



XVI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVI ENANCIB)
ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

Comunicação Oral

**ANÁLISE DO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM
ESTUDO APLICADO NA EMPRESA CERÂMICA SALEMA¹**

***ANALYSIS OF THE PROCESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT: A
STUDY APPLIED IN THE COMPANY CERÂMICA SALEMA***

Narjara Bárbara Xavier Silva, UFPB
narjara.barbara@gmail.com

Júlio Afonso Sá de Pinho Neto, UFPB
sadepinho@uol.com.br

Resumo: Considerando a caracterização da Gestão do Conhecimento (GC) como um campo multidisciplinar e o paradigma existente de que as práticas de GC podem contribuir com a produtividade e competitividade nos negócios, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, na perspectiva da Ciência da Informação. Para alcançar tal objetivo, a investigação se fundamentou nos estudos sobre Ciência da Informação, Gestão e Conhecimento e Processos, e teve como aporte metodológico a pesquisa aplicada, exploratória e descritiva, com abordagem quantitativa. Quanto aos procedimentos de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e de campo, cujo instrumento utilizado foi um questionário misto, aplicado com o dirigente do nível estratégico, a fim de identificar as práticas existentes ou apoiadas pela organização, e com os gestores do nível intermediário e demais colaboradores do nível operacional (setores administrativo e de produção industrial), a fim de identificar o grau de participação desses membros no processo de GC. A análise dos dados coletados se deu por meio da análise de conteúdo, considerando as categorias de análise elaboradas a partir do modelo de processo em GC adotado como parâmetro para a pesquisa. Tal modelo possibilitou identificar as práticas existentes em cada etapa do processo em gestão do conhecimento, coerentes com os objetivos específicos da pesquisa. Os resultados deste estudo são capazes de subsidiar a elaboração de

¹ O conteúdo textual deste artigo, os nomes e e-mails foram extraídos dos metadados informados e são de total responsabilidade dos autores do trabalho.

políticas e estratégias para a implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento na empresa Cerâmica Salema, a partir da avaliação das iniciativas já implementadas e a identificação das lacunas e necessidades em cada etapa do processo.

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

Abstract: Considering the characterization of Knowledge Management (KM) as a multidisciplinary field and the existing paradigm that KM practices can contribute to the productivity and competitiveness in business, this study aimed to analyze the process of knowledge management in the Cerâmica Salema, from the perspective of Information Science. To achieve this goal, research was based on studies of Information Science, Management Knowledge and Process, and had the methodological approach applied research, exploratory and descriptive, with quantitative and qualitative approach. As for the data collection procedures, we used the bibliographical and field research, whose instrument was a mixed questionnaire, applied with the head of the strategic level in order to identify existing or supported by the organization practices, and managers the intermediate level, the operational level employees (administrative area) and operational level employees (industrial production sector) in order to identify the degree of participation of those members in the KM process. The analysis of the data collected was through the content analysis, considering the categories of analysis elaborated from the process model in KM used as a parameter for research. This model enabled us to identify existing practices at each stage of the process in knowledge management, consistent with the specific objectives of the research. Finally, the results of this study are able to support the development of policies and strategies for the implementation of a knowledge management program in the Cerâmica Salema, based on the evaluation of already implemented initiatives and the identification of gaps and needs at each stage of process.

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

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, é possível identificar um crescimento científico e mercadológico no campo multidisciplinar da Gestão do Conhecimento (GC) no contexto das organizações. No aspecto científico, observa-se o aumento no número de publicações em diferentes áreas do saber, considerando os estudos de temas correlatos, como capital intelectual, inovação e aprendizagem organizacional (BARBOSA, 2013). Já no aspecto mercadológico, tem-se intensificado a adoção de práticas de gestão do conhecimento com foco na produtividade dos colaboradores e competitividade empresarial (WIIG, 1999).

