

# A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA INTENSIVA DE CONHECIMENTO – ESTUDO DE CASO DO IBGE

*Roberto Kern Gomes – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE  
Deizi Paula Giusti Consoni – Instituto Federal de Santa Catarina - IFSC  
Carmen Lucia Fossari - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Ivana Fossari - Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC  
Édis Maфра Lapolli - Universidade Federal de Santa Catarina -UFSC*

## RESUMO

Vive-se atualmente a era do conhecimento, em que estão em evidência as organizações intensivas de conhecimento, cujo principal ativo são as pessoas. Nestas organizações, a importância do conhecimento compartilhado é condição para o sucesso e até para a sobrevivência. Contudo, para que o conhecimento possa ser compartilhado, não basta que haja ferramentas de gestão do conhecimento: elas têm que ser entendidas e corretamente utilizadas. Neste contexto, o objetivo deste artigo é descrever como o conhecimento está sendo gerenciado no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Para alcançar tal objetivo, foi efetuada uma pesquisa básica e exploratória, envolvendo como procedimento técnico um estudo de caso na área administrativa da Unidade Estadual do IBGE em Santa Catarina e uma pesquisa bibliográfica. As fontes para a pesquisa bibliográfica foram livros, artigos, além de teses e dissertações. Como conclusões, pôde-se evidenciar que a organização pesquisada utiliza uma série de ferramentas de TIC voltadas para a Gestão do Conhecimento. Todavia, a falta de uma efetiva institucionalização da Gestão do Conhecimento tem feito com que estas ferramentas sejam subutilizadas não apresentando o resultado desejado.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Administração Pública; Ferramentas de GC;

## ABSTRACT

We are now living the period known as the knowledge era. In this period, the knowledge intensive organizations, whose main asset is people, are in evidence. In these organizations, the importance of shared knowledge is a prerequisite for success and even for their survival. However, to that knowledge can be shared, there is not enough knowledge management tools: they have to be understood and used properly. In this context, the aim of this article is to describe how the knowledge is being managed by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE). To achieve this goal, a basic and exploratory research was made, involving technical procedure as a case study in the administrative area of the IBGE in Santa Catarina and a literature search. The sources for the literature review were books, articles, and theses and dissertations. In conclusion, we could show that the company studied uses a range of ICT tools focused on Knowledge Management. However, the lack of an effective institutionalization of knowledge management has made these tools are underutilized.

**Keywords:** Knowledge Management; Public Administration; KM Tools;

## 1 – INTRODUÇÃO

Embora não exista uma definição universalmente aceita, pode-se afirmar que gestão do conhecimento é o processo em que as organizações geram valor através dos seus ativos intelectuais e baseados no conhecimento. Assim, esse processo consiste em identificar, adquirir, distribuir e manter o conhecimento que é essencial à organização. (URIARTE, 2008).

Existem vários tipos de conhecimento, sendo que a GC tem como foco o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito reside na cabeça das pessoas, resultado das interações e inter-relações estabelecidas no cotidiano do trabalho, de tentativas de acertos e erros. Neste contexto pode-se afirmar que é difícil mensurá-lo, codificá-lo ou mesmo formalizá-lo, sendo que a própria pessoa não tem consciência da totalidade do seu conhecimento. Já o conhecimento explícito pode facilmente ser normatizado, armazenado compartilhado. Os dois tipos, define Uriarte (2008) vão permear o funcionamento diário das organizações, contribuindo para o alcance de seus objetivos.

Devido ao fato de ser um processo de geração de valor, como citado anteriormente, a GC há tempos já demonstrou não ser apenas mais uma “mania” e assumiu papel estratégico nas organizações de ponta. Uriarte (2008), por exemplo, afirma que 42% do conhecimento essencial das empresas se encontra armazenado na cabeça das pessoas. Assim, o grande desafio da gestão do conhecimento é identificar o conhecimento tácito que é útil referenda o autor. Esse conhecimento, por sua característica única, torna-se uma vantagem no mundo competitivo e globalizado.

Davenport e Prusak (2003) vão mais além, pois constatam que, se o conhecimento existe dentro das pessoas, ele faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas, o que torna os ativos do conhecimento muito mais difíceis de identificarem.

