvalho, 247 - Bairro: Jardim das Paineiras CEP: 17211-313 - Jaú - SP

Telefone: 14 3624 5955 / Fax: o mesmo

Website: www.spandere.com.br

Email: spandere@spandere.com.br ;

79. SUPRATEX IND. E COM. DE COMPONENTES PARA CALÇADOS LTDA EPP

Marca Fantasia: Supratex

CNPJ: 18.684.884/0001-06

Rua Miguel Antonio Forastieri, 72 - Bairro: Jd Dr Luciano CEP: 17.212-350 - Jaú - SP

Telefone: (14) 3621-6638 / Fax:

Website:

Email: atendimento@supratex.com.br

80. TABATA AVANTE TUISSE EPP

Marca Fantasia: Calçados Bem me Quer

CNPJ: 06.095.931/0001-05

Av. Inácio Curi, 3680 - Bairro: Jardim Sanzovo CEP: 17204-350 - Jaú - SP



Telefone: 14 3622 1210 / Fax: o mesmo

Website:

Email: rasteirasbmq@hotmail.com, ta\_jau@hotmail.com; danibmquer@bol.com.br

81. TICIANA PENEDO DE OLIVEIRA USTULIN EPP

Marca Fantasia: Hits Calçados

CNPJ: 09.622.347/0001-40

Rua Constantino Fraga Toledo Arruda, 159 - Bairro: Jd. Dr. Luciano CEP: 17212-340 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626-3477 / Fax: o mesmo

Website:

Email: artur@hitscalçados.com

82. UZA INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA

Marca Fantasia: Uza Calçados

CNPJ: 04.925.318/0001-34

Av. José Eduardo Amaral Carvalho, 470 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212601 - Jaú - SP

Telefone: 14 2104 4444 / Fax: o mesmo

Website:

Email: marketing@uza.com.br; uza@uza.com.br, rh@uza.com.br, contabilidade@uza.com.br

83. UZA SHOES INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

Marca Fantasia: Frutos da Terra - UZA

CNPJ: 03.221.939/0001-74

Rua Rodolpho Alexandre Martinelli, 126 - Bairro: 7º Distrito Industrial CEP: 17212-747 - Jaú - ----

Telefone: 14 2104-4444 / Fax:

Website:

Email:

84. VM CORTES CALÇADOS LTDA

Marca Fantasia: Manu Manu

CNPJ: 18.197.450/0001-81

R. Cesario Caramano, 259 - Bairro: Jd. America CEP: 17210720 - Jaú - SP

Telefone: 14 3626-7458 / Fax:

Website:

Email: manumanu@terra.com.br

85. Z.P.Z. INDÚSTRIA DE CALÇADOS LTDA ME

Marca Fantasia: Z.P.Z. Calçados

CNPJ: 09.471.902/0001-80

Rua José Blassioli, 91 - Bairro: Jd. Nova Jaú CEP: 17213-483 - Jaú - SP

Telefone: 14 3621-4627 / Fax:

Website:

Email: zpzcalçados@hotmail.com