



10, 11 e 12 de novembro de 2025

POLITÉCNICO DO PORTO / ISCAP  
PORTO - PORTUGAL



## COMPETÊNCIAS PARA EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS ARTESANAIS: UMA ABORDAGEM A PARTIR DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Alessio Sandro de Oliveira Silva, Universidade Federal de Alagoas, 0000-0003-4880-5855, Brasil,  
alessiosandro@gmail.com

Dario Albuquerque Lima, Universidade Federal de Alagoas, 0009-0004-7400-2639, Brasil,  
dario\_albuquerque@hotmail.com

Isaac Fernando Calaça dos Santos, Universidade Federal de Alagoas, 0000-0002-7276-8217,  
icalaca.ppgci.ufal@gmail.com

Ronaldo Ferreira de Araujo, Universidade Federal de Alagoas, 0000-0003-0778-9561,  
ronaldo.araujo@ichca.ufal.br

Edivanio Duarte de Souza, Universidade Federal de Alagoas, 0000-0002-7461-828X, Brasil,  
edivanio.duarte@ichca.ufal.br

### Eixo Temático: Gestão da Informação e do Conhecimento

#### 1 Introdução

A exportação representa um vetor estratégico para a expansão econômica e cultural em um mundo cada vez mais globalizado. Nesse cenário, a arte e a cultura brasileira detêm um valor intrínseco e uma capacidade singular de encantar mercados internacionais, abrindo portas para a valorização de talentos e o intercâmbio cultural. Para o estado de Alagoas, localizado na Região Nordeste do Brasil, essa oportunidade assume contornos de um novo horizonte. Tradicionalmente reconhecido pela robusta exportação de *commodities* como açúcar e álcool, o estado agora busca diversificar sua pauta exportadora, vislumbrando o potencial inexplorado dos produtos artesanais alagoanos.

Para que Alagoas possa realmente se destacar e competir de forma eficaz no dinâmico mercado internacional, especialmente com o potencial único de seus produtos artesanais, é absolutamente fundamental contar com profissionais que possuam competências

informacionais específicas para o comércio exterior. Não basta apenas ter peças de artesanato de alta qualidade para exportar. É preciso saber como navegar no complexo e em constante mudança ambiente global, o que exige um domínio apurado na coleta, análise e, principalmente, no uso estratégico de informações cruciais. Isso engloba desde dados sobre os mercados internacionais, passando pelas tendências de consumo em diferentes culturas, até as intrincadas regulamentações alfandegárias e os requisitos de certificação específicos de cada país importador.

Nesse cenário de crescente competitividade, o mapeamento de competências emerge como uma ferramenta indispensável e estratégica para as organizações, sejam elas cooperativas de artesãos, empresas de exportação ou agências de fomento. Entendido como a identificação e a organização sistemática tanto do conhecimento tácito – aquele saber prático e intuitivo adquirido pela experiência do dia a dia, muitas vezes não formalizado – quanto do conhecimento explícito – que é documentado,

codificado e facilmente compartilhado, como manuais e bases de dados –, esse mapeamento oferece uma visão panorâmica e detalhada das habilidades, conhecimentos e aptidões presentes na equipe.

Com um mapeamento tão detalhado em mãos, a identificação de lacunas de competências se transforma de um mero achismo em um processo estratégico e direcionado. Ao compreender exatamente quais conhecimentos, habilidades ou atitudes estão faltando para que os objetivos de exportação sejam alcançados com sucesso, os gestores recebem informações cruciais e açãoáveis. Isso lhes permite, primeiramente, definir perfis profissionais ideais, ou seja, desenhar as características e qualificações necessárias para os cargos e funções diretamente ligadas às demandas do comércio exterior. E, mais importante, esse entendimento aprofundado capacita o desenvolvimento de estratégias de capacitação altamente direcionadas.

Essa sinergia entre o mapeamento de competências e a capacitação contínua é vital para impulsionar o sucesso da exportação alagoana, assegurando que a arte e os produtos do estado cheguem cada vez mais longe, com eficiência e competitividade.

Em muitas empresas, especialmente aquelas que vislumbram o mercado internacional de Alagoas, o profissional encarregado da exportação dificilmente possuirá todas as competências exigidas por um cenário global tão dinâmico. Esse é um desafio comum: o conhecimento necessário para navegar em trâmites aduaneiros complexos, identificar nichos de mercado em outros países, entender a logística internacional ou mesmo negociar em diferentes culturas, muitas vezes, está aquém do ideal. Essa lacuna de habilidades pode ser um grande entrave para o crescimento e a sustentabilidade dessas empresas no comércio exterior.

Ao aplicar uma metodologia de mapeamento de competências, as empresas podem ter uma visão clara de onde estão seus pontos fortes e, mais importante, onde estão suas lacunas de

conhecimento e habilidade. Com essa informação em mãos, torna-se possível planejar estratégias de capacitação direcionadas. O objetivo é desenvolver profissionais de exportação que não só compreendam os desafios, mas que tenham as ferramentas e o conhecimento necessários para superá-los e, assim, abrir as portas do mundo para os produtos alagoanos.

Nessa perspectiva, questiona-se: quais estratégias podem ser adotadas para a implantação e o aprimoramento das competências técnicas objetivando a exportação de produtos artesanais alagoanos?

O objetivo principal é analisar as competências individuais do profissional responsável pelo setor comercial de vendas para mercados internacionais, sob a perspectiva da Gestão da informação e do Conhecimento.

Destaque-se que a relevância da presente pesquisa reside na fragilidade do processo de exportação em virtude da alta complexidade procedural. Para tanto, o trabalho está estruturado em seis seções, a saber: a) Introdução; b) Produção e exportação no mercado globalizado a partir das perspectivas empresariais e gerenciais; c) A produção artesanal tomando como base os contextos tanto cultural quanto exportador; d) Caracterização da pesquisa e dos procedimentos metodológicos adotados; e) Achados científicos que corroboram com a pesquisa; e f) Considerações finais em que são realizados a síntese dos resultados e um ponderamento em torno das questões encontradas na presente pesquisa.