É importante destacar que Araújo (2014) situa a Gestão do Conhecimento como uma das correntes teóricas ou subáreas que compõem a Ciência da Informação. Nessa perspectiva, compreende-se que a CI contribui com a GC como teoria acadêmica e prática organizacional

devido às suas questões relacionadas aos fluxos informacionais em qualquer tipo de organização (BETTENCOURT; CIANCONI, 2012), seja nos estudos das propriedades, comunicação ou uso da informação, caracterizando a CI como ciência pura, ou nos estudos de produtos e serviços que possibilitem o processo de criação, comunicação, armazenamento e uso dessa informação em diferentes contextos sociais, caracterizando a CI como ciência aplicada (BORKO, 1968; LE COADIC, 1996).

No entanto, apesar do crescimento científico e mercadológico no campo da Gestão do Conhecimento Organizacional (GCO), a partir de um levantamento prévio das publicações em anais do Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), inscritos no Grupo de Trabalho 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento (GT 4), no período de 2007 a 2014, observou-se o registro de poucas produções científicas sobre GC no âmbito das organizações do setor industrial da construção civil. Ao abordar esse segmento, compreende-se que o mesmo apresenta uma contribuição significativa no desenvolvimento do Brasil, devido a sua importância social e econômica (ANCIB, 2014).

Nessa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como se dá o processo de gestão do conhecimento na Cerâmica Salema, uma organização do estado da Paraíba que atua no ramo da indústria do segmento da construção civil desde 1981. Como objetivos específicos, buscou-se analisar as etapas que contemplam os fluxos informacionais no âmbito organizacional, a saber: criação/aquisição e aplicação do conhecimento tácito/explicito; explicitação do conhecimento tácito, arquivamento e acesso ao conhecimento explicitado; compartilhamento/disseminação do conhecimento tácito/explicito; edição ou adaptação do conhecimento explícito; e descarte do conhecimento explícito não útil.

Para alcançar tais objetivos, adotou-se o modelo de processo em GC representado por Bergeron (2003) como parâmetro para a pesquisa, por permitir a identificação dos fluxos informais (informação “gerada” no âmbito das relações interpessoais) da organização e dos fluxos formais (informação que circunda nos níveis formais) da organização (VALENTIM, 2002). Ou seja, buscou-se identificar as práticas de gestão do conhecimento e as práticas de gestão da informação, respectivamente, identificando ainda esta última como parte integrante do processo de GC, segundo a abordagem de Sousa, Dias e Nassif (2011).

Com base no exposto, pode-se afirmar que esta pesquisa se justifica para a comunidade científica por atender à elaboração de novas abordagens aplicadas à gestão do conhecimento como uma corrente teórica da Ciência da Informação. Quanto ao âmbito mercadológico, este estudo deve contribuir para o desempenho e a competitividade empresarial, possibilitando melhor aproveitamento das oportunidades de negócios e

permitindo que a empresa cumpra o seu papel no desenvolvimento social e econômico do país. Com relação ao campo de estudo da pesquisa – a empresa Cerâmica Salema – sua escolha se deu, intencionalmente, pela facilidade de contato entre a pesquisadora e a empresa pesquisada devido a um *networking* estabelecido anteriormente à escolha. Para a sociedade, pretende-se contribuir com a oferta de produtos e serviços de qualidade no âmbito das políticas habitacionais e demais programas governamentais.

2 A CONTRIBUIÇÃO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A partir de uma revisão de literatura, é possível identificar em Capurro (2003), Almeida *et al.* (2007), Cronnín (2008) e Columbié (2010), pelo menos três paradigmas epistemológicos distintos da Ciência da Informação – Físico, Cognitivo e Social –, embora considerados inter-relacionados e complementares. Segundo Columbié (2010), esses paradigmas auxiliam na abordagem epistemológica das pesquisas no campo da CI, sendo que cada paradigma abarca os conceitos de usuário, informação e recuperação da informação nos diferentes cenários da sociedade.