Grandes empresas já perceberam essa dificuldade e também que um grupo seletivo de pessoas detém boa parte do conhecimento da empresa, que a priori, pode perder-se no momento do desligamento destas pessoas. (URIARTE, 2008).

Além dessa volatilidade, no entanto, é importante salientar o fato de que, conforme explicam Davenport e Prusak (2003, p.20), “ao contrário dos ativos materiais que diminuem à medida em que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso.[...] e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor”.

Para que se possa capturar, manter, compartilhar e utilizar esse conhecimento é necessário que haja, além de uma cultura e um clima organizacional que incentivem estas

iniciativas, um portfólio de ferramentas e técnicas adequadas para a boa prática da GC, assim, surge a pergunta da presente pesquisa, qual seja: quais são as ferramentas de GC utilizadas pelo IBGE em sua área administrativa em Santa Catarina?

## **2 – REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 – Gestão do Conhecimento**

A gestão do conhecimento, como será apresentada neste artigo, tem sido apontada como prática condicional para a competitividade e até sobrevivência das empresas neste novo século. Mas como se origina o conhecimento e como é possível transmiti-lo e torná-lo um ativo organizacional? Nonaka (2001, p. 31) afirma categoricamente que “os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas”, atribuindo a elas um papel central como possuidoras deste ativo.

Nonaka (2001) cita ainda Michael Polanyi ao afirmar que normalmente sabe-se mais do que se pode expressar. Para o autor, o chamado conhecimento tácito é personalíssimo, de difícil formalização e transferência

Neste contexto, há que se criar meios para que tal conhecimento seja compartilhado entre o grupo e os membros da organização. Assim, a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outras pessoas é atividade central da empresa criadora de conhecimento, sendo que esse processo de transformação ocorre continuamente em todos os níveis da organização. (NONAKA, 2001);

Nonaka e Takeuchi (1997) abordam a existência de 4 modelos de conversão do conhecimento, quais sejam: a socialização, que compreende a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito; a externalização, que compreende a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito; a combinação, que compreende a conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito e internalização, que compreende a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Para o autor, nas empresas criadoras de conhecimento esses quatro modelos estão presentes e em constante interação dinâmica, construindo o que chama de espiral do conhecimento.

Para que essa espiral exista na prática, é necessário o auxílio de ferramentas tecnológicas que sirvam de apoio à captura, manutenção e, principalmente, compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos e grupos na organização. Assim, a seguir discorrer-se-á acerca dessas ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento.

## 2.2 – Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Embora possa existir conhecimento e seu compartilhamento sem a tecnologia da informação e comunicação (TIC), as TICs são ferramentas fundamentais no processo de Gestão do conhecimento. Todavia, se mal interpretadas ou utilizadas de forma desconexa com a estratégia de GC, podem apenas modernizar o trabalho burocrático, e ainda servirem para preservar o *status quo*, quando se aplica a nova tecnologia a antigos princípios. (NOLAN e CROSON, 1996).

Fialho et al (2006, p. 63) são mais enfáticos ao afirmar que “sistemas não raciocinam e, quando são usados para mais do que a simples facilitação do pensamento humano, podem dificultar o ato de pensar”. Assim, para os autores, é muito perigoso pensar que a gestão do conhecimento é feita somente através da tecnologia, esquecendo-se do ser humano como ferramenta essencial para tal processo.

Assim, lembrando que as pessoas são primordiais para o processo de GC e que as TIC servem para auxiliá-las nesse contexto, Terra (2005) apresenta um quadro com várias soluções de TICs que podem auxiliar no processo de GC de uma organização. Tais ferramentas são apresentadas a seguir:

**Figura 1: Oferta de Soluções e Tecnologias Úteis para a Gestão do Conhecimento**



Fonte: Adaptado de Terra (2005, p. 9)

As ferramentas de gestão do conhecimento devem servir para identificar, transmitir, armazenar, reutilizar e compartilhar o conhecimento organizacional. Nesse sentido, Fialho et al (2006) descrevem uma série de ferramentas e tecnologias usadas na gestão do conhecimento, tais como os Repositórios de Conhecimento, que são artefatos tecnológicos que armazenam as informações de um emissor, contextualizando-as de modo que as informações sejam utilizadas como esquemas, os softwares de CRM (gestão de relacionamento com clientes), E-Business, Business Intelligence, Data Warehouse, Data Mart, Data Mining, GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), Workflow, Inteligência Artificial, dentre outros.