---

## 2 Produção e exportação no mercado globalizado: dos desafios empresariais e às contribuições gerenciais

---

No ambiente corporativo hodierno, o conhecimento é reconhecido como um ativo intangível crucial para a competitividade das empresas. Sua importância reside na capacidade de impulsionar a inovação, a eficiência e a adaptabilidade em um mercado em constante mudança. Esse ativo é

categorizado em três características interligadas, que juntas formam a base do que uma organização sabe e como ela utiliza esse saber para alcançar seus objetivos.

O capital humano representa o conjunto de capacidades, conhecimentos, habilidades e experiências individuais de cada pessoa que compõe a organização. É a base fundamental do conhecimento, pois são os indivíduos que criam, interpretam e aplicam as informações. Este capital é dinâmico e em constante evolução, sendo a fonte primária de inovação e diferenciação. Ele se manifesta nas competências técnicas e interpessoais dos colaboradores, na sua capacidade de resolução de problemas e na sua criatividade. A valorização e o desenvolvimento do capital humano são essenciais para que uma organização possa extrair o máximo de seu potencial intelectual.

O capital estrutural refere-se à capacidade organizacional e aos sistemas físicos e digitais que permitem transmitir e armazenar o conhecimento gerado tanto pelo capital humano quanto pelo capital do cliente. Isso inclui processos internos, patentes, bancos de dados, softwares, manuais, cultura organizacional e toda a infraestrutura que codifica e formaliza o conhecimento, tornando-o acessível e reutilizável. Este capital é vital porque transforma o conhecimento implícito em conhecimento explícito, que pode ser compartilhado e replicado em toda a organização, garantindo que o saber não reste prejudicado com a eventual saída de colaboradores e que a empresa possa aprender e evoluir continuamente.

O capital do cliente compreende o valor dos relacionamentos que uma empresa estabelece com seus parceiros de negócios, clientes e fornecedores. Este capital engloba não apenas a fidelidade e a satisfação do cliente, mas também o conhecimento gerado a partir dessas interações.

Destaquemos desde já que, para Maximiano (2012), a terminologia organização pode ser entendida como uma combinação de esforços

individuais que têm por finalidade realizar propósitos coletivamente e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Com efeito, quanto mais ampla a gama de conhecimentos que uma pessoa dispõe, mais ampla a realidade que ela consegue interpretar, os conhecimentos funcionam como pontos de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento de habilidades.

Para Teixeira & Valentim (2016), a partir da prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para uso da organização e gerar informação com valor agregado, direcionando a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas. Desse modo, após a análise e a escolha da melhor opção entre várias alternativas, é possível transformar informação em inteligência organizacional, cuja perspectiva é gerar conhecimento para a melhoria do desempenho da organização, permitindo solucionar problemas, criar novos produtos, projetar mudanças e melhorias.

Dito isto, a modesta inserção de Alagoas no cenário das exportações revela uma oportunidade significativa e, até então, subexplorada para as micro e pequenas empresas do estado. Essa realidade aponta para um imenso potencial de crescimento e expansão que, se devidamente aproveitado, pode impulsionar de forma substancial as vendas dessas empresas. Ao ampliar seus horizontes para mercados internacionais, as micro e pequenas empresas alagoanas não apenas diversificam suas fontes de receita, mas também contribuem diretamente para a injeção de novos recursos na economia local.

Carvalho (2007) aponta que Alagoas é um Estado que, além de produzir pouca riqueza, distribui muito mal sua renda, excluindo assim uma grande parcela da sua população do mercado interno. Além de um parque industrial mínimo, existe também uma grande fatia de comércio informal e seu agronegócio é pouco diversificado.

A entrada no mercado global significa mais do que apenas um aumento no volume de negócios; representa a possibilidade de melhoria da competitividade, acesso a novas tecnologias e aprimoramento de processos. Ao se aventurarem no comércio exterior, essas empresas são incentivadas a elevar seus padrões de qualidade e eficiência, tornando-se mais resilientes e inovadoras. Esse movimento, em cadeia, gera um efeito multiplicador positivo em toda a economia alagoana, com a criação de novos empregos, o fortalecimento de cadeias produtivas locais e o estímulo ao desenvolvimento de infraestrutura e serviços de apoio à exportação.

A ampliação da participação das micro e pequenas empresas alagoanas no setor exportador, portanto, não é apenas uma estratégia para alavancar vendas individuais, mas sim um vetor fundamental para o tão almejado desenvolvimento socioeconômico de Alagoas. É a chave para que o estado possa diversificar sua base econômica, reduzir a dependência de setores tradicionais e construir um futuro mais próspero e equitativo para sua população, transformando um ponto de baixa participação em um trampolim para o sucesso global.

A globalização empresarial não surgiu de forma abrupta; ela foi o resultado de um processo gradual e contínuo, caracterizado pela lenta e progressiva abertura dos mercados ao redor do mundo. Essa evolução histórica moldou o cenário econômico atual, no qual a busca pela customização de bens e serviços se tornou uma demanda crescente e um diferencial competitivo. É precisamente nesse nicho que as micro e pequenas empresas encontram um cenário promissor para alcançar resultados significativos. Sua agilidade e capacidade de adaptação as posicionam de forma vantajosa para atender às necessidades específicas de consumidores e mercados, algo que grandes corporações, por sua própria estrutura, muitas vezes, não conseguem replicar com a mesma eficiência.

A inserção nesse contexto globalizado não é apenas uma oportunidade, mas também um

catalisador para o desenvolvimento e a modernização das empresas. A competição em escala mundial força as pequenas e médias empresas a aprimorar constantemente seus processos, produtos e serviços. Essa pressão por inovação impulsiona a busca por novas tecnologias, métodos de gestão mais eficientes e estratégias de marketing mais eficazes. Como consequência, essas empresas são estimuladas a prospectar novos mercados, expandindo seu alcance para além das fronteiras locais ou nacionais. Essa expansão não só diversifica suas fontes de receita, mas também fortalece sua posição competitiva.