De acordo com as abordagens dos autores supracitados, o paradigma físico (Século XVI a XVII) ou **Tempo de Gerência da Informação** (BARRETO, 2007) teve como foco o estudo estritamente técnico e mensurável da informação e sua representação em diferentes artefatos (documentos, resumos, índices, etc.), apresentando como uma das suas principais contribuições, a publicação do artigo intitulado *As We May Think (Como nós podemos pensar, tradução livre)*, de Vannervar Bush (1945), no qual o autor sugere a criação da máquina Memex, uma ferramenta mecanizada e cognitiva de armazenamento e recuperação da informação, cujo segundo termo foi cunhado por Calvin Moores, em 1951.

Já o paradigma cognitivo ou **Tempo da relação entre a informação e o conhecimento** (BARRETO, 2007) passou a valorizar o conhecimento individual e o seu papel ativo no processo de recuperação da informação, a partir dos estudos da teoria dos “estados anômalos do conhecimento”, de Nicholas Belkin (1980); da “equação fundamental (ou cognitiva) da Ciência da Informação”, proposta por Brookes (1974); da “noção de três mundos” de Popper (1978), e suas representações – objetiva (mundo exterior do sujeito) e subjetiva (mundo interior do sujeito); e do “modelo cognitivo de recuperação da informação”, desenvolvido por Peter Ingwersen (1999).

Por fim, o paradigma social (segunda metade do século XX) ou **Tempo do conhecimento** (BARRETO, 2007), além de considerar o aspecto comportamental do usuário,

proveniente do Paradigma Cognitivo, passou também a valorizar as interações entre o indivíduo/usuário e o ambiente social/organizacional no qual ele está inserido, a partir dos estudos da “análise de domínio”, de Hjørland (1995), caracterizando o que Almeida *et al.* (2007) e Cronin (2008) definem como uma abordagem sociocognitiva, na qual, a partir da “análise de domínios, busca-se favorecer a “gestão do conhecimento”, levando-se em consideração o conhecimento compartilhado por uma comunidade ou grupo” (ALMEIDA *et al.*, 2007, p. 24).

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

Ao abordar os aspectos históricos da Ciência da Informação, percebe-se que autores como Bush (1945), Moores (1951), Belkin (1980), Brookes (1974), Peter (1999) e Hjørland (1995) já consideravam o conhecimento enquanto fenômeno social do ponto de vista econômico e produtivo. Porém, diferente do enfoque dos autores dessa época, outros autores contemporâneos começaram a abordar o conhecimento dentro de contextos organizacionais.

Dentre eles merecem destaque os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997), que popularizaram a classificação e definição do conhecimento em duas categorias: o conhecimento explícito (formal, codificado e transmitido através de processos, documentos e fluxogramas) e o conhecimento tácito (informal, não codificado e transmitido socialmente através da interação entre as pessoas), definindo ainda, a criação do conhecimento organizacional como a interação entre esses dois tipos de conhecimento, a saber: socialização (conhecimento tácito → conhecimento tácito); externalização (conhecimento tácito → conhecimento explícito); combinação (conhecimento explícito → conhecimento explícito); e a internalização (conhecimento explícito → conhecimento tácito).

Ao abordar a importância da “gestão” desses insumos no contexto organizacional, ou seja, do conhecimento tácito e explícito em prol da produtividade, vale mencionar os estudos de Valentim (2002) que conceitua a Gestão da Informação (GI) como um conjunto de

estratégias que trabalha essencialmente os fluxos formais (informação que circunda nos níveis formais) da organização, a fim de apoiar o desenvolvimento das atividades e a tomada de decisão; além de conceituar a Gestão do Conhecimento (CG) como um conjunto de estratégias que trabalha essencialmente os fluxos informais (informação “gerada” no âmbito das relações interpessoais) da organização, a fim de promover a geração de ideias e a solução de problemas.

Cianconi (2003) corrobora essa conceituação ao afirmar que a GI tem como elementos característicos a informação e os processos, cujo foco, na visão estratégica, é o mapeamento e a gestão de competências em informação, e na visão operacional, é o mapeamento de processos e a gestão de conteúdos. Sendo assim, sua metodologia tem como base o conhecimento explícito. Já a GC, ainda para Cianconi (2003), tem como elementos característicos, além da informação e os processos, ou seja, a gestão da informação, o conhecimento e as experiências das pessoas envolvidas na organização. Seu foco, na visão operacional, é a formação de comunidades e a construção de relacionamentos através das interações, enquanto que, na visão estratégica, é a aprendizagem organizacional e a inovação em negócios.