É claro que as tecnologias, por si só, não são suficientes para garantir a prática da Gestão do Conhecimento nas organizações, mas são um caminho importante para a sua implantação e efetiva facilidade de acesso ao conhecimento gerado pelo grupo.

### **2.3 – Estrutura, Cultura Organizacional e Dificuldades da GC**

Embora os autores apresentados nesse artigo demonstrem que a gestão do conhecimento é prática necessária para a sobrevivência das empresas, existem situações adversas ou dificultadoras de sua aplicação, bem como situações em que a prática é facilitada.

Terra (2005) aponta alguns fatores que são normalmente associados ou promovem a inovação nas organizações. Segundo o autor, o incentivo, a tolerância e recompensa pela tomada de riscos, incentivo à troca de informações, o trabalho em equipe etc. são normalmente os fatores que criam um ambiente propício à gestão do conhecimento.

Por outro lado, várias são as dificuldades encontradas para se gerenciar o conhecimento nas organizações. Terra (2005, p. 4-5) apresenta um grupo destas dificuldades que são inerentes à Gestão do Conhecimento em si e são descritas a seguir:

- GC envolve necessariamente transdisciplinaridade: é preciso pensar em estratégia, gente, cultura, processos e tecnologia ao mesmo tempo.
- É preciso de capacidade de abstração para enxergar processos “invisíveis” de criação e uso de conhecimento, mas também praticidade para implementar processos visíveis e que se institucionalizem nas organizações;
- Seus processos manifestam-se em muitos níveis e áreas. Mais importante que a definição de responsáveis é o desenvolvimento de “raciocínio de conhecimento”;
- GC é algo estratégico, mas é realizada por meio de ações que se enraízam nos processos organizacionais e no modo de trabalhar das pessoas;
- Necessita de compartilhamento, mas não pode ser dependente de atitudes altruísticas;
- Assim como na estória do “ovo e da galinha” é difícil dizer como começar:

as pessoas participam se a Gestão do Conhecimento lhes for benéfica, mas a Gestão do Conhecimento só lhes será benéfica se as mesmas participarem de forma entusiástica e sistemática;

- Aprender e gerar novos conhecimentos úteis e estratégicos demanda tempo, mas as organizações demandam resultados no curto-prazo (e cálculos do tipo ROI);
- GC implica centrar processo de gestão na variável conhecimento. Exige um novo olhar, novos processos e ferramentas;
- GC pode levar a repensar modelos organizacionais e de negócios.

Assim, embora reconheça que o conhecimento se encontra na cabeça das pessoas, Terra (2005) enfatiza que o processo de transferência do conhecimento entre os membros de uma organização depende de vários fatores, como: o contexto e o tipo de conhecimento, as características dos indivíduos envolvidos nos processos de transmissão e absorção do conhecimento e, finalmente, dos processos e da infraestrutura a disposição dos envolvidos.

Nesta mesma linha de pensamento, pode-se afirmar que os Modelos de estrutura utilizados pelas empresas têm forte impacto com a prática da gestão do conhecimento. Terra (2005, p. 142) afirma ser “incontestável o fato de que empresas tradicionalmente organizadas segundo os paradigmas industriais, tayloristas e burocráticos não oferecem condições propícias para a gestão do conhecimento”.

Para o autor, as empresas burocráticas possuem ambientes estáveis, tendem a centralizar-se em cargos, sendo o nível hierárquico fundamental para o modelo. Por outro lado, as empresas que venceram o paradigma burocrático possuem ambientes mais dinâmicos, centralizam-se nas pessoas, sendo a autoridade emanada da *expertise* ou dos relacionamentos. (TERRA, 2005).

Assim, é possível inferir que as organizações que se pretendem inovadoras e dinâmicas devem criar um ambiente ativo e participativo, avesso à estabilidade e estagnação, típicos das estruturas burocráticas. Corroboram essa idéia Nonaka e Takeuchi (1997, p. 59), para quem a organização que deseja lidar de forma dinâmica com as mudanças no ambiente “precisa criar informação e conhecimento, não apenas processá-lo de forma eficiente. Além disso, os membros da organização não podem ser passivos, mas sim agentes ativos da inovação”.