Além disso, o movimento em direção à globalização atua como um mecanismo de consolidação do desempenho no mercado interno. Ao se preparam para competir em um cenário global, as pequenas e médias empresas elevam seus padrões de qualidade e de eficiência, tornando-se mais robustas e atraentes para os consumidores domésticos. A experiência e o conhecimento adquiridos na interação com mercados internacionais enriquecem sua capacidade de inovar e de se adaptar às dinâmicas do próprio país. Assim, a globalização se revela não apenas como uma via para a expansão externa, mas como um motor essencial para o aprimoramento contínuo, a inovação e o crescimento sustentável das pequenas e micro empresas, permitindo-lhes prosperar tanto em escala global quanto em seus mercados de origem. Não por acaso, German Segre (2006) leciona que a função do comércio é perceptível tanto nas transações realizadas entre sociedades de uma mesma nação, quanto naquelas praticadas entre sociedades de nacionalidades distintas.

Desta feita, para que uma empresa realmente prospere no cenário internacional e alcance seus objetivos de exportação, o primeiro passo fundamental é adotar uma postura intrinsecamente profissional. Isso vai além da simples intenção de “vender para fora”; exige uma dedicação séria e um comprometimento com os rigores e as particularidades do comércio exterior. Mais do que apenas

profissionalismo, é crucial desenvolver uma verdadeira cultura exportadora. Isso significa que a mentalidade de exportação deve permear todos os níveis da organização. Implica em compreender as exigências dos mercados globais, adaptar produtos e processos, investir em conhecimento sobre logística e regulamentações internacionais, e estar preparado para desafios e oportunidades que surgem ao operar em diferentes contextos culturais e econômicos. Sem essa base sólida de profissionalismo e uma cultura orientada para a exportação, a jornada no mercado internacional será significativamente mais desafiadora e com menores chances de sucesso duradouro.

Diante disto, esta pesquisa, com foco no aprimoramento da capacidade de exportação de Alagoas, especialmente no setor de artesanato, está fundamentada em três pilares conceituais e práticos. Primeiramente, a gestão de competências serve como base essencial. Este pilar aborda a identificação, o desenvolvimento e a alocação estratégica de habilidades, conhecimentos e atitudes dos profissionais envolvidos no processo de exportação. Entender as competências existentes e as necessárias para o comércio internacional é crucial para construir equipes eficazes e preparadas para os desafios globais.

O segundo pilar é a gestão da informação e do conhecimento. Em um cenário globalizado, a informação é um ativo inestimável. Este pilar explora como as organizações podem coletar, organizar, armazenar, disseminar e utilizar dados e informações relevantes para transformá-los em conhecimento aplicável. Isso inclui desde a prospecção de mercados e a análise de tendências de consumo até a compreensão de regulamentações internacionais e a identificação de parceiros estratégicos. Uma gestão eficaz da informação e do conhecimento permite que as empresas tomem decisões mais assertivas e se adaptem rapidamente às mudanças do mercado.

Por fim, o terceiro pilar abrange os estudos sobre comércio exterior e exportação. Este campo de estudo proporciona o contexto

macroeconômico e as especificidades das operações de exportação. Ele permite entender as dinâmicas do mercado global, as barreiras e oportunidades, as políticas comerciais e as melhores práticas para que a empresa possa se posicionar de forma competitiva. A combinação desses três pilares – gestão de competências, gestão da informação e do conhecimento, e os estudos aprofundados sobre comércio exterior – oferece uma estrutura robusta para analisar e propor soluções que impulsionem a capacidade exportadora, contribuindo para que a empresa prospere internacionalmente.

Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico, a comunicação eficaz e oportuna emerge como um pilar central para o sucesso organizacional, representando um desafio constante para as empresas. Não basta apenas transmitir informações; é crucial que essa comunicação ocorra no momento certo, com a clareza necessária e direcionada para o alcance de objetivos específicos.

Para superar esse desafio, em virtude da especificidade da natureza da empresa em estudo, qual seja, a exportação de produtos artesanais, faz-se necessário investir na formação de equipe de alto desempenho. Isso implica reunir profissionais altamente qualificados, que possuam não apenas o conhecimento técnico, dada a complexidade da atividade, mas também um elevado espírito de trabalho em equipe. A confiança mútua entre os membros e a liderança é um fator determinante e primordial, permitindo que a equipe opere com maior fluidez e autonomia.

Ademais, é interessante que os profissionais tenham certa autonomia na tomada de decisões relativas às suas atribuições, haja vista que a microgestão não apenas desmotiva, mas também retarda processos e inibe a inovação. Ao valorizar os colaboradores, a organização estimula a proatividade, a responsabilidade e a agilidade na resolução de problemas, elementos cruciais para a adaptação em um mercado tão volátil quanto o da exportação de produtos artesanais.

Em suma, a construção de uma cultura organizacional focada na comunicação estratégica, no desenvolvimento de talentos e na autonomia responsável é o caminho para que a empresa não apenas supere os desafios de um ambiente complexo, mas também prospere, alcançando seus objetivos de forma mais eficiente e inovadora. Esse alinhamento entre pessoas, processos e objetivos é a chave para que a comunicação seja um vetor de crescimento e competitividade.

### **3 A produção artesanal nos contextos cultural e exportador: estratégias gerenciais**

---

Convém explanar a relevância do artesanato, pois, como bem explica Linton (1968), cultura é um todo complexo que abarca os conhecimentos, as crenças, as artes, os costumes, hábitos adquiridos pelos homens numa sociedade. A cultura se manifesta através das mentes individuais, atuando como um fenômeno psicossocial que reside em cada um de nós. Ela nos provê a maioria dos conceitos essenciais que fundamentam nosso raciocínio, embora a maneira como pensamos permaneça uma característica intrinsecamente pessoal, e não um produto puramente cultural.

Nesse contexto, o artesanato assume uma relevância cultural e econômica profunda, especialmente em locais como Alagoas. Ele não é apenas um produto, mas uma expressão tangível dessa cultura que habita o espírito dos artesãos. Cada peça artesanal reflete os conceitos, as tradições e os saberes transmitidos de geração em geração, que formam a base para a criatividade e a técnica individual do artesão. O artesão, ao criar, utiliza "conceitos culturais", tais como padrões estéticos, simbologias regionais e técnicas ancestrais, que foram internalizados. Contudo, o processo criativo e a execução são singulares.