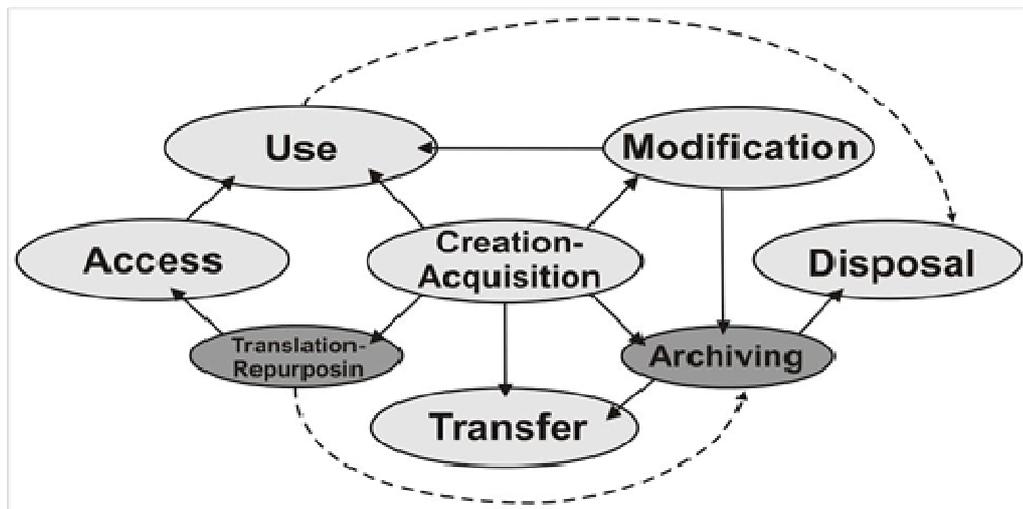
Compreende-se, portanto, que as definições apresentadas demonstram as inter-relações existentes entre a GI e GC, pois enquanto a primeira tem como foco o conhecimento explícito, visando à efetividade no trabalho, a segunda está centrada no conhecimento tácito dos indivíduos, visando à aprendizagem e à inovação. Porém, ambas consideram a informação/conhecimento como um ativo de vantagem competitiva. Nesse contexto, Sousa, Dias e Nassif (2011) afirmam que a gestão da informação é parte integrante do processo de gestão do conhecimento.

2.1 O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: MODELO PROPOSTO POR BERGERON

Na literatura acadêmica, é possível identificar alguns modelos de processo em gestão do conhecimento que contemplam a gestão da informação como um de seus componentes, entre eles estão os processos essenciais, esquematizados por Probst, Raub e Romhardt (2002); a proposta de diagnóstico, elaborada por Bukowitz e Williams (2002); e o ciclo de vida da gestão do conhecimento, representado por Bergeron (2003). Este último utilizado como parâmetro para a pesquisa por apresentar uma abordagem mais abrangente dos fluxos da informação (VALENTIM, 2002).

Nesse sentido, além do modelo escolhido permitir o mapeamento dos fluxos informais da organização, ou seja, o conhecimento tácito, também possibilita o mapeamento dos fluxos formais (tipos, ambientes e formatos), a saber, o conhecimento explicitado, além dos recursos informacionais (fontes, serviços, produtos e sistemas), permitindo diagnosticar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema, na perspectiva da Ciência da Informação. Veja Figura a seguir.

Figura 5 – Process of knowledge management



Fonte: Bergeron (2003, p. 4).