Ainda acerca do ambiente organizacional, Dalkir (2005) afirma que os trabalhadores do conhecimento precisam ter um clima organizacional em que o compartilhamento do conhecimento seja encorajado, além de precisarem ter uma razão para compartilharem seu conhecimento.

Para o autor, os incentivos são um dos desafios mais importantes para a gestão do conhecimento. Um incentivo é uma recompensa ou algum tipo de *feedback* positivo dado quando um comportamento desejado é demonstrado ou alcançado. Assim, como os seres humanos

são criaturas que tendem a continuar a exibir comportamentos associados a recompensas positivas e evitar os comportamentos que levam a consequências negativas, é razoável esperar que os incentivos devam levar a um maior compartilhamento de conhecimento.

Finalmente, cita-se a questão da cultura e do clima organizacional, que podem ajudar ou dificultar o compartilhamento de conhecimento. Uma cultura organizacional que incentiva a descoberta e inovação vai ajudar, ao passo que aquela que alimenta a genialidade individual vai atrapalhar. Uma organização que premia o trabalho coletivo vai ajudar a criar um clima de confiança, ao passo que uma cultura que se baseia no status social vai dificultar o compartilhamento do conhecimento. (DALKIR, 2005).

## **2.4 – Gestão do Conhecimento na Administração Pública**

A administração pública tem como principal função o atendimento ao interesse público, diferente da razão de existência das empresas privadas, que é auferir lucros. Em que pese esta diferença, a gestão do conhecimento pode, também no setor público, ser utilizada como ferramenta de auxílio para o cumprimento de sua missão institucional.

O papel da GC no serviço público possui, portanto, um caráter social, já que as instituições estão reunidas para o desenvolvimento da nação, buscando uma melhoria global. Ao contrário dos ganhos financeiros presentes na iniciativa privada, a aplicação da GC na administração pública é mais ampla e tende a contribuir com os serviços de toda uma sociedade. (PRADO et al.2011).

Em contrapartida, a natureza da organização pública apresenta uma maior incidência de fatores que dificultam a aplicabilidade da GC, visto que as organizações estão sujeitas a fatores como: a estabilidade dos servidores, estrutura hierárquica rígida, alternância do poder político, dentre outros aspectos.

Batista (2012, p. 16) apresenta um quadro comparativo entre as organizações públicas e privadas com as principais características de cada uma:

### Quadro 1: Diferenças entre organizações públicas e privadas

Características	Organizações Públicas	Organizações privadas
<b>Fator condutor</b>	Supremacia do interesse público. São obrigadas a dar continuidade à prestação do serviço público.	Autonomia da vontade privada.
<b>Orientação</b>	Estão sujeitas ao controle social (requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos). Isso implica: i) garantia de transparência de ações e atos; e ii) institucionalização de canais de participação social.	Fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos (dirigentes e acionistas).
<b>Tratamento dos clientes</b>	Não podem fazer acepção de pessoas, devem tratar todos igualmente (princípio constitucional da impessoalidade) e com qualidade. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei.	Utilizam estratégias de segmentação de “mercado”, estabelecendo diferenciais de tratamento para clientes preferenciais.
<b>Objetivo</b>	Buscam gerar valor para a sociedade e formas de garantir o desenvolvimento sustentável, sem perder de vista a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.	Buscam o lucro financeiro e formas de garantir a sustentabilidade do negócio.
<b>Recursos</b>	São financiadas com recursos públicos, oriundo de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.	Financiadas com recursos particulares que têm legítimos interesses capitalistas.
<b>Destinatários</b>	Cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.	Os “clientes” atuais e os potenciais.
<b>Partes interessadas</b>	Conceito é mais amplo. Inclui os interesses de grupos mais diretamente afetados, mas também o valor final agregado para a sociedade.	Conceito mais restrito. Inclui principalmente acionistas e clientes.
<b>Poder de regulação</b>	A administração pública tem o poder de regular e gerar obrigações e deveres para a sociedade, assim, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos em larga escala para a sociedade e em áreas sensíveis. O Estado é a única organização que, de forma legítima, detém este poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.	Não têm esse poder.
<b>Lei</b>	Só podem fazer o que a lei permite. A legalidade fixa os parâmetros de controle da administração e do administrador, para evitar desvios de conduta.	Podem fazer tudo que não estiver proibido por lei.