O artesanato alagoano se constitui de peças únicas, carregadas de cultura e história, e para que tais peças alcancem novos mercados globalmente, é preciso mais do que beleza. É fundamental conhecer as tendências de

consumo em outros países, as regulamentações de importação, os custos de logística, os melhores canais de distribuição e as preferências de design.

A habilidade de transformar matéria-prima em arte, de inovar dentro de uma tradição ou de resolver desafios durante a produção, é um ato de pensamento individual que se manifesta através das mãos. Desta feita, o artesanato exemplifica como a cultura oferece as diretrizes, mas o indivíduo imprime sua marca única. Ele se torna um vetor potente para a valorização cultural, a geração de renda e a diversificação econômica, permitindo que a riqueza imaterial de uma comunidade se materialize em produtos que encantam e conectam pessoas em escala global.

O artesanato, portanto, é a prova viva de que a cultura se manifesta de forma vibrante através da singularidade de cada criador. O conceito de artesanato é bem delineado por José Artur Rios (1974), o qual aponta que este é a atividade de tipo industrial, executada com finalidades comerciais em local especializado ou não, com precários equipamentos e acentuado índice de manualismo, em que os produtores (mestres) se encarregam por si próprios ou através de auxiliares (oficiais e aprendizes), sem relação empregatícia, de todas as fases da produção, desde a transformação da matéria-prima até a obtenção do produto acabado, que conserva sempre em grau maior ou menor, sua individualidade e originalidade.

Conforme Teixeira & Valentim (2015), estratégias organizacionais como a busca sistemática de informações externas e internas que possibilitam aos gestores conhecerem concorrência e os clientes, e a análise dos dados visando selecionar, compartilhar e disseminar o conhecimento tangível (explícito) e, a partir de sua apropriação, construir conhecimento intangível (tácito), tornou-se diferenciais em ambientes empresariais competitivos. O conhecimento, a informação e as tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) tornaram-se ativos significativos para gerar inteligência competitiva organizacional (ICO).

A gestão de competências, desde as contribuições de Fleury & Fleury (2000), consolidou-se como abordagem estratégica para alinhar capacidades individuais com objetivos organizacionais. As competências são formadas por conhecimentos, habilidades e atitudes, que se correlacionam, respectivamente, a "saber teórico", "saber prático" e "vontade de fazer" (Parry, 1996). Com efeito, o mapeamento de competências, conforme Gramigna (2002), corresponde ao processo de identificar, descrever e avaliar aquelas essenciais para o desempenho eficaz.

É fundamental compreender que o mapeamento de competências não segue uma receita pronta. A bem da verdade, a chave para uma gestão eficaz de competências reside em descrever detalhadamente as atividades e as responsabilidades específicas de cada setor dentro de uma organização. Essa clareza é a base para todo o processo. Para que tal mapeamento seja bem-sucedido, é essencial ter uma compreensão profunda das necessidades atuais da empresa e, igualmente importante, das expectativas e demandas tanto dos artesões quanto dos clientes. Ao alinhar-se com essas necessidades, torna-se possível definir com precisão as tarefas que cada colaborador deve executar. Essa definição clara das atividades é o que, por sua vez, permite identificar com exatidão quais são as competências essenciais, sejam elas conhecimentos, habilidades ou atitudes, que os colaboradores precisam possuir para desempenhar essas tarefas de forma eficiente.

Deste modo, a eficácia do mapeamento de competências não reside em um método rígido, mas sim em um processo flexível que começa com a análise das demandas do negócio e do mercado. Só assim é possível traduzir essas demandas em atividades bem delineadas para cada função e, consequentemente, determinar as competências que realmente impulsionarão o sucesso da empresa. Essa abordagem garante que a gestão de competências seja estratégica e verdadeiramente alinhada aos objetivos organizacionais.

Valentim (2016) esclarece que o compartilhamento e a socialização do conhecimento decorrente do ambiente organizacional é deveras relevante para o desenvolvimento da empresa, visto que geram vários impactos organizacionais, tais como eficiência, eficácia, inovação, adaptabilidade, aprendizagem e satisfação. Nessa perspectiva, a gestão da informação e do conhecimento oferece base teórica para compreender como informação e conhecimento são criados, armazenados, compartilhados e utilizados nas organizações para agregar valor (Araújo, 2017). No contexto da exportação, esse macroprocesso se torna fundamental para acesso a informações de mercado e a regulamentações internacionais.

Para uma organização alcançar a excelência, é fundamental que ela se empenhe em posicionar seus colaboradores em ambientes que estimulem e ampliem seu potencial. Isso significa criar um ecossistema onde o indivíduo não apenas absorva novas informações, mas também as reelabore ativamente, construindo seu próprio conhecimento de forma contínua. Não basta apenas transmitir dados; é preciso fomentar um processo dinâmico que comece nas etapas iniciais de aquisição do saber e evolua progressivamente para sua aplicação efetiva.

O objetivo primordial é garantir que esse conhecimento recém-adquirido não permaneça teórico, mas seja diretamente convertido em ações e decisões estratégicas. Assim, a organização deve desenhar espaços – sejam eles físicos, digitais ou metodológicos – que sirvam como catalisadores para essa transição. Isso envolve desde a promoção de aprendizado contínuo e o acesso a recursos informacionais até a oferta de oportunidades para que os colaboradores pratiquem a tomada de decisão em cenários relevantes. Ao fazer isso, a organização capacita seus membros a usar o que aprenderam para resolver problemas, inovar e contribuirativamente para o sucesso e a adaptabilidade da empresa em um mercado dinâmico.

Nessa perspectiva, no entendimento de Souza, Dias & Nassif (2011), o desenvolvimento da cultura de aprendizagem tem por base a promoção de competências em informação da mesma forma que a cultura de compartilhamento é o cerne da composição de inteligentes coletivos. Como bem aponta Barbosa (2008),

O investimento em tecnologias por si não é o suficiente para se garantir uma administração informacional eficiente e que os administradores precisam desenvolver uma perspectiva holística e integrada da informação.