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

- Criação ou aquisição (*Creation-Acquisition*): o conhecimento é criado ou adquirido a partir de fontes externas à organização, considerando os requisitos de conhecimento explícito e tácito necessários ao desempenho organizacional;
- Uso (*Use*): o conhecimento tácito é utilizado para um fim específico e intencional, considerando as necessidades nas atividades dos membros na organização;
- Arquivamento (*Archiving*): o conhecimento é explicitado e armazenado sob uma forma e um formato que irá sobreviver no tempo, e será acessível e utilizável para os membros da organização;
- Transferência (*Transfer*): compartilhamento do conhecimento tácito ou disseminação do conhecimento explícito entre os membros da organização;
- Acesso de utilizadores (*Access*): provisão de acesso ao conhecimento explícito pelos membros da organização, segundo a sua posição na empresa e as suas necessidades;

- Modificação (*Modification*): o conhecimento explícito é editado internamente para suprir necessidades imediatas ou futuras dos membros da organização, considerando os direitos morais do autor original;
- Tradução/reaproveitamento (*Translation-Repurposing*): o conhecimento explícito adquirido de fontes externas é adaptado da sua forma original para uma forma e linguagem mais apropriadas a uma nova utilização, considerando os direitos morais do autor original;
- Eliminação (*Disposal*): atualização do conhecimento explícito, identificação e descarte daquele considerado não útil.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando a sua caracterização, quanto à natureza, o estudo é identificado como sendo uma pesquisa aplicada. Quanto aos objetivos, se configura do tipo exploratória e descritiva (GIL, 2010). Já no que se refere à abordagem, optou-se pela quantiqualitativa (MINAYO; SANCHES, 1993).

Com relação ao campo de pesquisa, a Cerâmica Salema é caracterizada como uma empresa de pequeno porte, com tradição familiar e que atua no setor da indústria da construção civil desde 1981. Quanto à estrutura física, a organização conta com uma fábrica localizada no Distrito Salema, no município de Rio Tinto (PB), e um escritório administrativo localizado na cidade de João Pessoa (PB). Já com relação à estrutura funcional, hoje a Cerâmica Salema conta com dois sócios e 93 funcionários (total de 95 membros), alocados nos diferentes níveis e respectivos setores organizacionais. Sua missão é “fabricar e vender blocos de cerâmica vermelha para a construção civil”, cuja linha de produtos é constituída por uma série de soluções, como os blocos de vedação, alvenaria estrutural, tabelas/blocos para laje, calhas/canaletas, além dos blocos especiais.

Com relação ao objeto de pesquisa – o processo de gestão do conhecimento –, utilizou-se o modelo proposto por Bergeron (2003) por considerá-lo mais adequado ao objetivo do estudo, pois o mesmo apresenta uma abordagem mais abrangente dos fluxos da informação (VALENTIM, 2002). Nesse sentido, além deste modelo permitir o mapeamento dos fluxos informais da organização (conhecimento tácito) também possibilita o mapeamento dos fluxos formais (conhecimento explícito), permitindo diagnosticar o processo de gestão do conhecimento na empresa Cerâmica Salema (e a gestão da informação como parte integrante), na perspectiva da Ciência da Informação.

O universo ou população da pesquisa equivale ao número de membros alocados nos três níveis organizacionais da empresa estudada, a saber: estratégico, intermediário e operacional (CHIAVENATO, 2003), totalizando 95 sujeitos. O recorte de tais sujeitos pesquisados foi caracterizado como sendo probabilístico por amostragem estratificada não proporcional (GIL, 2010), logo, a amostra é composta por três subgrupos ou subpopulação, são eles: um Diretor Executivo no nível estratégico, quatro gestores no nível intermediário e 21 colaboradores no nível operacional, sendo oito integrantes do setor administrativo e 13 pertencentes ao setor de produção industrial.

Com relação aos procedimentos de coleta dos dados, do ponto de vista de seus aspectos técnicos, o presente estudo se constituiu tendo como base a pesquisa bibliográfica, necessária à fundamentação teórica deste trabalho. A investigação ainda configurou-se como uma pesquisa de campo, por se tratar de uma técnica para estudar a realidade da empresa Cerâmica Salema, identificando, através de um levantamento de informações junto aos membros da organização, o fenômeno do processo de gestão do conhecimento na perspectiva da Ciência da Informação.