Fonte: Adaptado de Batista (2012, p. 16).

Em face de todas essas diferenças, é necessário que um modelo de GC para as organizações públicas relacione os processos de GC com a aprendizagem e a inovação de forma contextualizada para a administração pública, já que tais diferenças podem tornar muito difíceis os projetos de implantação de GC tradicional na Administração Pública. (BATISTA, 2012).

Como exemplo de dificuldades inerentes ao serviço público, pode-se citar o sistema de recompensas, apontado por muitos autores como um auxílio na implantação da Gestão do Conhecimento nas organizações. Terra (2005) aponta uma série de sistemas de avaliação e recompensa utilizados na gestão do conhecimento, tais como avaliação e pagamento por competências, pagamento com ações ou participação nos lucros, reconhecimento pelo compartilhamento de conhecimento e reconhecimento por ações inovadoras. Todavia, esses métodos de avaliação recompensa normalmente têm a desaprovação dos sindicatos dos trabalhadores, bem como, em alguns casos, implicações legais que impedem a sua aplicação.

Assim, percebe-se que o processo de implantação da gestão do conhecimento em organizações públicas deve levar necessariamente em consideração os aspectos peculiares deste tipo de organização

### **3 – APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

#### **3.1 – O IBGE<sup>1</sup>**

O IBGE é uma organização cujo mote de identidade gira ao entorno do universo do conhecimento. Com uma identidade focada em pesquisas capazes de revelar aspectos da identidade brasileira plural, atuando diante de uma realidade mutante, o gerenciamento da organização pública requer uma atuante GC, razão pela qual a organização foi escolhida para este artigo.

Fundado em 1936, o IBGE é uma Fundação Pública, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com Sede no Rio de Janeiro e possui como missão “Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania”.

A instituição está presente nas 27 unidades da federação e em 581 municípios, onde mantém as chamadas agências municipais.

Com um contingente de mais de 10.000 servidores divididos entre ativos e contratados, o IBGE abrange todos os 5.570 Municípios Brasileiros, onde aplica as suas principais pesquisas Sociais, Demográficas e Econômicas, como a PME, PNAD, PNAD Contínua, PMC, PMS, PIM, INPC, IPCA, PIB, Pesquisas de Produção Agropecuária, PNS, dentre outras.

---

<sup>1</sup>

Fonte: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

### **3.2 – A Gestão do Conhecimento no IBGE**

A Gestão do Conhecimento, segundo Munhoz (2010, p. 18,19) tem um papel preponderante na organização ”já que, de forma permanente, através do conhecimento, há o aumento do seu valor econômico, educacional, cultural e social”. Neste cenário o aspecto da cultura tem um papel primordial, em especial ao se considerar culturas organizacionais e, ainda de maneira mais específica, se o foco de tal paisagem for uma organização pública brasileira, cuja identidade e razão de existir estão sedimentadas naquilo que deve revelar as identidades múltiplas do povo brasileiro, sua forma de viver, densidade demográfica, aspectos étnicos, sociais, culturais e econômicos.

É importante salientar que o IBGE é o responsável pela coleta de dados e pelo fornecimento de informações que serão base para as ações governamentais, servindo inclusive como insumo para o planejamento estratégico dos governos, materializado pelo Plano Pluri Anual, o PPA.

Entretanto, embora tenha como mote a questão do conhecimento, em sua área administrativa, a instituição pesquisada não tem apresentado resultados práticos no que diz respeito ao compartilhamento do conhecimento. Como será demonstrado a seguir, embora possua um arcabouço tecnológico de apoio à GC, tais ferramentas, em muitos casos, tem uma aplicação reduzida, se considerado o potencial de aplicabilidade possível.

## **4 – MÉTODO DE PESQUISA**

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa ora apresentada é classificada como uma pesquisa básica, tendo em vista que tem o objetivo de gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da ciência, mas sem aplicação prática prevista, uma vez que tal conhecimento se restringe ao âmbito da organização pesquisada.

Quanto aos objetivos da pesquisa, é exploratória que, na definição de Gil (2008, p.27) proporciona uma visão geral de tipo aproximativo acerca de determinado fato, no caso deste estudo, um desvelamento das ferramentas de GC utilizadas pelo IBGE em sua área administrativa em Santa Catarina.