Costa et al. (2018) inclusive esclarecem que "como as organizações buscam incessantemente novos conhecimentos, para aprimorar seus produtos e superar seus concorrentes, o investimento é nas pessoas, como incentivo à inovação, que é uma das tarefas mais importantes dos gestores do conhecimento". Mais ainda, Choo (2008) explana que a cultura informacional é um conceito amplo e integrado de valores, normas, crenças e princípios que formam e estruturam a ideologia que sustenta a organização.

Para a empresa, ter uma compreensão aprofundada de sua própria cultura informacional é absolutamente fundamental. Essa autoconsciência é uma necessidade estratégica. É ela que permite à organização delinear prioridades claras para otimizar a maneira como lida com suas informações. Isso significa ir além do simples armazenamento de dados; trata-se de criar um ambiente onde a informação seja valorizada, acessível e utilizada de forma inteligente.

Ao entender como a informação é percebida e usada internamente, a organização pode focar em melhorar a gestão de todo o seu ambiente informacional. Isso engloba desde a infraestrutura tecnológica para coletar e processar dados até as políticas e práticas que regem seu uso. Uma cultura informacional saudável incentiva a proatividade na busca e no compartilhamento de dados relevantes,

transformando-os em conhecimento açãoável.

Além disso, essa compreensão aprimora significativamente a interação pessoal entre os colaboradores. Quando todos na equipe compartilham uma visão comum sobre a importância da informação, a comunicação se torna mais fluida e eficaz, promovendo a colaboração e a troca de experiências. Essa sinergia é vital para a inovação e para a resolução de problemas complexos.

Consequentemente, há uma melhoria notável no fluxo informacional. A informação corre mais livremente e de forma mais organizada pelos diferentes níveis e áreas da empresa, garantindo que as pessoas certas tenham acesso às informações certas no momento certo. Isso otimiza processos, acelera a tomada de decisões e reduz a burocracia. O resultado direto de tudo isso são melhores resultados organizacionais. Empresas que gerenciam bem sua cultura informacional conseguem ser mais competitivas, inovadoras e adaptáveis às mudanças do mercado, como a expansão da exportação de produtos artesanais de Alagoas, por exemplo. Em suma, reconhecer e investir na cultura informacional é pavimentar o caminho para um desempenho superior e sustentável.

A cultura informacional desempenha, então, um papel absolutamente fundamental para alinhar todos os membros de uma organização, garantindo que atuem com coesão e em busca dos mesmos objetivos. Mais do que um conjunto de normas, ela representa a forma como a informação é percebida, valorizada e utilizada no dia a dia. Essa cultura direciona as pessoas a agir em sintonia com as metas da empresa no que diz respeito à forma como a informação e o conhecimento são criados, compartilhados e aplicados. Uma cultura forte, por exemplo, incentiva a transparência e a colaboração, fazendo com que o conhecimento flua livremente entre os departamentos e níveis hierárquicos. Em contrapartida, uma cultura informacional fraca pode gerar silos de informação, retrabalho e decisões menos embasadas.

Esses valores e atitudes não surgem do nada; eles são constantemente moldados e influenciados pelas interações que ocorrem em todas as diversas camadas da cultura organizacional. Desde a liderança, que deve dar o exemplo e valorizar o uso da informação, até as equipes no dia a dia, que interagem com dados e sistemas, cada elemento contribui para a construção dessa cultura. Políticas internas, ferramentas tecnológicas disponíveis, treinamentos oferecidos e até mesmo a forma como os erros e acertos são comunicados impactam diretamente na percepção da informação.

Carbone (2016) destaca que o conhecimento de competências concentra-se no aprimoramento contínuo dos funcionários, seja por meio de planos de capacitação específicos ou táticas de transferência de conhecimentos no trabalho, permitindo que a organização adote diversas estratégias, como focar na aprendizagem individual, com programas direcionados a lacunas específicas (*gaps*) de cada funcionário, ou investir na aprendizagem coletiva.

A cultura organizacional atua como um guia muitas vezes invisível, mas profundamente influente, que define as normas e expectativas de comportamento dentro de uma empresa. Ela estabelece os padrões – informais e não escritos – do que é aceitável e inaceitável, orientando a conduta dos colaboradores em seu dia a dia. Esse direcionamento não é aleatório; sua finalidade primordial é assegurar que todas as ações e decisões individuais e coletivas estejam alinhadas para que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

Sob essa ótica, a cultura organizacional pode ser considerada o pano de fundo primordial sobre o qual todo o trabalho de transmissão, assimilação e criação do conhecimento organizacional é realizado. É nesse ambiente cultural que as ideias são geradas, os aprendizados são compartilhados e as inovações florescem ou, inversamente, são inibidas. A cultura, portanto, não é um mero elemento decorativo; ela é a fonte de

normatização dos processos de troca e apropriação da informação.

Isso significa que a forma como a informação flui, se é valorizada, questionada, retida ou disseminada, é diretamente influenciada pelos valores e crenças que compõem a cultura. Em um ambiente onde a transparência e a colaboração são culturalmente incentivadas, por exemplo, a informação tende a ser trocada mais livremente, facilitando a tomada de decisões e a resolução de problemas. Por outro lado, em culturas mais hierárquicas ou fragmentadas, a informação pode ficar retida em pequenos grupos, dificultando o acesso e o aproveitamento do conhecimento coletivo.

Assim, para a empresa expandir sua atuação no comércio exterior, compreender e moldar sua cultura organizacional é um passo estratégico. Uma cultura que valoriza a informação, o aprendizado contínuo e a troca de experiências pode ser o diferencial para superar desafios, inovar em produtos e processos, e alcançar o sucesso em mercados cada vez mais competitivos. Ela garante que, da base ao topo, todos os esforços estejam sincronizados para o desenvolvimento e o crescimento da organização.

Portanto, investir no desenvolvimento de uma cultura informacional robusta é um movimento estratégico. Em vez de apenas se preocupar com a quantidade de informação disponível, as organizações devem focar em como as pessoas se relacionam com ela. Ao fomentar um ambiente onde a informação é valorizada, acessível e bem utilizada, a organização não só otimiza seus processos, mas também fortalece sua capacidade de inovação, resiliência e competitividade em um mercado que, como aqui em Alagoas, exige agilidade e inteligência para se destacar.