Para tanto, os instrumentos utilizados na coleta de dados, junto aos atores, foram dois tipos de questionários mistos (com questões fechadas e abertas). O primeiro questionário, direcionado ao Diretor Executivo do nível estratégico da empresa, pretendeu identificar as práticas apoiadas, os meios e as ferramentas disponibilizadas pela organização para promover o processo; as diretrizes estabelecidas pela organização para orientar o processo; e os setores, equipes ou pessoas responsáveis em gerir os processos de conhecimento no ambiente empresarial. De outro modo, as questões objetivas, aplicadas com os colaboradores do nível intermediário e operacional, pretenderam identificar as práticas realizadas, os meios e as ferramentas utilizadas pelos colaboradores da organização para promover o processo; o conhecimento e o cumprimento das diretrizes por estes para orientar o processo; e a percepção dos colaboradores quanto à qualidade do processo, além de possibilitar a exposição de sugestões para melhorias ou implantação no processo, a partir das questões abertas.

Finalmente, com relação aos procedimentos de análise dos dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo de Bardin (2011), mas especificamente, a análise temática ou categorial. Considerando o modelo de processo em GC de Bergeron (2003), adotado como parâmetro para a pesquisa, delimitou-se as seguintes categorias de análise:

Quadro 1 - Categorias de Análise

Categoria I	Práticas de criação/aquisição do conhecimento tácito e explícito externo à organização e sua aplicação imediata nas atividades organizacionais;
Categoria II	Práticas de explicitação do conhecimento tácito, meios de arquivamento e formas de acesso ao conhecimento explicitado;
Categoria III	Práticas, meios e ferramentas de compartilhamento/disseminação do conhecimento tácito/explicito entre os membros da organização;
Categoria IV	Existência de conhecimento explícito editado internamente ou adaptado de fontes externas;
Categoria V	Formas de descarte do conhecimento explícito não útil.

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

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base no referencial teórico (CHIAVENATO, 2003) e nas informações levantadas a partir da aplicação da pesquisa, foram identificados três diferentes perfis de sujeitos na empresa Cerâmica Salema. No nível estratégico, o Diretor Executivo tem 29 anos, possui pós-graduação *lato sensu* e ocupa o cargo há quatro anos. No nível intermediário, todos os respondentes possuem curso superior completo e têm entre 28 e 37 anos de idade. Com base nos dados, o menor tempo de ocupação no setor é de 14 meses e o maior tempo é de oito anos.

No nível operacional, com relação à subpopulação do setor administrativo, 63% dos pesquisados possuem curso superior completo, 25% possuem o ensino médio completo e 13% possuem o curso superior incompleto. Quanto à faixa etária, os respondentes têm entre 24 e 36 anos de idade. O menor tempo de ocupação no setor é de 18 meses e o maior tempo é de oito anos. Já no que se refere à subpopulação do setor de produção, 69% dos pesquisados possuem ensino fundamental incompleto, 15% possuem o ensino fundamental completo e os outros 15% possuem ensino médio completo. Com relação à faixa etária, os respondentes têm entre 27 e 50 anos de idade. O menor tempo de ocupação no setor é de dois meses e o maior tempo é de 24 anos.

Ao iniciar a análise das práticas de gestão, é importante apontar que, segundo o Diretor Executivo da Cerâmica Salema, os setores da empresa realizam funções de gestão de pessoas por competência, gestão da informação, gestão da comunicação, gestão de relacionamento com o cliente, gestão da tecnologia e gestão de segurança da informação, cujas atividades estão relacionadas ao processo de gestão do conhecimento. No entanto, não

existe um setor ou pessoa específica para promoção e acompanhamento do processo na organização.