Considerando que, como afirma Gil (2008, p. 55), pesquisas deste tipo se caracterizam “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”, foram realizadas três entrevistas com grupo significativo de pessoas: o Gerente de Recursos Materiais; o

Gerente de Recursos Humanos e o Gerente de Recursos de Orçamento e Finanças. Já as fontes para a pesquisa bibliográfica foram livros, artigos, além de teses e dissertações.

A entrevista com especialistas não mantêm o foco na pessoa (como um todo), mas na sua capacidade de ser um especialista em um determinado assunto ou atividade. (FLICK. 2004, p. 104). Assim, o roteiro da entrevista para os tres gestores da área administrativa do IBGE, foi elaborado com intuito de investigar quais as ferramentas tecnológicas de apoio à GC eram eventualmente utilizadas pela instituição. Além disso, procurou-se investigar como eram as práticas de compartilhamento e geração do conhecimento nas áreas específicas de cada entrevistado.

A interpretação deste tipo de entrevista segundo Flick (2004, p. 104) visa principalmente analisar e comparar o conteúdo do conhecimento do especialista. Após este levantamento, foi realizado um comparativo com os dados adquiridos na pesquisa bibliográfica buscando semelhanças entre a prática da instituição revelada pela fala dos Gestores e a teoria pesquisada sobre o tema.

## **5 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Na pesquisa realizada verificou-se que a instituição não tem um programa de gestão do conhecimento formalmente implantado. Porém, dispõe de uma série de ferramentas de apoio à gestão do conhecimento à disposição dos servidores. São iniciativas isoladas, não vinculadas a uma estrutura hierarquia de acompanhamento e supervisão.

Muñoz (2010, p.43) afirma que essa situação é comum, ao apontar que “geralmente não se encontram organizados os processos para externalização do conhecimento e a cultura organizacional estabelecida não ajuda ao uso deste conhecimento”.

Neste contexto, o IBGE, talvez por ser uma entidade pública, possui uma estrutura extremamente hierarquizada e burocrática, se aproximando do que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam de modelo *top-down*. Todavia, segundo os mesmos autores, o modelo mais adequado para a criação e compartilhamento do conhecimento é o modelo *middle-up-down*, onde os gerentes de nível intermediário são os protagonistas da gestão do conhecimento.

Retomando o conceito de Terra (2005), segundo o qual o processo de transferência do conhecimento depende do contexto e tipo de conhecimento, das características dos indivíduos, do ambiente e dos processos e infraestrutura, percebe-se que, na organização pesquisada, as características dos indivíduos são uma questão à parte. Segundo o autor, a pré-disposição de compartilhar o conhecimento deve estar presente entre os envolvidos. Percebe-se ainda que a organização tem

tentado implantar processos e fornecer a infraestrutura para o compartilhamento e criação do conhecimento, embora os resultados obtidos até agora apontem para uma pequena utilização destes recursos.

Apresenta-se no quadro abaixo as iniciativas implantadas na instituição. Essas iniciativas representam um conjunto de soluções e tecnologias disponíveis, conforme a pesquisa *in loco* feita pelos autores.

#### **Quadro 02 - Iniciativas de GC do IBGE**

Conferências Telefônicas	Boletins Eletrônicos
Mensagens instantâneas	Chats
Gerência Eletrônica de Documentos	<b>Workflow (Processos Automatizados)</b>
CRM	<b>Plataforma de E-learning (Escola Virtual do IBGE)</b>
Plataforma de Colaboração/Grupos de Trabalho	Sistemas de Busca
Blogs, Portais, Intranet, Mídias Sociais	<b>Videoconferências, TV IBGE (Streaming)</b>

**Fonte: elaborado pelos autores (grifo nosso)**

Analisando o quadro anterior, verifica-se que, conforme a classificação de terra (2005, p. 9), a instituição possui uma larga gama de tecnologias úteis à gestão do conhecimento. Entretanto, verificou-se também que, em termos de soluções, as iniciativas ainda são muito incipientes tanto em termos quantitativos quanto no que diz respeito a sua efetiva utilização.