Nesta toada, Davenport, De Long e Beers (1999) esclarecem que é a cultura organizacional que contribui na formatação de uma gestão eficaz da informação como forma de promover apoio, entusiasmo e cooperação do pessoal e de gestão semelhantes.

A complexidade das regulamentações, logística internacional e diferenças culturais, em especial, exigem competências particulares para o sucesso da exportação, no dizer de Durand (1998). No setor de artesanato, as particularidades do comércio exterior, já complexas para qualquer segmento, tornam-se ainda mais acentuadas. A própria natureza dos produtos artesanais – muitas vezes frágeis, únicos, feitos à mão e com valor cultural imaterial – impõe desafios específicos. Cada peça pode exigir um cuidado especial no manuseio, embalagem e transporte, muito diferente da padronização de commodities ou produtos industrializados.

Além disso, a produção em pequena escala, característica marcante do artesanato, significa que os produtores individuais ou pequenas associações raramente possuem a estrutura ou os recursos de grandes empresas exportadoras. Eles podem ter dificuldades em lidar com grandes volumes, prazos apertados, ou mesmo em arcar com os custos de certificações e logística internacional. Isso cria um cenário onde o acesso e a utilização eficaz da informação se tornam ainda mais críticos.

Diante dessas especificidades, é imprescindível adotar uma abordagem que coloque em evidência as competências informacionais dos envolvidos. Não basta que o artesão domine sua técnica; ele precisa saber pesquisar mercados, entender as tendências de design internacionais, conhecer as regulamentações de importação de diferentes países, e identificar os melhores canais de distribuição para seu tipo de produto. Da mesma forma, a empresa precisa saber como coletar, analisar e disseminar essas informações de forma clara e acessível aos produtores.

Desenvolver e fortalecer essas competências informacionais – como a capacidade de buscar dados, avaliar sua relevância, utilizá-los para a tomada de decisão e compartilhar esse conhecimento – é fundamental para capacitar o setor de artesanato. Só assim será possível superar as barreiras de sua escala de produção e da delicadeza de seus produtos, abrindo de

fato as portas do mercado internacional para a rica arte alagoana.

#### **4 Procedimentos Metodológicos**

---

A presente pesquisa adota uma abordagem metodológica de natureza qualitativa, focando na compreensão aprofundada das dinâmicas e percepções envolvidas, com o objetivo principal é analisar as competências necessárias para o sucesso da exportação de produtos artesanais. Essa investigação foi realizada no contexto específico da Empresa ABC, uma organização localizada em Maceió, Alagoas.

A relevância do estudo de caso decorre do fato da produção artesanal alagoana ser valorizada no mercado internacional. Para tanto, adotou-se a abordagem qualitativa na busca da compreensão das nuances do contexto de mercado exportador de produtos artesanais alagoanos.

Adotou-se um questionário composto por 29 perguntas diretas acerca das categorias analíticas que compõe o mapeamento de competências no escopo da exportação, estabelecidos em quatro categorias: a) conhecimento dos colaboradores; b) habilidades dos colaboradores; c) atitudes dos colaboradores; d) valores da empresa. As partes envolvidas - gestora e colaboradores - responderam aos questionamentos com valores de um ("Pouco Importante"), dois ("Medianamente Importante"), três ("Muito Importante") e quatro ("Totalmente Importante").

A análise do estudo de caso, por meio de questionário e análise documental, permite a identificação das competências essenciais para a exportação, incluindo competências técnicas (conhecimento de regulamentações, logística), comportamentais (comunicação intercultural e negociação) e informacionais (busca e uso de informações de mercado).

Ao focar na Empresa ABC, realizou-se um estudo de caso prático e relevante para a realidade alagoana. A análise detalhada das

operações, dos profissionais envolvidos e dos produtos artesanais exportados permitiu identificar as competências técnicas, comportamentais e informacionais mais críticas. Esse mapeamento foi essencial para propor estratégias de capacitação e desenvolvimento de talentos, visando fortalecer a capacidade da empresa e, por extensão, do setor artesanal de Alagoas, de se posicionar de forma competitiva no mercado internacional.

Este estudo foi construído sobre uma base sólida, ancorada nos princípios fundamentais da gestão da informação e do conhecimento.

A gestão da informação e do conhecimento nos permitiu desenvolver uma metodologia para não apenas reconhecer a existência dos dois tipos de conhecimento - conhecimento tácito e conhecimento explícito -, mas também para transformá-los em um ativo valioso para as empresas exportadoras. Ao identificar quem detém qual conhecimento, como ele é usado e onde existem lacunas, é possível criar sistemas e processos que facilitem a troca e o aproveitamento desse capital intelectual.

Em sua essência, esta pesquisa se aprofundou em como a identificação e a organização estratégica do conhecimento podem ser catalisadores para o sucesso no comércio exterior.

Delineou-se uma metodologia multifacetada, com uma série de procedimentos sistemáticos, começando por uma revisão bibliográfica. Esta etapa foi crucial para contextualizar o estudo, fundamentar os conceitos teóricos sobre gestão de competências, gestão da informação e do conhecimento, e o cenário do comércio exterior, especialmente no que tange à exportação de produtos artesanais. A revisão permitiu identificar modelos, teorias e discussões existentes que informaram todo o processo de investigação.

Em seguida, optou-se pela metodologia de estudo de caso. Essa abordagem, por sua natureza, permite uma análise aprofundada de um fenômeno em seu contexto real. Ao focar na Empresa ABC, localizada em Maceió,

Alagoas, foi possível investigar de perto as dinâmicas e as particularidades das competências informacionais e do conhecimento no processo de exportação artesanal. Este estudo de caso proporcionou dados ricos e contextuais que não seriam obtidos por outras metodologias.

A coleta de dados foi realizada para garantir a abrangência e a triangulação das informações. Complementar a isso, a análise documental foi empregada para examinar documentos internos da empresa, como relatórios, planos de exportação e registros de vendas, fornecendo uma visão sobre as práticas e as informações já formalizadas.