Tomando como referência as categorias de análise, a partir das informações levantadas, foram identificadas as práticas e lacunas existentes em cada etapa do processo de gestão do conhecimento na Cerâmica Salema. Na **Categoria I**, observou-se que a empresa identifica e seleciona o conhecimento necessário à inovação em negócios a partir de fontes externas e internas à organização. No primeiro caso, destacam-se as práticas de aquisição de conhecimentos por meio de empresas de consultoria, instituições de pesquisa ou outras empresas do mesmo segmento, por exemplo. Já no segundo caso, a prática ocorre por meio das soluções sugeridas pelos colaboradores e que são aplicadas no ambiente empresarial a fim de atender às demandas do mercado. No entanto, apesar da ambiência inovadora, ou seja, a abertura da empresa para receber e experimentar novas ideias, identificou-se que essa abordagem não se estende ao nível operacional/produção, podendo comprometer o desempenho desse perfil de trabalhadores.

Na **Categoria II**, percebeu-se que a Cerâmica Salema possui uma sistemática de retenção do conhecimento, a partir dos mecanismos disponibilizados para explicitação e armazenamento do conhecimento tácito em documentos e banco de dados, como também por meio das diretrizes que orientam essa etapa do processo. Tais diretrizes são conhecidas e cumpridas pelos colaboradores, refletindo, assim, nas contribuições válidas para a memória organizacional, ou seja, no número de arquivamentos aprovados pela organização. Com relação à etapa de acesso ao conhecimento explicitado, identificou-se que a Cerâmica Salema possui diretrizes para o acesso seguro à informação, a fim de manter a “confidencialidade”, “disponibilidade” e “integridade” dos documentos acessados. Tais diretrizes são conhecidas e cumpridas pela maioria dos colaboradores da organização, contribuindo para a segurança das informações corporativas.

Ainda nessa categoria destaca-se o uso de um portal corporativo, uma plataforma que integra diferentes tecnologias da informação e comunicação a partir de uma interface única de acesso. Segundo a pesquisa, a maioria dos colaboradores, alocados nos níveis intermediário e operacional/administrativo, utiliza essa ferramenta muito frequentemente ou frequentemente. Por outro lado, observa-se o pouco uso de meios para armazenamento e acesso ao conhecimento explícito no nível operacional/produção. No entanto, compreende-se que o capital intelectual dos colaboradores que se encontram nesse setor também deve ser valorizado como insumo fundamental para o processo de inovação.

Na **Categoria III**, percebeu-se que existem práticas informais entre os colaboradores, como comunidades de prática e fóruns de discussão, que são reconhecidas e apoiadas pela organização. Existe também um conjunto de métodos utilizados como suporte à inovação nos níveis intermediário e operacional/administrativo, a exemplo do portal Salema Inova. Esta prática contribui para a criação do conhecimento organizacional, facilitando o processo de inovação na organização. No entanto, ações como cursos, treinamentos e capacitações não são realizadas de forma contínua, o que poderia contribuir, substancialmente, caso ocorressem, para o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores, principalmente aqueles situados no nível operacional/produção. Tais competências são necessárias ao exercício das funções em cada setor e promoção da criatividade no ambiente de trabalho, influenciando diretamente na produtividade e competitividade empresarial.

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

Com relação aos meios de comunicação para a disseminação do conhecimento explícito no ambiente corporativo, identificou-se que a empresa possui diferentes veículos (ex.: reuniões administrativas, quadro de avisos, caixa de sugestões e e-mail institucional) para a promoção da comunicação interna, considerando o perfil de cada nível organizacional e as características de cada veículo de comunicação. Quanto à caixa de sugestões, o seu uso indica participação dos membros na sugestão de soluções à empresa, já que esse instrumento tem o objetivo de permitir um fluxo ascendente de informações, ou seja, possibilita a comunicação dos colaboradores para a alta administração, a partir da exposição de opiniões, necessidades e sugestões de melhoria.

Nessa categoria, apesar do alto grau de satisfação dos colaboradores alocados no nível intermediário e operacional/administrativo com relação aos meios internos de comunicação utilizados por estes, a exemplo das reuniões administrativas e quadro de avisos, percebeu-se a necessidade de maior atualização deste último instrumento para os membros vinculados ao nível operacional/produção, devido à frequência do seu uso por estes trabalhadores.