Percebeu-se, na pesquisa *in loco*, através das entrevistas realizadas com os gestores, que várias destas ferramentas são utilizadas diariamente e até intuitivamente. Outras, no entanto, são involuntariamente deixadas de lado e caem em desuso. Provavelmente a falta de um programa efetivo de GC tenha corroborado para a pouca utilização de tais ferramentas

## **6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo tratou da identificação das ferramentas de apoio à gestão do conhecimento utilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, em sua área administrativa no Estado de Santa Catarina. Cabe destacar que os resultados apresentados foram baseados em entrevista com os gestores da instituição e que não há registro histórico documentado.

A pesquisa demonstrou que a organização utiliza uma série de ferramentas de apoio a

gestão do conhecimento e, dentre elas, as ferramentas de TIC ganham notório destaque. Porém, é importante lembrar que as tecnologias por si só não garantem o sucesso da gestão do conhecimento.

Assim, um destaque que pode ser feito a partir do estudo apresentado é a necessidade da institucionalização de um programa de Gestão do Conhecimento, pois sua falta tem feito com que estas ferramentas sejam subutilizadas, não apresentando o resultado desejado, o que pode acarretar em prejuízos para a instituição.

Outro fator importante a se destacar é que um dos aspectos usuais, quando se trata do estudo do conhecimento nas organizações, consiste no diagnóstico de que o conhecimento não é usado na sua totalidade. Muitos aspectos, e especialmente a ausência de uma adequada GC, revelam a perda deste importante ativo fundamental para que a organização possa alcançar seus objetivos institucionais. Muñhoz (2010, p.43) vai além nesta questão, ao afirmar que “geralmente não se encontram organizados os processos para externalização do conhecimento e a cultura organizacional estabelecida não ajuda ao uso deste conhecimento”.

Este talvez seja o cenário do IBGE, uma entidade pública com uma estrutura extremamente hierarquizada e burocrática. Como não há um programa de gestão do conhecimento, as ferramentas de apoio foram disponibilizadas utilizando o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam de modelo *top-down*. Todavia, segundo os mesmos autores, o modelo mais adequado para a criação e compartilhamento do conhecimento é o modelo *middle-up-down*, onde os gerentes de nível intermediário são os protagonistas da gestão do conhecimento.

Uma possível complementação deste trabalho seria a realização de *benchmarking* de um modelo de gestão do conhecimento em instituições públicas a fim de investigar qual deles melhor se adaptaria à instituição pesquisada. Com base neste estudo e nas características verificadas nas instituições públicas em relação à gestão do conhecimento acreditamos que o *benchmarking* encontrado será do tipo *middle-up-down*.

## REFERÊNCIAS

BATISTA, F. F. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). Rio de Janeiro: 2012.

DALKIR, Kimiz, **Knowledge Management in Theory and Practice**. Boston: Elsevier, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as empresas organizam o seu capital intelectual; tradução de Lenke Peres. 14ª ed. – Rio de Janeiro: Elsevier: 2003

FIALHO, Francisco Antônio Pereira. et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem:** As Estratégias Competitivas da Sociedade Pós-Industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa;** Tradução de Sandra Netz. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** . 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

MUÑOZ, M.C. H; **Proposta de Modelo de Gestão do Conhecimento para a Gerência da Gestão Documentária e Centro de Serviços Compartilhados do Grupo BANCOLOMBIA em Medellín.** Universidade de Antioquia. Medellín, Colombia 2010.

NAIR, Praba and PRAKASH, Kamlesh (eds.) Knowledge Management: Facilitator's Guide. APO: Tokyo, 2009.

NOLAN, Richard L.; CROSON, David C. **Destrução Criativa:** Um processo de seis etapas para transformar sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

NONAKA, I. **A Empresa Criadora de Conhecimento.** In: Gestão do Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa:** Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRADO, M. L., DELFINO, N., SANTOS, N. **Desafios à Implantação da Gestão do Conhecimento:** A Questão Cultural nas Organizações Públicas Federais Brasileiras. VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração. [www.convibra.com.br](http://www.convibra.com.br): 2011.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento:** O Grande Desafio Empresarial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

URIARTE JR., Filemon A., **Introduction to knowledge management:** A brief introduction to the basics elements of knowledge management for no-practitioners interested in understanding the subject. Jakarta: Asean Foundation, 2008.