Todos os dados coletados foram submetidos à análise dos dados, utilizando técnicas qualitativas para identificar padrões, categorias e temas emergentes. Finalmente, o processo de mapeamento de competências foi aplicado. Nesta etapa sintetizamos o conhecimento adquirido, permitindo identificar as competências essenciais, as lacunas existentes e, consequentemente, subsidiar recomendações estratégicas para o desenvolvimento e o fortalecimento da capacidade exportadora da Empresa ABC.

## 5 Resultados Parciais

---

Preliminarmente, observa-se que os resultados revelam disparidade entre a percepção da gestão sobre competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) necessárias para exportação e o perfil dos colaboradores. Essa lacuna evidencia a importância do mapeamento de competências como processo de elicitação e de organização do conhecimento organizacional, permitindo intervenção estratégica na gestão do conhecimento. O fato é que a limitada convergência entre expectativas da gestão e dos colaboradores aponta para necessidade de melhor compartilhamento de informações sobre competências requeridas. A alta expectativa da gestão, por sua vez, pode ser interpretada como demanda por elevado capital informacional e humano para a função.

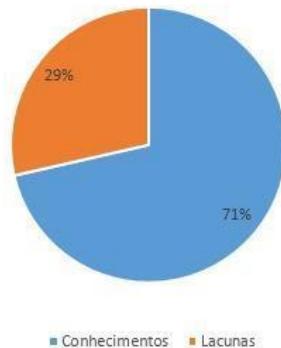
Essa compreensão considera modelos teóricos de mapeamento de competências e de gestão do conhecimento aplicáveis ao contexto de pequenas empresas no comércio exterior, fornecendo *insights* sobre competências valorizadas no mercado internacional e desafios específicos.

Nesta pesquisa, cujas alternativas variaram numa escala de um (“**Pouco Importante**”) a quadro (“**Totalmente Importante**”), constatou-se uma tendência de distanciamento das competências assinaladas pela gestora, as quais, de fato, os colaboradores possuem. Dentre as 29 competências pesquisadas, gestora e colaboradores se alinham em dois quesitos com respostas de pontuação quatro, definidas como “**Totalmente Importante**”, compreendendo a “importância da marca para empresa” e o “atendimento amistoso e prestativo ao consumidor” realizado por uma equipe treinada e preparada. A partir daí, a tendência de distanciamento é acentuada.

Nas demais 27 competências, a gestora considerou 25 como competência “**Totalmente Importante**” e dois “**Muito Importante**”. Por sua vez, os colaboradores assinalaram 20 como “**Muito Importante**”, dois como “**Medianamente Importante**” e cinco como “**Pouco Importante**”.

Quanto ao conhecimento dos colaboradores, constatou-se que há conhecimento sobre as culturas dos países e das várias formas disponíveis para exportação, incluindo-se as formas de financiamento, bem como os produtos a serem exportados, construindo-se uma confiável base de dados para as avaliações da clientela. Entretanto, apesar de lidar com as diversas formas disponíveis de exportação, o que implica em trabalhar com câmbio monetário, o conhecimento é insuficiente quanto aos prazos e aos processos de cancelamento de contrato de câmbio. Há também falta de conhecimento suficiente em relação às possibilidades de exportação dos concorrentes, conforme Gráfico 1

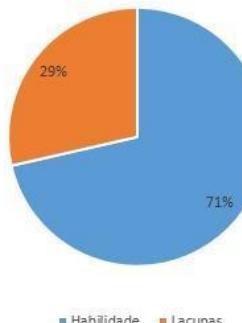
**Gráfico 1: Indicadores de conhecimentos e de lacunas na Empresa ABC**



**Fonte: Dados da pesquisa (2025).**

No que pertine às habilidades dos colaboradores, apreende-se que as partes envolvidas participam continuamente do aprimoramento profissional através de programas de treinamento e de cursos ligados ao comércio exterior, o que permite dominar a legislação para exportação, utilizar racionalmente os recursos disponíveis, incluindo-se as diversas tecnologias disponíveis. Com efeito, em virtude dos conhecimentos apreendidos nas capacitações, há facilidade de se relacionar com ambientes diversos por meio do desenvolvimento da comunicação interpessoal, com visão crítica e analítica para propor, planejar, executar e documentar os serviços inerentes à atividade exportadora, tanto pelo meio portuário como pela via aérea. Constatou-se, entretanto, que existe a necessidade de aprimoramento do domínio de línguas estrangeiras e há a carência de pesquisas relativas ao processo de exportação, incluindo-se o processo de contrato de câmbio, bem como a necessidade de aprimoramento do processamento da informação, que deve ser registrada em diferentes suportes (*backups*). O Gráfico 2 evidenciam o nível de habilidades e de lacunas até então desenvolvidas pelo coletivo da empresa.

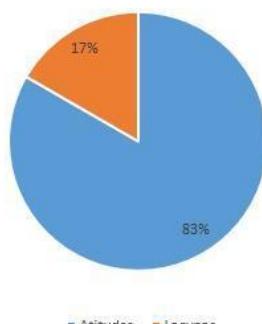
**Gráfico 2: Indicadores de habilidades e de lacunas na Empresa ABC**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Quanto às atitudes dos colaboradores, por sua vez, constatou-se que esses são proativos, visto que proporcionam um atendimento amistoso e prestativo ao consumidor, inclusive visualizando oportunidades de prospectar novos clientes, orientando-os no melhor desenvolvimento da exportação, e agilizando os procedimentos internos de tal forma que minimiza os processos antes que cheguem à gestão. Todavia, observou-se que há uma divergência de percepção entre a gestão e os colaboradores no que se refere às diferenças de demanda dos consumidores e às exigências dos governos de outros países. No Gráfico 3, podem ser visualizados os indicadores referentes às atitudes.

**Gráfico 3: Indicadores de atitudes e de lacunas na Empresa ABC**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

No que diz respeito aos valores da empresa, tanto a gestão quanto os colaboradores têm a compreensão de que a empresa produz para mercado global produtos com forte apelo e justiça social, cultural e regional, por meio de processos baseados nos conceitos de sustentabilidade ecológica e justiça social. Ademais, constatou-se que a marca da empresa é considerada deveras relevante para as partes envolvidas, e foi reputada com percepção de qualidade e de confiabilidade. Deste modo, não há lacunas que demandem capacitação quanto aos valores da empresa no presente momento.