Compreende-se a importância de disseminar informações quanto ao mercado de atuação, a empresa e o setor de produção, como também a necessidade de atualização periódica desses meios, uma ação que influencia, diretamente, no entendimento e comprometimento dos colaboradores com o negócio da empresa.

Na **Categoria IV**, observou-se que os critérios estabelecidos para edição/adaptação do conhecimento explícito, bem como o descarte daquele considerado não útil, são conhecidos e cumpridos pela maioria dos membros da empresa. Enfim, na **Categoria V**, constatou-se que a empresa possui diretrizes para atualização de informações (pessoais, empresariais ou dos clientes) e descarte seguro daquelas consideradas não úteis. Conforme a pesquisa, há um plano de atualização e *backup* periódico (diário, semanal, mensal, semestral) das informações. Constatou-se, ainda, que um número significativo de respondentes afirmou seguir os critérios estabelecidos frequentemente, refletindo no alto grau de satisfação dos colaboradores quanto à qualidade das informações acessadas e utilizadas no ambiente empresarial. Entende-se que essa etapa, assim como as etapas de compartilhamento/disseminação e edição/adaptação influenciam na qualidade dessas informações acessadas e utilizadas no ambiente corporativo, cujo indicador é avaliado de forma satisfatória pela maioria dos sujeitos da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse estudo foi possível diagnosticar que a Cerâmica Salema possui práticas, meios, ferramentas e diretrizes que possibilitam o processo em GC com base no modelo de Bergeron (2003). Tais ações estão centradas em duas práticas distintas e complementares. As primeiras são as práticas de gestão do conhecimento, ou seja, de criação, compartilhamento do conhecimento tácito e sua aplicação na inovação dos processos, produtos e/ou serviços da empresa. Já as segundas são as práticas de gestão da informação, ou seja, explicitação, arquivamento e disseminação do conhecimento explícito.

No entanto, foram identificadas algumas lacunas nas etapas do processo, sendo possível sugerir algumas soluções. Com relação às práticas de gestão do conhecimento, identificou-se a necessidade de implantação de um Programa de Treinamento, Desenvolvimento & Educação Corporativa (TD&E), a fim de contribuir com o desenvolvimento das competências individuais dos colaboradores. Com relação às práticas de gestão da informação, identificou-se a necessidade de um banco de competências individuais e organizacionais para a promoção do compartilhamento do conhecimento tácito entre os colaboradores, bem como a melhoria da comunicação interna e disponibilização de meios

para a retenção do conhecimento no nível operacional/produção, a partir dos mecanismos já utilizados pela organização.

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

Finalmente, entende-se que os resultados deste estudo são capazes de subsidiar a elaboração de políticas e estratégias para a implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento na empresa Cerâmica Salema, a partir da avaliação das iniciativas já implementadas e a identificação das lacunas e necessidades em cada etapa do processo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Daniela *et al.* Paradigmas contemporâneos da Ciência da Informação: a recuperação da informação como ponto focal. **Revista Eletrônica Informação e Cognição**, v. 6, n. 1, p. 16-27, 2007. Disponível em: <<http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/reic/article/view/745/647>>. Acesso em: 04 ago. 2014.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. Fundamentos da Ciência da Informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. 2014. Disponível em: <<http://ancib.org.br/>>. Acesso em: 08 maio 2014.

_____. **GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento: produção**. Disponível em: <<http://gtancib.fci.unb.br/index.php/gt-04>>. Acesso em: 08 mai. 2014.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão do Conhecimento na literatura acadêmica: um estudo sobre a produção científica na base Scopus. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2013. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANCIB, 2013.

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

BARRETO, Aldo de Albuquerque. Uma história da Ciência da Informação. In: TOUTAIN, Lídia Maria Batista Brandão (Org.). **Para entender a Ciência da Informação**. Salvador: EDUFBA, 2007.

BERGERON, B. P. **Essentials of knowledge management**. Chichester: John Wiley & Sons, 2003.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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