Como bem explana Carbone (2016), o mapeamento de competências identifica as competências existentes e as lacunas (*gaps*), tomando por base as competências necessárias, e através de seu uso as organizações são capazes de tomar decisões para a contratação de pessoas ou de investimento na capacitação de seus profissionais. Atenta-se aos indicadores de grande divergência apresentada em sete das 29 competências analisadas, observando que essas necessidades são determinadas pelas variáveis do macro ambiente, conforme Gráficos 4.

**Gráfico 4: Indicadores gerais de competências e de lacunas na Empresa ABC**



**Fonte:** Dados da pesquisa (2025).

Em que pesem as particularidades deste estudo e, mais especificamente, as lacunas identificadas, os resultados demonstram a importância da gestão da informação e do conhecimento para o mapeamento de competências, evidenciando como o conhecimento tácito pode ser explicitado e integrado ao conhecimento formal da organização. Com efeito, o mapeamento de lacunas, por sua vez, fornece subsídios para ações de treinamento, visando fortalecer a capacidade exportadora da Empresa ABC.

## 6 Considerações Finais

---

Na sociedade contemporânea, a competitividade depende da capacidade das organizações gerenciar seu ativo de informação e de conhecimento dos colaboradores. Não se pode perder de vista que a atuação de recursos humanos, em colaboração com a gestão, é fundamental para criar ambiente que valorize o aprendizado contínuo que promove desenvolvimento de informação, conhecimento, inovação e valor agregado.

O mapeamento de competências, sob a ótica da Ciência da Informação, contribui para o desenvolvimento organizacional ao considerar o fluxo de informação transparente sobre expectativas e necessidades de competências, revelando-se como uma ferramenta que oferece ao gestor recurso valioso para otimizar processos de recrutamento e de seleção. Essa relevância se mostra bastante sublinhada em contextos específicos, com destaque para o ambiente de exportação de produtos artesanais, que requer conhecimentos especializados em torno dos protudos ofertados e de políticas, processos e serviços que sustentam esta cadeia de suprimentos.

É certo que, além desses resultados, a continuidade desta pesquisa permitirá análises mais aprofundadas acerca das necessidades informacionais específicas para exportação de produtos artesanais em Alagoas, fornecendo *insights* para desenvolvimento de sistemas de informação e de estratégias de gestão do

conhecimento que fortaleçam a competitividade da Empresa ABC, bem como de outras organizações pertencentes a este mercado.

## 7 Referências

---

- Araújo, C. A. A. (2017). Teorias e tendências contemporâneas da ciência da informação. *Informação em Pauta*, Fortaleza, 2(2), 9-34.
- Barbosa, R. R. (2008). Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. *Informação & informação*; 13(1).
- Carbone, P. P. (2016). Gestão por competências. Editora FGV.
- Carvalho, C. P. de. (2007). Economia Popular - Uma Via de Modernização para Alagoas (2a ed.). Edufal.
- Choo, C. W. (2003). A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Senac.
- Choo, C. W., Bergeron, P., Detlor, B., & Heaton, L. (2008). Information culture and information use: an exploratory study of three organizations. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(5), 792-804.
- Costa, L. F., Gomes, J. O., Duarte, E. N. N., & Valentim, M. L. P. (2018). Reflexões sobre o estado da arte da gestão da informação e do conhecimento por emeide nóbrega duarte. *Perspectivas em gestão & conhecimento*; 8(2).
- Dahlberg, I. (2006). Knowledge organization: A new science? *Knowledge Organization*, 33(1). <https://www.nomos-elibrary.de/10.5771/0943-7444-2006-1-11/knowledge-organization-a-new-science-jahrgang-33-2006-heft-1>.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1999). Successful knowledge management projects. In J. W. Cortada & J. A. Woods (Eds.), *Knowledge Management Year Book 1999-2000* (pp. 43-57).
- Durand, T. (1998) Forms of incompetence. [sessão da conferência]. Four International Conference on Competence - Based Management. Norwegian School of Management, Oslo.

- Fleury, A. C. C., & Fleury, M. T. L. (2000). Estratégias empresariais e formação de competências. Atlas.
- Fujita, M. S. L. (2008). Organização e Representação do Conhecimento no Brasil: análise de aspectos conceituais e da produção científica do ENANCIB no período de 2005 a 2007. Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, 1(1). <http://www.braptci.inf.br/index.php/res/v/119329>.
- Gramigna, M. R. (2002). Modelo de competências e gestão dos talentos. Makron Books.
- Linton, R. (1968). O homem: Uma introdução à antropologia (6a ed.). Martins.
- Maximiano, A. C. A. (2012). Introdução à administração (8a ed.). Atlas.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Campus.
- Parry, S. B. The quest for competencies. Training, v. 33(7), 48-54.
- Rios, J. A. (1974, agosto/setembro). Fórmula para vender artesanato. Comércio Exterior, 51-54.
- Segre, G. (Org.). (2006). Manual prático de comércio exterior. Atlas.
- Simon, H. A. (1971). Comportamento administrativo (A. L. Pinto, Trad.). Fundação Getúlio Vargas.
- Souza, E. D., Dias, E. J. W., & Nassif, M. E. (2011). A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. Informação & sociedade: estudos; 21(1).
- Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. (2015). Modelo conceitual de inteligência competitiva organizacional. Isko brasil; 3(3).
- Teixeira, T. M. C., & Valentim, M. L. P. (2016). Inteligência competitiva organizacional: um estudo teórico. Perspectivas em gestão & conhecimento; 6().
- Torrance, E. P., & Torrance, J. P. (1974). Pode-se ensinar criatividade. EPV.
- Valentim, M. L. P. (2016). Processos de compartilhamento e socialização do conhecimento em ambientes empresariais. Ciência da informação; 45(3).

**NOTAS**

<sup>1</sup> Este trabalho foi realizado no escopo das atividades do Projeto “Socialização do Método do Estudo Imanente em Informação”, Chamada CNPq/MCTI Nº 10/2023, sob a supervisão do Professor Doutor Edivano Duarte de Souza.